



**PERCEPTION DE LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES FAMILIALES :
QUEL RÔLE POUR LE TERRITOIRE ?**

par Stéphanie CATINEL

**Thèse présentée à l'Université du Québec à Chicoutimi en vue de l'obtention du grade
Philosophiæ Doctor (Ph. D.) en développement régional**

Québec, Canada

© Stéphanie Catinel, 2023

RÉSUMÉ

En s'intéressant plus particulièrement aux entreprises familiales, de nombreuses études constatent qu'elles présentent des performances supérieures aux entreprises non familiales et ce selon plusieurs théories des organisations. En revanche, très peu d'études s'intéressent à l'impact des entreprises familiales sur le développement régional et au rôle du territoire dans les stratégies de ces dernières. Or, les dynamiques entrepreneuriales qui construisent le territoire sont dépendantes des réseaux dans lesquels évoluent les acteurs (personnes morales et physiques), qu'ils soient formels et informels.

Nous avançons deux propositions de recherche selon lesquelles le territoire fait partie intégrante du modèle de l'entreprise familiale et que l'ancrage territorial développé par les dirigeants peut être créateur d'avantages concurrentiels à long terme. Ainsi, les relations de proximité et de confiance, la recherche de spécificités, la valorisation de la ressource territoriale et la création d'une identité territoriale sont autant de sources d'avantages concurrentiels qui permettent aux entreprises, ancrées localement, de se démarquer de la concurrence. Il s'agit d'une opportunité à saisir pour les entreprises qui misent sur le territoire et l'ancrage territorial comme étant des leviers stratégiques dans le but de créer de la valeur partagée soit une forme de réciprocité entre entreprise et territoire. Il ressort que l'accumulation de capital social et le soutien familial constituent les principaux fondements de cet ancrage. En revanche, ce dernier peut conduire au *statu quo* (rester dans sa zone de confort) pour certaines et ainsi restreindre les occasions d'affaires.

Mots clés : Entreprises familiales, territoire, ancrage territorial, performance, Saguenay

SOMMAIRE

RÉSUMÉ.....	I
SOMMAIRE	II
LISTE DES TABLEAUX.....	VI
LISTE DES FIGURES	VII
LISTE DES SIGLES ET DES ABRÉVIATIONS	VIII
DÉDICACE	X
REMERCIEMENTS	XI
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
CHAPITRE 1	14
LE MODELE DE L'ENTREPRISE FAMILIALE APPREHENDED SELON LE PRISME DES SCIENCES DE GESTION ET DES SCIENCES REGIONALES.....	14
1.1 Le modèle économique de l'entreprise familiale : un champ de recherche plutôt récent	14
1.2 La dimension régionale dans le modèle de l'entreprise familiale : une problématique à saisir	32
1.3 Les propositions de recherche.....	40
CHAPITRE 2	52
LE CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL.....	52

2.1 Revue de la littérature	52
2.1.1 La théorie des milieux innovateurs	52
2.1.2 L'économie de proximité	56
2.1.3 La théorie des ressources	63
2.2 La conceptualisation	69
2.2.1 L'entrepreneuriat.....	69
2.2.2 L'entreprise familiale	80
2.2.3 Les ressources	88
2.2.4 L'avantage concurrentiel.....	90
2.2.5 La performance	93
2.2.6 Le territoire	96
2.2.7 L'ancrage territorial	102
 CHAPITRE 3	 106
 LA POSTURE EPISTEMOLOGIQUE ET LE CADRE METHODOLOGIQUE	 106
 3.1 Choix de la posture épistémologique	 106
 3.2 Le paradigme interprétativiste, au centre de notre réflexion/investigation	 112
3.2.1 L'entreprise familiale en tant que système	112
3.2.2 L'ancrage territorial et la performance : 2 notions ambiguës	114
3.2.3 ...Pour une meilleure compréhension : la recherche qualitative	115
 3.3 L'intérêt et la justification du recours à l'étude de cas comme méthode de recherche	 118
 3.4 La justification du recours à l'étude de cas multiples.....	 120
 3.5 Protocole de recherche	 123
3.5.1 Le problème	123
3.5.2 La démarche et le choix du terrain	124
3.5.3 L'échantillonnage.....	127
3.5.4 L'instrument de collecte des données	130
3.5.5 La méthode d'analyse et les résultats attendus	136
 CHAPITRE 4	 138

LA PRESENTATION DES RESULTATS 138

4.1 Présentation des cas étudiés 139

4.1.1 Cas n° 1	139
4.1.2 Cas n° 2	140
4.1.3 Cas n° 3	145
4.1.4 Cas n° 4	147
4.1.5 Cas n° 5	151
4.1.6 Cas n° 6	155
4.1.7 Cas n° 7	158
4.1.8 Cas n° 8	162

4.2 Les ressources d'accompagnement : une importance mitigée 166

4.3 Principaux éléments concernant les deux concepts étudiés, à savoir l'ancrage territorial et la performance 171

4.3.1 L'ancrage territorial	171
4.3.1.1 L'ancrage territorial, partie intégrante de la mission et de l'identité de l'entreprise	171
4.3.1.2 L'ancrage territorial, un atout fondé sur la proximité et la confiance pour gérer le risque d'affaires	175
4.3.1.3 L'ancrage territorial renforce la mobilisation des ressources et leur implication dans l'entreprise	176
4.3.1.4 L'ancrage territorial, un atout pour la fidélisation des employés et leur gestion quotidienne ...	178
4.3.1.5 L'ancrage territorial oui mais à condition de rester compétitif	180
4.3.1.6 Les inconvénients liés à l'ancrage territorial	182
4.3.2 La performance	186
4.3.2.1 La performance, une définition variable et ses principaux critères	186
4.3.2.2 La question de la compétitivité et des avantages concurrentiels	195

CHAPITRE 5 199

L'INTERPRETATION ET LA DISCUSSION AUTOUR DES RESULTATS 199

5.1 L'ancrage territorial comme partie intégrante du système de l'entreprise familiale 200

5.1.1 Le territoire comme ressource spatiale/physique	204
5.1.2 Le territoire comme ressource sociale	209
5.1.3 Le territoire comme ressource organisée	218
5.1.4 La nature de l'ancrage des dirigeants d'entreprises familiales interrogés	226

5.2 Evaluation de la nature stratégique des ressources issues de l’ancrage territorial.....	236
CONCLUSION DU CHAPITRE.....	261
CONCLUSION FINALE.....	267
Suggestions et pistes de recherche à explorer.....	276
Limites de notre étude.....	278
BIBLIOGRAPHIE.....	281
ANNEXES.....	300
Annexe 1 : Le questionnaire.....	301
Annexe 2 : Le guide d’entretien.....	305
Annexe 3 : Lettre explicative du projet aux entreprises.....	308
Annexe 4 : Certification éthique.....	309
Annexe 5 : Questionnaire (PDF dynamique) pour recueillir les informations générales de l’entreprise et du dirigeant répondant.....	310

LISTE DES TABLEAUX

<i>Tableau 1: Bivalent Attributes of the Family Firm</i>	16
<i>Tableau 2 : Avantages et limites de la théorie des ressources</i>	66
<i>Tableau 3 : Dimensions de l'engagement des actionnaires familiaux dans l'entreprise familiale</i>	80
<i>Tableau 4 : Typologie des stratégies politiques</i>	91
<i>Tableau 5 : Les types de « performance », selon les propriétaires dirigeants de PME</i>	95
<i>Tableau 6 : Relations entre lien entrepreneur/territoire - ancrage - devenir de l'ancrage</i>	105
<i>Tableau 7 : Orientations et tensions épistémologiques</i>	107
<i>Tableau 8 : Les principales caractéristiques de trois conceptions de l'épistémologie</i>	108
<i>Tableau 9 : Les différents types d'études de cas</i>	121
<i>Tableau 10 : Caractéristiques de l'échantillon de notre étude</i>	126
<i>Tableau 11 : Synthèse des différentes perceptions de l'ancrage territorial des entrepreneurs familiaux interrogés</i>	185
<i>Tableau 12 : Synthèse des différentes perceptions de la performance des dirigeants des entreprises familiales interrogés</i>	195
<i>Tableau 13 : Les avantages concurrentiels mentionnés par les différents participants</i>	197
<i>Tableau 14 : Relations entre lien entrepreneur/territoire, ancrage territorial et son devenir</i>	232
<i>Tableau 15 : Grille d'évaluation de la nature stratégique des ressources issues de l'ancrage territorial</i>	238
<i>Tableau 16 : Avantages et inconvénients de l'outil d'évaluation choisi</i>	238
<i>Tableau 17 : Grille d'évaluation de la nature stratégique des ressources issues de l'ancrage territorial de l'entreprise n° 1</i>	242
<i>Tableau 18 : Grille d'évaluation de la nature stratégique des ressources issues de l'ancrage territorial de l'entreprise n° 3</i>	245
<i>Tableau 19 : Grille d'évaluation de la nature stratégique des ressources issues de l'ancrage territorial de l'entreprise n° 5</i>	249
<i>Tableau 20 : Grille d'évaluation de la nature stratégique des ressources issues de l'ancrage territorial de l'entreprise n° 6</i>	253
<i>Tableau 21 : Grille d'évaluation de la nature stratégique des ressources issues de l'ancrage territorial de l'entreprise n° 7</i>	257
<i>Tableau 22 : Grille d'évaluation de la nature stratégique des ressources issues de l'ancrage territorial de l'entreprise n° 8</i>	261

LISTE DES FIGURES

<i>Figure 1 : Modélisation du système de l'entreprise familiale</i>	44
<i>Figure 2 : Design de la recherche</i>	137
<i>Figure 3 : Le territoire : une définition stratégique pour les entreprises familiales</i>	235

LISTE DES SIGLES ET DES ABRÉVIATIONS

ACQ : Association de la construction du Québec

AO : Appellation d'origine

AOC : Appellation d'origine contrôlée

APCHQ : Association des professionnels de la construction et de l'habitation du Québec

AT : Ancrage territorial

BNC : Banque nationale du Canada

CA : Chiffre d'affaires

CEE : Centre d'entrepreneuriat et d'essaimage

CEGEP : Collège d'enseignement général et professionnel

CER : Comité d'éthique de la recherche

CRDA : Centre de recherche et de développement Arvida

FEX : Family enterprise xchange foundation

FFOM : Forces-Faiblesses-Opportunités-Menaces

FIBER : Family control and influence, Identification of family members with the firm, Binding social ties, Emotional attachment of family members, and Renewal of family bonds to the firm through dynastic succession

GREMI : Groupe de recherche européen sur les milieux innovateurs

IGP : Indication géographique protégée

LEED : Leadership in energy and environmental design

NTIC : Nouvelles technologies de l'information et de la télécommunication

PDG : Président directeur général

PGT : Proximité géographique temporaire

PIB : Produit intérieur brut

PME : Petites et moyennes entreprises

RACJ : Régie des alcools, des courses et des jeux

RBV : Resource-based view

R et D : Recherche et développement

RTA : Rio Tinto Alcan

SEW : Socioemotional wealth

SHT : Stakeholder theory

TPP : Théorie des parties prenantes

UQAC : Université du Québec à Chicoutimi

VRIN : Valeur-rareté-inimitabilité-non substituable

VRIO : Valeur-rareté-inimitabilité-organisation

DÉDICACE

Ce travail est entièrement dédié à ma famille.

REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont d'abord à l'endroit de ma directrice, Madame Salmata Ouedraogo qui a cru en moi, m'a conseillée et soutenue tout au long de ce projet. J'adresse également mes remerciements à Monsieur Rivet mon co-directeur pour ses commentaires avisés et son soutien. Je remercie les membres du jury qui m'ont permis de finaliser ce travail de recherche dans les meilleures conditions.

J'aimerais ensuite adresser mes remerciements aux dirigeants d'entreprises familiales qui ont accepté de participer aux entrevues et de nous laisser entrevoir une petite partie de leur vie autant professionnelle que personnelle. Je remercie également les différentes institutions qui nous ont apporté leur soutien en nous facilitant l'accès aux informations et aux données nécessaires à la réalisation de la présente thèse.

Enfin, j'aimerais remercier les professeurs qui m'ont apporté leurs conseils sur divers sujets, ce qui m'a permis d'enrichir ma réflexion. Un immense merci à ma famille et à mes amis pour leurs encouragements de près et de loin tout au long de cette aventure.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Le développement a longtemps été associé à la croissance économique. Celle-ci se mesure, pour une période donnée (de t-1 vers t), à partir du produit intérieur brut (PIB). Cet indicateur tient compte de données quantifiables qui mesurent une évolution en termes de progrès par exemple. De façon générale, cette croissance constitue un socle monétaire qui doit obligatoirement être pris en compte dans l'analyse du développement d'un pays ou d'une région. Une des principales critiques faites à cet indicateur est qu'il ne s'agit pas d'un indicateur de bien-être (Jany-Catrice et Meda, 2011). De fait, il ne couvre pas le développement dans son ensemble (par exemple, son volet social ou encore son volet environnemental). En effet, la définition du développement est beaucoup plus large et cette définition résume bien cet aspect : « Le développement est la combinaison des changements mentaux et sociaux d'une population qui la rende apte à faire croître cumulativement et durablement son produit réel et global » (Perroux, 1966 : 240). Ce dernier permet de mesurer la croissance d'un pays avec des indicateurs de dimension. Autrement dit, ce sont deux phénomènes interdépendants : le développement « englobe et soutient la croissance » et la croissance peut impulser le développement grâce aux changements structurels (Perroux, 1966 : 240). Toutefois, cela ne se produit pas en toutes circonstances : les contextes d'extractivisme, par exemple, peuvent générer du sous-développement malgré la croissance. De plus, Jean (1996) note que les facteurs de développement sont réversibles d'un lieu à un autre, c'est-à-dire que les expériences historiques ne peuvent être reproduites d'un territoire à l'autre. Autrement dit, les processus de développement ne sont pas homogènes : ils doivent être contextualisés et adaptés aux réalités des territoires et des régions. Il faut également

mentionner qu'il ne peut s'effectuer dans un espace restreint (avec des frontières) car le processus ne peut être circonscrit. En effet, par nature, le développement se diffuse et est porteur de changement d'un milieu à l'autre. Enfin, la question du développement est universelle (notamment avec le phénomène de mondialisation) même s'il prend différentes formes en fonction de l'espace concerné.

La croissance économique, telle qu'entendue aujourd'hui, est nourrie par le progrès technique et l'innovation (à partir des travaux de Schumpeter dans les années 20). Dans les prochaines lignes, nous présenterons les différents modèles explicatifs du développement territorial (Proulx, 2011), associé en grande partie à la croissance économique des territoires. La loi des avantages comparatifs de Ricardo (1823) repose sur l'échange de ressources entre collectivités pour obtenir des biens moins coûteux à produire. Ainsi, « chaque territoire doté de certaines ressources doit en réalité se spécialiser dans les options de production qui l'avantagent ou du moins qui le désavantagent moins que d'autres options » (Proulx, 2011 : 273). Le modèle classique de la croissance économique de Keynes (1936), quant à lui, met en relation plusieurs facteurs de croissance économique tels que la production, l'emploi, les revenus, la consommation, l'épargne, les investissements et la demande globale. Il faut aussi noter que les tenants de ce modèle préconisent l'intervention de l'État sur les variables précitées. Dans les années 50, les théoriciens travaillèrent sur les déséquilibres spatiaux en termes de croissance entre plusieurs systèmes économiques. Deux courants de pensée découlèrent de cette interrogation : la croissance équilibrée ou déséquilibrée. Dans le premier cas, la croissance est fondamentalement inégale dans l'espace car les facteurs de production se concentrent dans des zones plus riches (villes, plaines...). Toutefois, les rééquilibrages nécessaires se font à terme grâce à la mobilité naturelle des facteurs (capital et travail). Dans

le second cas, les déséquilibres spatiaux sont inévitables car le cumul en facteurs de production désavantage certains espaces et en avantage d'autres (modèle de la causalité circulaire de Myrdal, 1956). Le modèle de Myrdal a généré le modèle centre-périphérie puis la théorie de la dépendance. La théorie de la base exportatrice repose sur l'idée que toutes les économies nationales ou régionales ne disposent pas de toutes les variables internes nécessaires au développement. Elles doivent alors faire appel à des variables externes. De fait, selon ce modèle, toutes les économies sont ouvertes et dépendantes. Le processus de développement par étapes de Rostow (1960) indique que le développement s'effectue par grandes étapes distinctes (subsistance, surplus, décollage, maturation, consommation et nouvelle économie), elles-mêmes liées aux grands cycles économiques structurels. La théorie de la localisation industrielle (à partir des travaux de Weber) s'attache à expliquer pourquoi certains lieux croissent davantage que d'autres. En effet, les entreprises choisissent de se localiser dans un espace où il y a le plus de facteurs favorables nécessaires à leurs processus de production. Cette théorie a fait ressortir des facteurs de localisation indispensables au processus de production des entreprises : l'accessibilité aux moyens de transport, la présence de main-d'œuvre spécialisée, la disponibilité d'infrastructures et d'équipements, le climat, les paysages, les loisirs, etc. Le principe des industries industrialisantes (clusters ou grappes d'industries) postule que la présence d'une industrie sur un territoire attire d'autres entreprises grâce aux relations qui vont s'établir entre elles. Ces interrelations de qualité permettent de générer un processus autonome de croissance du territoire de localisation. Par la suite, ce principe a été repris dans les travaux de Porter (1981) dont ceux portant sur l'analyse du champ concurrentiel.

Cependant, ces théories, modèles et principes sont insuffisants pour comprendre les conditions matérielles et immatérielles permettant d'assurer le développement d'une économie dans un territoire donné (Romer, 1986 ; cité dans Proulx, 2011). La discipline des sciences régionales fut une des premières à reconnaître l'importance des facteurs endogènes au développement, et tout particulièrement celle des PME et de l'entrepreneuriat (Proulx, 2011). Ce n'est que dans les années 1980 que les théoriciens posèrent les bases du développement endogène, reconnu tant dans ses dimensions sociales, culturelles qu'économiques. Ainsi, les théories du développement endogène (local) postulent « la capacité des acteurs locaux à induire des dynamiques de développement plus aut centré » (Jean, 2008 : 294). De plus, le phénomène de mondialisation a remis au goût du jour le rôle du territoire dans les processus de développement (Angeon et Callois, 2006 ; Campagne et Pecqueur, 2014 ; Joyal, 2002 ; Lévesque, 2004 ; Zimmermann, 1998). Ainsi, plusieurs auteurs (Jean, 2008 ; Joyal, 2002 ; Klein, 2008) considèrent le local comme le nouveau cadre de référence du développement. Dans cette optique, le développement territorial se veut une réponse au phénomène de mondialisation (principalement structuré par une demande et une offre de produits génériques) et à ses multiples impacts (Angeon et Callois, 2006 ; Campagne et Pecqueur, 2014 ; Klein, 2008 ; Lévesque, 2004). De fait, les échelons régionaux et locaux ne sont plus seulement les réceptacles des processus de développement mais bien des espaces construits socialement par les interactions entre les différents acteurs (Pike, Rodriguez-Pose et Tomaney, 2007). À ce titre, Pecqueur (2006 : 30) mentionne que le développement est toujours situé car il « se fait là où sont les gens (!) et non dans un espace abstrait ». Toutefois, ces propos sont à nuancer car les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) permettent aux entreprises de développer leurs activités au-delà de leur territoire d'implantation. D'une part, les entreprises ne sont plus dépendantes de leur

réseau social local (proximité géographique). D'autre part, les entreprises peuvent choisir un territoire de localisation de façon stratégique (en fonction des facteurs d'attractivité d'un territoire : par exemple, la dotation en facteurs de production) sans avoir de liens particuliers avec ce dernier (par exemple, les notions d'attachement symbolique, Reix, 2008 et d'ancrage territorial, Bousquet, Barbat et Verstraete, 2016).

Dans cette recherche, nous nous positionnons dans la perspective selon laquelle le développement est un phénomène social en plus d'être un phénomène économique et technique (Gumuchian et Pecqueur, 2007). Le développement social se définit comme « misant sur la participation sociale, sur le rôle régulateur de l'État, sur le développement local, sur l'apport novateur des organismes communautaires et sur l'intersectorialité » (Vaillancourt, 2006 : 13). En effet, le développement social permet une (re)mise en perspective de la société civile en lui offrant des possibilités d'expression et de négociation sur divers sujets. Il se combine souvent avec le développement local qui rassemble les groupes d'individus autour du territoire, et ce notamment au travers de la notion de « lieu anthropologique » qui permet de comprendre l'élaboration du lien social et des solidarités (Beaudry et Dionne, 1996). Ce territoire circonscrit est un espace qui soude les groupes et les individus : il joue un rôle majeur, constitutif et garant du lien social. La nécessité d'un « ancrage territorial » (Beaudry et Dionne, 1996) pour les individus sous-tend une volonté d'unification et de stabilité au niveau de leurs modes de vie et par extension influe sur le développement local. En effet, le territoire physique et le sentiment d'appartenance des populations à ce dernier constituent les catalyseurs de l'action sociale. Le sentiment d'appartenance est le produit unique de la connexion établie entre territoire et acteurs locaux. Plus simplement, nous retenons l'idée selon laquelle le sentiment d'appartenance au territoire

favorise la mobilisation des relations de proximité en son sein (Joyal, 2002) tout en facilitant la mise sur pied de projets de développement.

Les territoires (des espaces construits par les interactions entre les acteurs) disposent de leurs propres voies de développement en fonction de leurs spécificités (Pike, Rodriguez-Pose et Tomaney, 2007 : 1258). En effet, la diversité géographique des milieux conditionne comment et pourquoi les définitions du développement régional et local varient au sein et entre les régions et au cours du temps (Pike, Rodriguez-Pose et Tomaney, 2007 : 1258). De fait, les définitions induites sont inévitablement dépendantes du contexte et des spécificités du territoire. De plus, le développement multidimensionnel est également un moyen d'atteindre le bien-être, propre à la culture et aux spécificités de chaque population (Canzanelli, 2001). Cette dernière, grâce à son ancrage territorial, est la plus à même de mettre en place des projets concrets et cohérents avec les ressources, les intérêts et les aspirations de la communauté (modèle de développement endogène ou ascendant). Ainsi, le sentiment d'appartenance et les relations de proximité sont au cœur des processus de développement territorial (Joyal, 2002 ; Torre, 2018). Pour Torre (2015 : 275), le développement territorial constitue une « révolution du développement » grâce à des actions, à des initiatives et à de nouvelles pratiques directement issues des territoires. De fait, il s'organise autour d'une multitude de priorités propres à chaque territoire, à ses acteurs mais aussi à la structure sociale en vigueur. Campagne et Pecqueur (2014) relèvent les composantes principales du développement territorial : une territorialisation de l'organisation locale du développement, de nouvelles activités économiques basées sur les ressources spécifiques de chaque territoire et une gouvernance territoriale adaptée au contexte dans lequel se situe le projet de développement. Ici, l'utilisation du terme de territoire renvoie à

l'existence d'un jeu de proximités entre les acteurs qui les activent et les mobilisent lors des processus de décision (Torre et Beuret, 2012). De plus, la référence au territoire comme « un espace de solidarité, là où les individus ont une histoire commune, à laquelle ils sont attachés individuellement et collectivement, et où l'envie existe de construire un avenir commun » (Joyal, 2002 : 42) permet d'impulser le développement territorial. Se pose alors la question de la gouvernance territoriale qui vise plusieurs objectifs (Torre et Beuret, 2012 : 23 ; Torre, 2018) : « contribuer à l'élaboration et favoriser la mise en œuvre des projets de développement territorial ; faciliter la coordination entre les acteurs hétérogènes au sein des territoires ; éviter que certains acteurs ne quittent le territoire (processus de désertification ou d'abandon) ; éviter des affrontements bloquants ; décider des chemins de développement ». Autrement dit, celle-ci contribue à répondre aux limites des politiques publiques et redonne à la population les moyens de se coordonner afin d'atteindre des objectifs communs et de participer aux décisions (Torre, 2018). Dans le cas du développement territorial, Campagne et Pecqueur (2014) parlent de gouvernance du développement territorial qui est le résultat des interactions qui se produisent au sein d'un écosystème d'acteurs (acteurs privés, associatifs et publics locaux) et d'organisations qui œuvrent au sein d'un même territoire (Simard et Chiasson, 2008). De fait, la forme de la gouvernance territoriale dépend du contexte local, des objectifs des diverses parties prenantes, des moyens et des ressources disponibles. Finalement, la gouvernance est bien un processus interactif dans la mesure où les conditions de sa réussite sont construites par les acteurs eux-mêmes (Theys, 2003) « réunis autour d'enjeux territorialisés et contribuant avec l'aide d'outils et de structures appropriés à l'élaboration, aussi bien concertée que conflictuelle, de projets communs pour le développement des territoires » (Torre et Beuret, 2012).

De façon générale, le développement territorial vise l'augmentation des revenus et l'augmentation du niveau social des besoins dans les zones intermédiaires et difficiles (Campagne et Pecqueur, 2014) et a pour finalité de fournir un « cadre de vie valorisant et soutenable » (Jean, 2006 : 466). En effet, ces zones ne sont pas en mesure d'appliquer le modèle de développement dominant en vigueur. Ces dernières vont alors s'appuyer sur des stratégies de valorisation des ressources territoriales disponibles (Guillemot, 2015) ou non encore identifiées mais ayant une valeur marchande tout en étant uniques (Campagne et Pecqueur, 2014). À ce titre, les notions d'actifs et de ressources spécifiques constituent les fondements d'un véritable modèle de développement territorial en ce qu'elles permettent de combiner la nature et l'origine des ressources produites et valorisées qui permettent de « révéler » le territoire (Colletis et Pecqueur, 2005). Dans le cadre de ce processus de « révélation » du territoire, l'entrepreneuriat (et les PME) est progressivement devenu « un important créateur d'emplois et d'activités économiques » (Proulx, 2007 : 16) et moteur du développement endogène. Malgré tout, les entreprises sont au cœur du rapport de force qui s'est établi entre territoire et mondialisation car elles privilégient les ressources humaines et technologiques locales tout en faisant appel au marché mondial pour leurs besoins en ressources financières (Daviet, 2004). En d'autres termes, le local ne peut s'affranchir complètement du global et inversement : on parle alors de stratégies de « glocalisation » pour mettre en avant la dualité de ces logiques (Zimmermann, 1998). Les approches en termes de développement durable font également face à ce constat : les problèmes environnementaux sont globaux mais les réponses sont plus souvent locales. De fait, les actions et l'engagement locaux en termes de développement durable auront un effet sur le global à long terme (Camagni, Nijkamp et Capello, 1998 ; Theys, 2002). Theys (2003 : 27) parle alors du « Penser globalement, Agir localement ». Autrement dit, la notion de gouvernance des

territoires revient à les considérer « comme des lieux de construction des projets collectifs et d'articulation des relations local/global » (Chia, Torre et Rey-Valette, 2008 : 168).

Les entreprises familiales occupent une place importante dans l'économie mondiale : elles représentent 60 % de toutes les entreprises d'Europe et du continent américain et environ 50 % des emplois, couvrant une grande variété d'entreprises de tailles et de secteurs différents (Ernst et Young, 2012). Depuis la crise financière de 2007, les entreprises familiales sont celles qui ont le mieux résisté et sont même en expansion (Ernst et Young, 2012). Cela est également vrai pour les entreprises familiales, tous secteurs confondus, présentes dans l'économie canadienne (FEX, 2019). Elles ont généré plus de 35% du PIB réel (ajusté sur l'inflation) et 48,9% du PIB du secteur privé. De plus, 90 % des emplois (soit 7 millions) sont offerts dans les PME considérées comme étant les moteurs de l'économie canadienne et essentielles aux différentes chaînes d'approvisionnement (FEX, 2019). De plus, celles-ci présentent des performances économiques importantes sur le long terme car elles misent sur la stabilité et la résilience (par exemple, l'étude de Bégin et Chabaud sur l'entreprise familiale ERD et C^{ie} en 2010). Cette résilience organisationnelle renvoie à la capacité des entreprises de rebondir face à l'inattendu (Bégin et Chabaud, 2010). De façon générale, les entreprises familiales pensent en termes de générations et non en termes de mois à l'inverse des entreprises classiques (Banque nationale du Canada, 2015 ; Bégin et Chabaud, 2010 ; KPMG, 2015, 2016; Fayolle et Bégin, 2009). En effet, les entreprises familiales privilégient les investissements à long terme tout en conservant une certaine prudence quant au niveau de leur dette (Banque nationale du Canada, 2015 ; KPMG, 2016). Par conséquent, leur situation financière leur permet de faire face aux crises économiques et financières. Cela reflète leur mission principale, à savoir leur longévité (KPMG, 2016). De plus, la culture

propre à ce type d'entreprises permet de fidéliser les collaborateurs de l'entreprise et d'entretenir de meilleures relations de travail (Banque nationale du Canada, 2015). Ces entreprises font également face à un défi majeur : leur transmission aux générations futures. Si la question de l'équilibre entre les trois sphères de l'entreprise familiale est d'actualité (l'entreprise, la famille et les individus), le défi de la relève est également bien présent et fait l'objet de nombreuses interrogations (KPMG, 2015 ; Nouvelle génération de dirigeants d'entreprises familiales, CPA, 2016). Leur longévité plus importante (Bégin, Bonnafous-Boucher, Chabaud et Fayolle, 2014 ; KPMG, 2016 ; Wilson, Wright et Scholes, 2013) et leurs performances supérieures sur le long terme (Banque nationale du Canada, 2015) sont deux éléments constatés par de nombreuses études. En suivant cette idée, la question générale qui nous intéresse est la suivante : quels éléments permettent d'expliquer la performance des entreprises familiales sur le long terme ?

De nombreuses études scientifiques ont démontré que les entreprises familiales présentent des performances économiques et financières supérieures à celles des entreprises non familiales (Banque du Canada, 2015 ; Bloch, Kachaner, Mignon, 2012). Ce phénomène a été étudié selon plusieurs angles d'approche définis par les théories en management : le *familiness*, la gouvernance, la présence de coûts d'agence faibles et la stabilité du capital social familial. Les entreprises familiales démontrent également une longévité plus importante que ces dernières (Wilson, Wright et Scholes, 2013). Malgré tout, la majorité des études les concernant se concentrent autour de quatre thèmes principaux (Arrègle et Mari, 2010 ; Bloch, Kachaner, Mignon, 2012) : la gouvernance des entreprises familiales (19 %), le leadership et la propriété (16 %), la succession (15 %) et les définitions et les méthodologies de recherche (11,7%). Au vue de ces grands thèmes étudiés, peu d'études

s'intéressent au lien existant entre entreprises familiales et développement territorial. Pourtant, les entreprises familiales sont très présentes dans les économies mondiale et nationales et favorisent le développement des territoires qui les abritent (Ernst et Young, 2012 ; 2015 ; Fayolle et Bégin, 2009). Basco (2015) s'est intéressé à ce phénomène et propose un modèle qui démontre le lien existant entre le développement régional et les entreprises familiales. En effet, ces dernières l'influencent au travers des différentes formes de proximité (géographique, cognitive, sociale, organisationnelle, institutionnelle) qu'elles entretiennent avec le territoire et ses habitants.

Ainsi, leur performance peut être étudiée sous un autre angle, celui de leur intégration au territoire ou bien celle de leur dirigeant (avec la notion d'ancrage territorial, Bousquet, Barbat et Verstraete, 2016). Ce sujet s'insère dans le champ des sciences régionales et plus particulièrement celui du développement régional. À l'origine, la science régionale a été créée par Walter Isard dans les années 50. Dans son esprit, cette science régionale correspondait à « une nouvelle branche des sciences économiques qui intégrait les notions d'espace et de distance » (Polèse, 2012 : 515). Tel que mentionné par Fournis (2012 : 536), la science régionale peut être caractérisée en fonction de deux dynamiques : disciplinaires et intellectuelles. Dans le premier cas, la science régionale ne peut être vue comme une seule et même discipline mais bien comme le résultat de la rencontre de plusieurs disciplines (économistes, géographes, urbanistes, historiens, sociologues...). Cela démontre une ouverture nécessaire pour comprendre et saisir les dynamiques territoriales à l'œuvre dans un espace mondialisé. Dans le second cas, la science régionale n'est pas tributaire d'un seul et même paradigme mais elle se construit autour d'un « foisonnement d'un ensemble de propositions scientifiques » (Fournis, 2012 : 536). De plus, au Québec, il faut noter

l'influence marquée des sociologues dans les sciences régionales (Fournis, 2012 : 537). Une certaine forme de sociologie régionale doit être soulignée : en effet, « elle ne se limite pas à considérer un territoire comme un simple territoire d'application de la grille macro sociologique » (

Lacour et Proulx, 2012 : 484). Ainsi, les chercheurs mettent en lumière la structure, les acteurs et les dynamiques de la collectivité territoriale pour en comprendre le développement et ce grâce à des méthodes et outils propres à la sociologie.

Plus spécifiquement, dans ce travail, nous abondons dans le même sens que Barney (Théorie des ressources, 1991) et nous avançons la proposition de recherche générale suivante : l'ancrage territorial peut constituer une ressource stratégique de l'entreprise car il permet de concevoir et d'appliquer des stratégies qui améliorent l'efficacité de l'entreprise (Barney, 1991). Pour tenter de répondre à cette interrogation, notre travail est structuré comme suit. Dans un premier chapitre, nous réaliserons une brève mise en contexte du sujet de recherche et nous mettrons en perspective quelques éléments de problématique et le lien entre les entreprises familiales et le développement territorial. Puis, dans un deuxième chapitre, nous synthétiserons les théories utilisées et les concepts principaux de notre recherche dans une revue de la littérature. Pour appuyer notre propos et notre raisonnement, nous nous référerons à plusieurs théories en économie régionale et aux théories des organisations afin de donner une vue d'ensemble permettant de lier ces deux disciplines qui guident notre recherche. Par la suite, nous aborderons les thèmes principaux mobilisés dans cette dernière dans la mesure où ils s'insèrent dans les deux dynamiques, à savoir le développement régional et le management stratégique des entreprises. Dans le troisième chapitre, nous traiterons de la posture épistémologique qui a permis de structurer notre

recherche. La présentation des résultats et des éléments de définition sera abordée dans le quatrième chapitre. Enfin, le cinquième chapitre sera consacré à l'interprétation des résultats et à la discussion autour de l'ancrage territorial des dirigeants d'entreprises familiales et de son rôle quant à leur performance et leur longévité.

Chapitre 1

Le modèle de l'entreprise familiale appréhendé selon le prisme des sciences de gestion et des sciences régionales

D'une part, la région est construite autour de dynamiques sociales. La culture régionale ainsi obtenue influence les comportements sociaux et les pratiques économiques (Jean, 1996 : 138) : cela favorise la conscience collective et le partage d'une identité qui qualifie l'entité socio-territoriale. D'autre part, de nombreux auteurs mentionnent l'importance des entreprises familiales dans le paysage économique mondial, il semble alors nécessaire de s'intéresser à leur fonctionnement spécifique en intégrant une dimension territoriale à l'élaboration de leurs stratégies. Plus particulièrement, le sentiment d'appartenance développé par les entrepreneurs familiaux par rapport à leur territoire d'activité – voire de naissance – peut conduire à des prises de décisions singulières et uniques.

1.1 Le modèle économique de l'entreprise familiale : un champ de recherche plutôt récent

Dès le début des années 80, les travaux de Tagiuri et Davis (1992, 1996) s'intéressent au fonctionnement de l'entreprise familiale, champ de recherche très peu étudié à l'époque. Ils proposent le modèle des trois cercles appliqué à l'entreprise familiale : le dirigeant est à la fois propriétaire, membre de la famille et membre de gestion. Autrement dit, le dirigeant porte trois « casquettes » simultanément et il doit faire face aux attentes de chacun de ces groupes (Tagiuri et Davis, 1992, 1996). Tagiuri et Davis (1996) ont identifié sept attributs bivalents (*Bivalent Attributes*) propres aux entreprises familiales et directement liés à la

superposition des trois cercles de leur modèle. Ces attributs sont à la fois source d'avantages et de désavantages pour cette forme d'entreprise : il s'agit des rôles simultanés occupés par les membres de la famille travaillant dans l'entreprise, une identité partagée par la famille, une histoire commune à la famille, une forme d'implication émotionnelle, un langage familial unique, une connaissance mutuelle au sein de la famille et une signification particulière lié à l'entreprise familiale. Le tableau ci-dessous synthétise les avantages et désavantages liés à chacun des sept attributs mentionnés précédemment.

Tableau 1: Bivalent Attributes of the Family Firm

<i>Disadvantages (-)</i>	<i>Attribute</i>	<i>Advantages (+)</i>
<i>Norm confusion and anxiety. Family business and ownership issues can get mixed up. Lack of business objectivity.</i>	<i>Simultaneous Roles</i>	<i>Heightened family and company loyalty. Quick and effective decision-making.</i>
<i>A stifling sense of being overwatched. Resentment toward family and business</i>	<i>Shared Identity</i>	<i>Heightened family and company loyalty. A strong sense of mission. More objective business decisions.</i>
<i>Family members can point out weaknesses. Early disappointments can reduce trust in work interactions</i>	<i>Lifelong Common History</i>	<i>Relatives can draw out relatives' strengths and complement their weaknesses. A strong foundation can encourage a family to weather adversity.</i>
<i>Lack of objectivity in communication. Resentment and guilt can complicate work interactions. Covert hostility can appear.</i>	<i>Emotional Involvement and Ambivalence</i>	<i>Expression of positive feelings creates loyalty and promotes trust.</i>
<i>Can trigger sensitive reactions that can distort communication and encourage conditions for conflict.</i>	<i>Private Language</i>	<i>Allows for more efficient communication with greater privacy.</i>
<i>Can lead relatives to feel overwatched and trapped.</i>	<i>Mutual Awareness and Privacy</i>	<i>Improved communication and business decisions that support the business, owners, and family.</i>
<i>Fierce rivalries can develop between relatives</i>	<i>Meaning of the Family Company</i>	<i>Company symbolism can develop a strong sense of mission for employees.</i>

Source : Tagiuri et Davis, 1996 : 207

Quelques décennies plus tard, Pieper et Klein (2007) utilisent l'approche en système ouvert pour comprendre le fonctionnement des entreprises familiales grâce à une analyse des sous-systèmes à plusieurs niveaux tout en reconnaissant les interactions existantes entre les sous-systèmes (par exemple, celles entre l'organisation et l'environnement global). À ce titre, elle permet une analyse des échanges mutuels entre l'environnement et l'entreprise familiale et de leur influence réciproque. Les organisations n'évoluent pas comme des entités isolées mais bien dans un cadre dépendant de l'environnement économique et culturel. La prise en compte de cet environnement est donc indispensable pour mieux comprendre comment les organisations interagissent avec ce dernier ; pour mieux saisir comment ces interactions façonnent la structure organisationnelle ; et enfin pour cerner en quoi elles affectent les comportements et les attitudes des individus (Pieper et Klein, 2007). Les variables environnementales les plus souvent utilisées sont les suivantes : les clients, les fournisseurs, les concurrents, l'organisation du travail, le gouvernement et autres agences/institutions (Pieper et Klein, 2007). De plus, le modèle du système ouvert « *The Bulleye* » (Pieper, Klein, 2007) ne se concentre plus seulement sur le sous-système famille et le sous-système entreprise, considérés comme étant les deux blocs principaux du système de l'entreprise familiale. À cette fin, l'humain (les individus) est mis au cœur du système de l'entreprise familiale. Finalement, le modèle « *The Bulleye* » fait apparaître quatre niveaux d'analyse (dans cet ordre, en lecture verticale de bas en haut) : les individus, les sous-systèmes (famille, entreprise, management et propriété), le système de l'entreprise familiale et l'environnement. De cette façon, chaque niveau d'analyse permet de former le suivant. La présence des individus au premier niveau signifie qu'ils sont à la base de l'observation et qu'ils font partie de l'ensemble des sous-systèmes supérieurs. Tout individu, quel que soit son rôle dans

l'entreprise, influence les sous-systèmes de l'entreprise familiale d'une façon particulière (Pieper et Klein, 2007).

En s'inspirant de ces différents travaux, Lambrecht et Pirnay (2009) ont construit le modèle 3x1=4 en supposant que les interactions permanentes et équilibrées entre les différents sous-systèmes constituant l'entreprise familiale sont les garantes de sa longévité. Le modèle 3x1=4 reconnaît l'interaction qui existe entre les trois sous-systèmes (entreprise, famille, individus) et leur interdépendance, ce qui conditionne la longévité de l'entreprise familiale. De plus, les sous-systèmes doivent cohabiter de manière équilibrée afin de créer une synergie propre à chaque entreprise familiale. À terme, cela permet de constituer un système global performant et durable. Enfin, ce modèle démontre que maintenir une certaine harmonie entre ces trois sous-systèmes est source de richesses pour l'entreprise familiale dans son ensemble dans la mesure où elle mise à la fois sur des objectifs de société et sur des objectifs familiaux. Dans cette perspective, Lambrecht et Pirnay (2009) identifient huit catalyseurs (huiles) nécessaires au bon fonctionnement du modèle 3x1=4. Ces huiles sont les suivantes : le maintien de l'équilibre entre les sous-systèmes, la communication formelle et informelle entre les membres de la famille, la reconnaissance de l'histoire de l'entreprise familiale, la diffusion des valeurs familiales, l'existence d'une stratégie commune, la rédaction d'une charte familiale, le recours à des personnes extérieures et la présence d'un *chief emotional officer* (Lambrecht et Pirnay, 2009). Cette harmonie permet d'éviter les défaillances voire les ruptures du système tout en renforçant durablement ce dernier (Lambrecht et Pirnay, 2009). Lambrecht et Pirnay (2009 : 112) concluent ainsi « Bref, l'entreprise familiale en tant que système peut être considérée comme le type idéal d'entreprise familiale ».

De façon générale, en sciences de gestion, la majorité des études qui s'intéresse à la question de l'obtention d'un avantage concurrentiel et à la performance des entreprises s'appuie sur quatre théories principales : la théorie des ressources (*Resource-based view*), la théorie de l'agence, la théorie des parties prenantes et la théorie du capital social (Kraiczy, 2013). Plus spécifiquement et c'est ce qui nous intéresse ici, elles ont été adaptées au profil des entreprises familiales par de nombreux auteurs s'intéressant à ce champ de recherche pour expliquer leurs différences avec les entreprises non familiales.

L'étude la plus reconnue utilisant la théorie des ressources pour les entreprises familiales est celle de Habbershon et Williams (1999). Ils définissent l'avantage concurrentiel comme l'ensemble des ressources permettant de distinguer les entreprises entre elles : par exemple, l'implication de la famille ou le familiarisme (*familiness*) de l'entreprise (Habbershon et Williams, 1999). Sirmon et Hitt (2003), quant à eux, ont identifié cinq ressources et attributs spécifiques aux entreprises familiales leur permettant de générer un avantage concurrentiel : le capital humain, le capital social, le capital financier prudent, le capital de survie et la structure de gouvernance. Dans l'entreprise familiale, la gestion du capital humain (connaissances, compétences et capacités des personnes) est complexe car les relations personnelles et professionnelles des membres de la famille sont liées. Pour les auteurs, il existe à la fois des points positifs (engagement renforcé, savoir tacite transmis de génération en génération, etc.) et des points négatifs (difficulté à attirer et retenir des gestionnaires qualifiés, etc.). Le capital social - les divers réseaux de relations d'une personne - est présent au sein du cercle familial mais aussi dans les liens entretenus avec les personnes extérieures à la famille. Plus le capital social de la famille augmente (en connectant les divers réseaux des membres de la famille) plus l'entreprise familiale sera en mesure de créer des

relations durables avec ses différentes parties prenantes (par exemple, ses fournisseurs, ses clients, etc.). Cela constitue également un moyen efficace pour communiquer la valeur des biens et services auprès des clients potentiels et de ceux déjà existants. Le capital prudent est investi par l'entreprise familiale sur de longues périodes. D'un côté, cette stratégie est possible car ce type d'entreprises a une vision sur le long terme liée au souhait de transmettre aux générations futures. D'un autre côté, cette stratégie peut avoir des conséquences négatives car les entreprises familiales ont un accès limité aux capitaux extérieurs car elles évitent de partager le capital avec des membres qui ne font pas partie de la famille. Cela s'explique par la théorie de l'enracinement de la famille selon laquelle les dirigeants ont tendance à développer des stratégies en vue de préserver leur statut dans l'entreprise (Bughin, et Colot, 2008 ; Foulquier et Herbin, 2015). Le capital de survie représente l'ensemble des ressources détenues par les membres de la famille qu'ils sont prêts à mobiliser et à partager pour garantir le succès de l'entreprise familiale. Ce capital repose sur l'engagement et la loyauté des membres de la famille dans la vie de l'entreprise. À ce titre, le capital de survie peut permettre de soutenir l'entreprise durant les périodes de crise. Toutefois, toutes les entreprises familiales ne disposent pas de ce capital de survie. Sirmon et Hitt (2003) précisent que la gestion de ces différents capitaux, propres aux entreprises familiales, est primordiale pour assurer le succès de ces dernières et qu'elle permet de différencier les entreprises performantes de celles qui le sont moins.

Pour Carney (2005), c'est la gouvernance particulière des entreprises familiales (*family governance*) qui permet de créer de la valeur et de générer des avantages compétitifs. En effet, dans la mesure où le (ou les) membre(s) de la famille détiennent à la fois la propriété et le contrôle, les entreprises familiales vont privilégier trois types de comportement : la

parcimonie, le personalisme et le particularisme. Dans le premier cas, c'est la fortune personnelle de la famille qui finance l'entreprise familiale. Ainsi, il existe une forme de prudence qui permet de réduire les coûts d'agence et d'augmenter l'efficacité de l'entreprise : il s'agit de la parcimonie. Dans le deuxième cas, le propriétaire-dirigeant représente l'autorité organisationnelle, ce qui lui permet de réduire à la fois les contraintes internes (par exemple, la bureaucratie) et externes (par exemple, la transparence pour la comptabilité). Pour Carney (2005), cette personnalisation de l'autorité permet à la famille de développer sa propre vision de l'entreprise dans l'entreprise (voir la définition de l'entreprise familiale par Chua, Chrisman et Sharma, 1999). Le contrôle détenu par la famille permet au fondateur-dirigeant d'intervenir dans la gestion de l'entreprise et dans le processus de décision en se substituant au manager en poste : il s'agit du particularisme. Cependant, cette gouvernance familiale est aussi à l'origine de contraintes managériales et financières par rapport aux autres formes de gouvernance (la gouvernance managériale et la gouvernance par alliance). En revanche, la combinaison de ces trois caractéristiques (la parcimonie, le personalisme et le particularisme) est génératrice d'avantages concurrentiels.

La théorie de l'agence et la théorie des parties prenantes s'intéressent aux dimensions financière et organisationnelle de l'entreprise. La relation d'agence est définie comme « un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le(s) dirigeant(s) engage(nt) une autre personne (l'agent) pour agir en leur nom, ce qui implique la délégation à l'agent d'une partie de l'autorité en ce qui concerne le processus de décision » [Notre traduction] (Jensen et Meckling, 1976 : 308). Ce modèle de gouvernance d'entreprise conceptualise l'entreprise comme un « nœud de contrats » entre des acteurs économiques parfois en situation d'asymétrie d'information et de conflits d'intérêts qui constituent des sources d'inefficacité

qu'il faut surveiller (coût d'agence et système de contrôle) et minimiser par des mesures disciplinaires (rationalité et motivation) (Charreaux, 2005 : 4). L'hypothèse clé du modèle de la primauté actionnariale est que l'entreprise est une fiction constituée de contrats aux yeux de la loi. Les actionnaires détiennent le pouvoir de contrôle ultime. Ainsi, le management est vu comme un agent responsable auprès des actionnaires et dont l'objectif principal est de maximiser la fortune de ces derniers. Les coûts générés par une telle situation constituent les coûts d'agence, ils représentent la perte de valeur par rapport à une situation idéale où il n'y aurait pas d'asymétrie d'informations et de conflits d'intérêts. Selon les théoriciens de l'agence, une organisation est réputée efficace si elle minimise les coûts d'agence. Au vue de cette relation, deux problèmes d'agence apparaissent : le hasard moral et la sélection adverse. Le hasard moral se réfère au comportement opportuniste des acteurs en présence : chacun va essayer de maximiser ses propres intérêts. La sélection adverse, quant à elle, est la conséquence directe de l'asymétrie d'informations existante entre le dirigeant et l'agent. Deux formes de sélection adverses sont évoquées : la sélection ex-ante (l'agent dispose d'informations alors que les dirigeants ne les ont pas, il peut les cacher avant de signer le contrat) et la sélection ex-post (les dirigeants ne sont jamais assurés que l'agent mettra tout en œuvre pour exécuter le contrat et ne poursuivra pas des objectifs qui lui sont propres). En conséquence, différents coûts d'agence apparaissent : il s'agit des coûts de surveillance supportés par le dirigeant pour s'assurer que son agent gère conformément à ses intérêts (*monitoring expenditure*), des coûts d'obligation supportés par l'agent pour mettre en confiance le dirigeant (*bonding costs*) et des pertes résiduelles ou coûts d'opportunités (*residual loss*) inhérents à la divergence d'intérêt entre le manager et les actionnaires (mauvaises allocations des ressources, choix d'une stratégie non optimale...).

Selon cette théorie, les entreprises familiales devraient avoir des coûts d'agence faibles car la propriété et le contrôle sont aux mains de la famille (Jensen et Meckling, 1976). En effet, « il y a généralement confusion des rôles de dirigeant et d'agent, les acteurs familiaux sont tous « dans le même bateau » et n'ont pas d'intérêt à agir contre ce qui représente leur capital et patrimoine » (Arrègle, Durand et Very, 2004 : 11). Toutefois, cette interprétation classique de la théorie d'agence (la séparation du pouvoir entre dirigeant et agent qui conduit à des coûts d'agence) est nuancée par les résultats de l'étude de Charlier et Lambert (2009). En effet, leurs résultats montrent que les entreprises familiales dont la propriété et le management sont séparés sont les plus performantes. Plus simplement, la direction par un membre de la famille est source de rentabilité si la famille ne détient plus la propriété de l'entreprise familiale. Par conséquent, il existe un avantage culturel familial si un membre de la famille conserve un poste de direction pour continuer à véhiculer les valeurs familiales au sein de l'entreprise (Charlier et Lambert, 2009). Cet élément avait déjà été avancé par Anderson et Reeb (2003), leurs résultats montraient que les entreprises familiales sont plus performantes si un membre de la famille agit en tant que Président directeur général (PDG).

En 1984, l'ouvrage fondateur de Freeman (*Strategic Management : A Stakeholder Approach*) est le premier à évoquer la théorie des parties prenantes (TPP ou *Stakeholder Theory -SHT* aujourd'hui). « Cette approche propose une analyse des relations nouées entre l'entreprise et son environnement entendu au sens large » (Gond et Mercier, 2005). Cette dernière se veut une nouvelle théorie de la firme qui intègre son environnement (interaction et influence) dans le but de dépasser la simple vision actionnariale et économique de la firme (cherchant la maximisation du profit). Elle a pour objectif d'intégrer l'ensemble des parties

prenantes, autres qu'actionnaires, dans la gouvernance de l'entreprise et la prise de décisions organisationnelles. La TPP peut être vue comme une alternative à la théorie de la firme actionnariale qui définit les missions, les buts et la nature des activités de l'entreprise à l'aune des seuls critères financiers. La définition d'origine de partie prenante est la suivante : « les groupes sans le support desquels l'organisation cesserait d'exister » (*Stanford Research Institute*, 1963). Depuis, le terme *Stakeholder* a fait l'objet de plusieurs définitions, de la plus restreinte à la plus large. Entre autres, Clarkson (1995) en propose une définition restreinte. L'auteur distingue deux types de parties prenantes : les parties prenantes primaires (ou volontaires) et les parties prenantes secondaires (ou involontaires) « selon qu'elles acceptent ou qu'elles sont exposées à un certain risque en nouant une relation avec l'entreprise » (Mercier, 2001). Ainsi, c'est la prédisposition au risque qui influence le degré de priorité pour l'entreprise par rapport à telle ou telle partie prenante. Les individus de la première catégorie ont « une relation contractuelle et formelle avec l'entreprise : ce sont les groupes dont l'entreprise ne peut se passer pour son fonctionnement et sa survie et dont la participation continue, en conséquence, est essentielle » (Mullenbach-Servayre, 2007). Il s'agit par exemple des propriétaires, des employés, des clients et des fournisseurs. Les individus de la seconde catégorie sont ceux qui « peuvent certes influencer l'entreprise et sa performance ou être affectés par ses activités, mais ne sont pas essentielles à sa survie » (Mullenbach-Servayre, 2007). Il s'agit des médias, des consommateurs, des groupes de pression, des gouvernements, des concurrents, du public et de la société. La définition la plus large est celle de Freeman qui considère que les parties prenantes représentent un individu ou un groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels - « *Stakeholders are groups and individuals that have a valid interest in the activities and outcomes of a firm and on whom the firm relies to achieve its objectives* »

(Freeman, Harrison et Zyglidopoulos, 2018 : 1). Cet élargissement de la définition va obliger les auteurs à en justifier la pertinence théorique afin de rendre acceptable la théorie des parties prenantes à partir de deux principales justifications : la légitimité et le pouvoir. D'un côté, la légitimité, dans une optique stratégique et sociologique, se traduit par l'adaptation culturelle aux attentes de la société au sein de laquelle agit l'entreprise et par la convergence des pratiques considérées comme légitimes au sein du champ organisationnel où se situe l'entreprise. En cela, cette recherche de légitimité trouve ses fondements dans la théorie néo-institutionnelle selon laquelle les organisations font face à des pressions externes formelles et informelles : les auteurs parlent alors d'isomorphisme coercitif, mimétique et normatif (DiMaggio et Powell, 1983). D'un autre côté, l'existence d'une relation de pouvoir permet d'identifier les parties prenantes. Ces relations de pouvoir correspondent à une interdépendance entre l'entreprise et les différents groupes qui composent son environnement et avec lesquels elle interagit. En s'appuyant sur la théorie de la dépendance envers les ressources (Pfeffer et Salancick, 1978), le degré d'influence des parties prenantes peut être mesuré. En effet, cela « dépend de leur contribution aux ressources fondamentales de l'entreprise, de la dépendance de celle-ci vis-à-vis de ces ressources et des coûts que les deux parties subissent en cas de rupture de relations » (Mercier, 2001). La gestion des parties prenantes est un atout indispensable pour les entreprises dans la mesure où l'environnement se complexifie et que les entreprises doivent travailler avec et pour la société (l'approche par la responsabilité sociale des entreprises en est un exemple dès les années 90). Enfin, la confiance et les valeurs sont fortement liées à un haut niveau de capital social, ce qui permet de renforcer l'engagement des multiples parties prenantes d'une entreprise et d'assurer la légitimité de cette dernière (Andriof et Waddock, 2002). Toutefois, chaque entreprise dispose de son propre réseau de parties prenantes qui évolue au gré des situations et qui interagissent

également entre elles au sein de ce même environnement. Cette interdépendance doit être intégrée à une théorie des parties prenantes pour saisir comment les entreprises répondent aux différentes influences, soit leur engagement/implication (Andriof et Waddock, 2002). Ce manque de dynamisme avait déjà été relevé par Gond et Mercier (2005). En effet, l'approche ne tient pas compte de l'évolution des relations entre l'entreprise et ses parties prenantes tout au long de son cycle de vie. Les parties prenantes peuvent être identifiées (différentes typologies de parties prenantes ont été proposées par les auteurs) mais aucun processus n'a été construit. En effet, il semblerait pertinent de déterminer de quelle façon une entreprise s'intéresse à telle ou telle partie prenante ou encore comment une partie prenante cible une entreprise ou l'autre. C'est une construction sociale dans un environnement complexe dans laquelle la confiance (phénomène cognitif) joue un rôle essentiel. Pour Gond et Mercier (2005 : 14), le fait de tenir compte « d'une dimension dynamique permettrait de rendre compte de la façon dont les systèmes de valeurs se constituent à travers le temps et s'altèrent au fil des interactions avec les SH ».

Plus spécifiquement, pour Allouche et Amann (1998), la supériorité des entreprises familiales peut s'expliquer par une manifestation de la confiance selon trois dimensions : la confiance entre les dirigeants (ou *personal trust*), la confiance intra et la confiance inter. La première se réfère à la confiance entre les dirigeants. Dans les analyses économiques (par exemple, Williamson, 1993), la confiance découle du calcul des gains et des risques propres à chacune des actions menées par les individus. Malgré tout, pour cet auteur, la confiance est une notion réservée aux relations particulières familiales, amicales et amoureuses. En effet, dans la famille, la confiance joue un rôle de « ciment social » (Allouche et Amann, 1998 : 10), à la fois stable et fort et éclipse la notion d'intérêts évoquée par Williamson (1993). Cela

se traduit par l'existence de liens moraux au sein du réseau familial et par l'accumulation de capital humain informel sur la base d'un ensemble de normes/valeurs partagées et acceptées par les membres de la famille (idée de la sociabilité spontanée). L'entreprise familiale est également une organisation de type clanique (conformité des objectifs de ses membres, sentiment d'appartenance et répétition de contrats comme mode de régulation des transactions) pour plusieurs raisons : « la prédominance des règles implicites sur les règles explicites, la capacité des membres de la famille à déduire les règles de fonctionnement de l'organisation à partir de signaux faibles et subtils plutôt que par des systèmes de contrôle et d'audit rigoureux et explicites, l'apprentissage naturel des membres du clan familial par transfert systématique et sans barrière des savoirs accumulés » (Allouche et Amann, 1998 : 11). La deuxième correspond à la confiance établie entre le (ou les) dirigeant(s) et les salariés. Dans le cas des entreprises familiales, ce sont les règles/valeurs qui sont directement transposées de la vie familiale à celle de l'entreprise. Ces dernières sont marquées par l'affection réciproque, l'autorité et le respect, ce qui conduit implicitement à des relations de confiance et à des meilleures performances en termes de ressources humaines (voir l'étude d'Allouche et Amann, 1995). La troisième correspond à la relation de confiance entre l'organisation et l'environnement, ce qui induit des dynamiques de coopération fondées sur la confiance entre les différentes parties prenantes et permettant ainsi de réduire les coûts inhérents aux comportements opportunistes des acteurs le cas échéant.

Enfin, nous évoquerons la théorie du capital social qui se concentre davantage sur les réseaux de connaissances des individus et leur structure au sein de l'entreprise. Le capital social se définit comme suit : « la somme des ressources actuelles et futures liées à la création d'un réseau durable de relations d'interconnaissance et d'inter-reconnaissance plus ou moins

institutionnalisées [...] » (Bourdieu, 1980 : 2). À ce titre, Bourdieu (1980) met l'accent sur le caractère instrumental du capital social, c'est-à-dire qu'il est mobilisé par les individus pour atteindre des objectifs personnels. À l'inverse, Putnam (1995) mentionne que le capital social favorise la coopération volontaire entre les acteurs, ce qui renforce l'engagement civique des individus. Ce dernier améliore la qualité de la vie publique et la performance des institutions (Putnam, 1995). Ainsi, le capital social désigne « les caractéristiques de la structure sociale telles que les réseaux, les normes et la confiance qui facilitent la coordination et la coopération en vue d'obtenir des bénéfices mutuels » (Putnam, 1995 : 67) [Notre traduction]. Nahapiet et Ghoshal (1998) estiment que le capital social se décompose en trois dimensions : structurelle (structure du réseau), relationnelle (relations de confiance) et cognitive (valeurs partagées par les individus). Pour eux, l'interconnexion entre ces dernières permet à l'entreprise de développer un avantage organisationnel au travers de l'apprentissage et de la diffusion des connaissances. De façon générale, la proximité et la stabilité du capital social familial sont des éléments qui permettent de mieux comprendre la performance des entreprises familiales dans la mesure où elles établissent des stratégies sur la base d'objectifs financiers et non financiers (Chua, Chrisman, De Massis et Wang, 2018 ; Danes, Stafford, Haynes et Amarapurkar, 2009 ; Lagarde, 2006). En effet, l'entreprise familiale se caractérise par la relation étroite entre le capital social de la famille et le capital social de l'entreprise (Arrègle, Durand et Very, 2004 ; Lwango et Coeurderoy, 2011). Dans cette perspective, c'est l'analyse du degré de familiarisme (notion de *familiness*, Habbershon et Williams, 1999) qui « permet de remonter à la source des différents avantages concurrentiels, attribués le plus souvent à juste raison aux entreprises familiales » (Arrègle, Durand et Very, 2004 : 28). Le capital social familial est une des formes les plus puissantes et les plus durables de capital social : il influence la création du capital social organisationnel de l'entreprise familiale,

source d'avantage concurrentiel (Arrègle, Hitt, Sirmon et Very, 2007). Le premier permet de créer le second au travers des pressions institutionnelles isomorphes (coercitives, mimétiques et normatives des institutions sociales et de proximité), au travers de leur identité organisationnelle (mission, valeurs, pratiques et système de représentations partagées), au travers de leurs pratiques en ce qui concerne les ressources humaines (par exemple, privilégier les employés qui partagent les mêmes valeurs) et au travers de la superposition des réseaux sociaux des membres de la famille et de l'entreprise. Dans le même sens, Danes, Stafford, Haynes et Amarapurkar (2009) relèvent qu'un capital social familial fort a un rôle à jouer quant à la performance des entreprises familiales. « *Strong firms supported by strong families produce strong family firms* » (Danes, Stafford, Haynes et Amarapurkar, 2009 : 211). Au vu des trois dimensions évoquées plus haut (structurelle, relationnelle et cognitive), un capital social familial fort offre également des bénéfices économiques en termes de coordination et de contrôle (Lwango et Coeurderoy, 2011). Cela permet de réduire les coûts bureaucratiques liés au fonctionnement interne de l'entreprise car les membres de la famille développent des relations de confiance tout en cherchant à valoriser un patrimoine commun. Ce capital social particulier se construit également grâce aux relations de proximité développées par les individus (Adam-Ledunois, Baudassé et Renault, 2010) et ce sur le temps long (Torre, 2010). En termes de contrôle, il permet de limiter, dans une certaine mesure, les risques de dysfonctionnement de l'entreprise et les comportements non éthiques ou opportunistes des membres de la famille. Enfin, en cas de crise, la volonté de préserver l'unité familiale est un atout pour faire face aux difficultés, tel que cela a été démontré par Cadiou, Cadiou et N'Goma (2017) avec l'exemple d'Hermès et de LVMH. Cette forme d'intégrité (et de loyauté) – attributs déjà relevés par Tagiuri et Davis en 1996 – permet d'expliquer la performance des entreprises familiales car elles cherchent à maintenir un haut niveau de

richesse socio-émotionnelle (Alves et Gama, 2020 ; Berrone, Cruz et Gomez-Mejia, 2012). De plus, cette dernière influe sur la capacité d'adaptation et de résilience de ces entreprises (Hirigoyen, 2014 ; Zavala Angulo, Gomez Villanueva et Ramirez Solis, 2016) et sur l'existence d'une forme d'*affectio societatis* (Bégin et Chabaud, 2010 ; Hirigoyen, 2014). Au vu de ces éléments, les actionnaires familiaux doivent toutefois trouver un équilibre entre « rentabilité financière et rentabilité émotionnelle, entre valeur financière et valeur émotionnelle » (Hirigoyen, 2014 : 129).

Tel que mentionné dans les lignes précédentes, de nombreux auteurs mettent l'accent sur les forces des entreprises familiales. Toutefois, l'imbrication des différents cercles (Tagiuri et Davis, 1996) ou sous-systèmes (Lambrecht et Pirnay, 2009) peut également constituer une menace à ne pas négliger. En effet, chacune des forces s'accompagne de faiblesses qui peuvent fragiliser la capacité d'innovation, la pérennité et la performance des entreprises familiales. Par exemple, nous retrouvons l'enracinement des dirigeants familiaux (Bughin et Colot, 2008) – fondé sur la théorie de l'encastrement développée par Granovetter (1985) – voire le particularisme propre à ce type d'entreprise (Carney, 2005), les comportements altruistes (par exemple, choisir de ne pas engager une personne extérieure à la famille qui dispose des compétences requises pour être gestionnaire au profit d'un membre de la famille dont les compétences nécessaires à ce poste peuvent être moindres) qui affectent la tendance à la parcimonie dans les entreprises familiales (Arrègle et Mari, 2010 ; Bughin et Colot, 2008 ; Carney, 2005 ; Wilson, Wright et Scholes, 2013), les conflits familiaux (Arrègle et Mari, 2010, Cadiou, Cadiou et N'Goma, 2017) pouvant conduire à l'adoption de comportements opportunistes et non éthiques par les membres de la famille (Coville, 2014) et une prudence extrême des dirigeants familiaux quant aux investissements et à la prise de

risques financiers et stratégiques (Arrègle et Mari, 2010 ; Cadiou, Cadiou et N’Goma, 2017 ; Wilson, Wright et Scholes, 2013). Enfin, le degré de familiarisme varie car le capital social familial évolue et diffère en fonction des entreprises familiales (Arrègle, Durand et Very, 2004 ; Arrègle, Hitt, Sirmon et Very, 2007). En effet, il existe des facteurs d’hétérogénéité et d’évolution liés à la famille (structuration de la famille, taille de l’entreprise et la définition de l’entreprise donnée par les dirigeants) et des facteurs d’hétérogénéité et d’évolution liés à la fois à l’entreprise et à la famille (la génération au pouvoir et le problème de la succession).

Les différentes spécificités évoquées ci-dessus sont pertinentes pour comprendre la performance supérieure des entreprises familiales : le familiarisme, la gouvernance, la confiance, la présence de coûts d’agence moindres et le capital social familial. Toutefois, les théories en management stratégique s’intéressent principalement à la croissance et à la performance économique de ces entreprises. De plus, ces théories (et notamment l’approche par les ressources) lient implicitement la performance financière supérieure des entreprises à la création d’un avantage concurrentiel. Or, la notion de performance peut englober de nombreux aspects : on parle alors de la performance personnelle, de la performance sociale et de la performance environnementale (St-Pierre et Cadieux, 2011). Lorsque l’on s’intéresse aux déterminants de la performance, nous pouvons penser que le facteur « territoire » est une ressource stratégique de l’entreprise familiale (approche selon la théorie des ressources ; Barney, 1991). Il peut, lui aussi, constituer une source d’avantage concurrentiel et peut permettre d’améliorer la performance de l’entreprise : c’est cette proposition que nous voulons mettre en avant dans ce propos.

1.2 La dimension régionale dans le modèle de l'entreprise familiale : une problématique à saisir

Torre et Wallet (2014) mettent en avant le fait que peu d'études s'intéressent aux liens existants entre les relations de proximité et le développement régional. Pourtant, les approches fondées sur la proximité sont appropriées pour traiter des questions de développement local car cela permet de comprendre les connexions établies entre les dimensions géographiques, économiques et sociales du processus de développement territorial.

Dans un contexte de mondialisation, la redécouverte des territoires repose sur un principe clair : les acteurs économiques doivent s'appuyer sur leur identité locale afin de faire face à une concurrence devenue internationale. De fait, le terme de proximité est intéressant car il représente « la multitude des échelles spatiales dans lesquelles les agents économiques et les individus peuvent situer leurs actions » (Rallet et Torre, 2005 : 49). En effet, ces derniers développent aussi bien des interactions au niveau local qu'au niveau global (Rallet, 2002). Ainsi, la notion de proximité ne peut se restreindre à la seule proximité géographique car les acteurs locaux (individus, entreprises, institutions, etc.) développent des relations avec l'extérieur pour mener à bien leurs projets. Cela est nécessaire pour acquérir des ressources non disponibles et/ou moins chères (voir la théorie de la base exportatrice et celle des avantages comparatifs ; Proulx, 2011), pour développer son capital social (Coleman, 1988 ; Maillat, 1992), pour renforcer la structure de son réseau (Burt, 1995 ; Granovetter, 1973) ou pour saisir des opportunités d'affaires et favoriser le processus d'innovation (Bousquet, Barbat et Verstraete, 2016 ; Maillat, 1992).

Deux courants de l'économie régionale utilisent la notion de proximité. D'un côté, les travaux traitent de la proximité comme un facteur de la compétitivité territoriale (par exemple, les milieux innovateurs et les districts industriels) (Rallet, 2002). « La compétitivité et l'attraction des territoires ne résident pas seulement dans des externalités physiques, l'accessibilité ou les qualités d'environnement, mais aussi dans le capital relationnel et dans la capacité d'apprentissage associée au territoire » (Camagni, 2006 : 97). Plus précisément, « la prise en compte des structures sociales (réseaux, groupes, etc.) devient essentielle et l'effet agrégé ne peut plus être considéré comme la somme des comportements individuels » (Zimmermann, 2008). Autrement dit, cette capacité d'apprentissage se fonde sur la co-production de ressources par les différents acteurs locaux (Zimmermann, 2005) soit un phénomène d'apprentissage collectif localisé (Pecqueur et Zimmermann, 2002 ; Zimmermann, 1995, 2005). D'un autre côté, les travaux visent à expliquer le rôle de la proximité dans les mécanismes de coordination entre agents économiques ou entre agents et institutions (Rallet, 2002). Ici, la confiance et la réciprocité constituent les points forts des économies de proximités (Bouba-Olga, Chauchefoin et Mathé, 2006 ; Torre, 2010). Autrement dit, les économies de proximités sont possibles car les acteurs tissent des relations de confiance/coopération et les entretiennent de manière à bénéficier des effets induits (Hurdebourcq, 2016). Torre et Rallet (2005) distinguent deux formes de proximité : la proximité géographique et la proximité organisée. La notion de proximité peut se décliner par son caractère spatial (proximité géographique) et par son caractère a-spatial (proximité organisée) (Pecqueur et Zimmermann, 2002). De plus, ces deux formes de proximité sont neutres par essence. C'est l'activation de leur potentiel par les actions humaines qui leur confère leur intérêt et leur valeur, « au regard des critères économiques ou sociaux en cours dans les sociétés où il [le potentiel] s'applique » (Torre, 2010 : 412).

Toutefois, la proximité n'entraîne pas toujours des effets positifs en termes de développement (Rallet, 2002). Par exemple, les externalités négatives de la proximité ont été mises en avant par Boschma (2004) en termes d'innovation et d'apprentissage. D'autres auteurs (Beaurain et Longuepée, 2006 ; Bélis-Bergouignan et Cazals, 2006 ; Bouba-Olga, Chauchefoin et Mathé, 2006 ; Caron et Torre, 2006 ; Nicourt et Girault, 2006) évoquent ces derniers en ce qui concerne les conflits d'usage liés à l'utilisation des ressources physiques matérielles ou immatérielles dans les espaces naturels et ruraux et plus généralement avec le développement durable territorial. Ces auteurs se détachent de l'optimisme lié à l'économie de proximité et aux propriétés des relations locales (Caron et Torre, 2006). Malgré ces limites, il ressort de la plupart des travaux en économie régionale que la notion de proximité est pertinente dans la compréhension des processus de développement dans la mesure où elles entrent en jeu dans la construction territoriale et qu'elles constituent un atout dans le processus de gouvernance dudit territoire.

Fayolle et Bégin (2009 : 15) notent que « les recherches aux Etats-Unis et en Europe montrent que les entreprises familiales contribuent à la création d'emplois et donc, [...], au développement économique et qu'il existe des liens positifs entre ces dernières et les notions de pérennité, performance, profitabilité et entrepreneuriat ». Dans cette perspective, les entreprises familiales sont des variables à part entière du développement régional (Basco, 2015) au travers des différentes dimensions de la proximité que les membres de la famille activent et mobilisent. L'objectif du modèle, proposé par Basco (2015), est de « capter l'essence et la nature des entreprises familiales au sein du territoire et leurs relations avec les dimensions régionales, qui améliorent ou restreignent la croissance et/ou le développement

régional » [Notre traduction] (Basco, 2015 : 259). Ce modèle s'appuie sur le concept du *regional familiness* (Basco, 2015). Ce dernier se définit comme suit :

[...] l'intégration (enchâssement) des entreprises familiales dans les structures sociales, économiques et productives dans un contexte spatial donné et dont les relations créées interagissent avec les facteurs régionaux (facteurs tangibles ou intangibles), les processus régionaux (débordements, échanges d'informations, processus d'apprentissage, les interactions sociales, les dynamiques de compétition et les dynamiques institutionnelles) au travers des dimensions de la proximité régionale (géographique, cognitive, sociale, organisationnelle et institutionnelle) [Notre traduction]. (Basco, 2015 : 260)

La proximité géographique correspond à la distance physique entre les acteurs économiques et les acteurs/facteurs avec qui ils interagissent (Basco, 2015). Toutefois, la seule proximité géographique ne conditionne pas la coopération entre plusieurs entreprises mais est un facteur à prendre en compte (Asselineau et Cromarias, 2010). Ainsi, un territoire peut s'avérer porteur de ressources et d'opportunités si les acteurs institutionnels et économiques décident de coopérer au sein d'un projet de développement (Asselineau et Cromarias, 2010). À ce titre, la coordination entre les acteurs est indispensable pour rendre cette proximité géographique pertinente et efficace (forme de complémentarité avec la proximité organisée, Torre et Rallet, 2005). Toutefois, pour que les entreprises familiales puissent exercer de l'influence, il faut combiner toutes les formes de proximité présentées ci-dessous (Basco, 2015).

La proximité cognitive repose sur le fait que les personnes qui partagent la même base de connaissances peuvent apprendre les unes des autres (Boschma, 2004). De plus, les valeurs et les connaissances communes sont sources d'apprentissage collectif. Cette forme de proximité s'accompagne d'une proximité sociale qui correspond aux relations socialement encadrées entre les agents et ce, à un niveau local. En cela, elle implique la création de

relations de confiance fondées sur l'amitié, les liens familiaux et l'expérience (Boschma, 2004). Dans une certaine mesure, la proximité géographique peut stimuler ces deux formes de proximité (Boschma, 2004). Plus particulièrement, dans le cas des entreprises familiales, la proximité cognitive est appréhendée selon deux approches : les interactions entre les membres de la famille et l'entreprise génèrent des connexions économiques, sociales et émotionnelles spécifiques ; les membres de la famille et les autres habitants du territoire ont développé des expériences et des souvenirs communs (Basco, 2015). Face à ce constat, les entreprises familiales sont au cœur des dynamiques sociales grâce à leurs activités professionnelles (réponse à un besoin de la population) et grâce aux relations tissées par les membres de la famille avec les habitants du territoire. Autrement dit, les sphères professionnelles et personnelles des individus et des membres de la famille sont interconnectées. Cela implique également une forme de proximité sociale (Basco, 2015) qui se traduit par la création de relations de confiance car les membres de la famille agissent économiquement grâce à l'entreprise mais agissent aussi socialement au travers de leur implication sociale et politique sur le territoire.

La proximité organisationnelle, quant à elle, rassemble à la fois la proximité cognitive et sociale. De façon générale, Boschma (2004 : 13) définit « la proximité organisationnelle comme étant la mesure dans laquelle les relations sont partagées au sein d'un agencement organisationnel (à l'intérieur d'une organisation ou entre des organisations) ». Ainsi, ici, il ne s'agit plus seulement de la structure du réseau social des acteurs mais également du partage et de la diffusion de connaissances au sein de l'organisation et avec l'extérieur. Dans un premier temps, les entreprises familiales créent et développent du capital humain grâce aux relations créées entre l'entreprise et la famille, fondées sur un passé, des expériences

communes et des processus de socialisation et d'engagement (Robic, Barbelivien et Antheaume, 2014). Dans un second temps, les membres de la famille et les autres acteurs territoriaux partagent des représentations et des interprétations similaires. Finalement, cela découle du lien particulier existant entre entreprise et communauté locale (Basco, 2015).

Enfin, la proximité institutionnelle, qui relève du niveau macroéconomique, est fondée sur des normes, des codes de conduite, des règles formelles et des lois qui régulent les relations et interactions entre individus, institutions et organisations. Pour Boschma (2004), elle s'exprime selon deux mécanismes : d'une part, les acteurs économiques sont encadrés dans les « règles du jeu » institutionnelles (les structures, les lois et règles décisionnelles politiques) ; d'autre part, les acteurs sont rassemblés autour de valeurs communes (par exemple, les valeurs ethniques et religieuses). En d'autres termes, les institutions sont créatrices de relations sociales entre des acteurs aux rôles complémentaires et aux statuts différents (Talbot, 2008) et permettent de les structurer. Considérée comme une condition incontournable à l'action collective, la proximité institutionnelle rassemble les individus autour de significations communes mais revêt également une dimension politique car elle attribue divers rôles aux acteurs afin de résoudre/réguler les conflits qui apparaissent dans la communauté constituée en système (Talbot, 2008). Ainsi, sur le long terme, les entreprises familiales et la famille peuvent prendre part, directement ou indirectement, à la création et à la conservation des traditions, conventions et règles servant à la formation de la proximité institutionnelle (Basco, 2015).

De façon particulière, les entreprises familiales affectent à la fois la qualité et « l'épaisseur » (*thickness*) de toutes les dimensions de la proximité régionale (Basco, 2015 ; à partir de l'étude de Boschma, 2004). En effet, les entreprises familiales sont, dans une

certaine mesure, encastrées localement grâce aux racines historiques de la famille sur le territoire et grâce aux relations spécifiques tissées entre les membres de la famille et les autres habitants de ce dernier (Basco, 2015). En tant qu'entrepreneur, l'entreprise familiale doit choisir un lieu pour implanter son activité. De façon générale, les entreprises s'établissent dans des endroits où il y a le plus de facteurs favorables nécessaires à leur processus de production (théorie de la localisation industrielle, Proulx, 2011). Toutefois, la logique des entrepreneurs familiaux peut être moins rationnelle. En effet, dans son étude sur les entrepreneurs aquitains, Reix (2008 : 36) relève que le « choix de la localisation de l'entreprise repose également sur un registre plus personnel d'attachement au territoire qui dépasse le cadre des enjeux purement économiques de l'entreprise ». Ainsi, le choix de la localisation d'une entreprise peut reposer sur des considérations personnelles, familiales ou d'affinités locales (Bousquet, Barbat et Verstraete, 2016). Ce constat est soutenu par les propos de Jean (2008) qui mentionne que le premier déterminant de la localisation des entreprises, surtout pour les PME, c'est le lieu de naissance de l'entrepreneur. Ainsi,

[...] une autre manière de reconnaître l'encastrement, ou l'enchâssement, de l'économie dans le social qui se révèle ici avec le fait que l'entrepreneur est aussi un acteur social, soucieux de ses liens sociaux et de ses liens au territoire. Comme les autres acteurs, le développement de son territoire d'appartenance est une valeur qui fait sens pour lui, au moment où le souci pour la rentabilité et le profit mobilise ses énergies et ses talents. (Jean, 2008 : 288)

Dans le cas des artisans, Boldrini, Journé-Michel et Chené (2011 : 27) relèvent que « leur intégration territoriale est forte puisqu'ils sont souvent natifs de la région où ils exercent et qu'ils y ont fréquemment des responsabilités électives (maire, responsable d'organisation professionnelle) ». En suivant cette idée, l'étude d'Asselineau et Cromarias (2010 :165)

a montré comment, d'un « caprice entrepreneurial » consistant à implanter pour des raisons essentiellement affectives une activité économique sur un territoire donné, l'enthousiasme et le charisme du porteur de projet ont su créer un effet d'entraînement puissant auprès d'autres entrepreneurs et auprès des partenaires publics, dont le rôle a largement débordé celui qui leur est traditionnellement dévolu.

En ce sens, nous voyons apparaître un attachement symbolique des entrepreneurs à un territoire et à une identité particuliers (Dejardin, 2010 ; Reix, 2008), voire une forme d'ancrage territorial (Bousquet, Barbat et Verstraete, 2016), ce qui corrobore la vision du territoire comme moteur du développement local. Cet ancrage se caractérise par une logique collective (coopération, coordination et synergie entre différents acteurs) de co-production de ressources, facilitée par l'activation de relations de proximité, qui entraînent des externalités positives sur les territoires en question (Bousquet, Verstraete et Barbat, 2014) : cela s'insère pleinement dans un processus de création de valeur partagée (Porter et Kramer, 2011) et/ou de partenariats entre entreprises et territoires.

« Plus le lien affectif est marqué, plus les entrepreneurs interrogés ont affirmé leur intention de maintenir leur ancrage territorial en même temps que leur implantation » (Bousquet, Barbat et Verstraete, 2016 : 70). Nous pouvons penser que l'encastrement des entrepreneurs a un effet positif sur l'encastrement de l'entreprise. En effet, « la forte affectivité des dirigeants envers leur territoire les conduit à considérer comme un a priori de travailler avec des parties prenantes locales. Le processus d'AT les a conduits à densifier un réseau social localisé dans lequel les liens professionnels et amicaux se superposent » (Bousquet, Barbat et Verstraete, 2016 : 64). De plus, pour ces dirigeants, l'écosystème singulier des territoires doit être préservé en raison de spécificités telles que la géographie, l'histoire, des pratiques, des produits particuliers, etc. (Bousquet, Barbat et Verstraete, 2016).

Enfin, les relations de proximité entretenues par les entreprises avec les acteurs locaux sont le résultat des choix et des motivations des entrepreneurs en faveur de l'ancrage territorial. Ce dernier devient alors un véritable levier stratégique (Le Gall, Bougeard-Delfosse et Gentric, 2013) qui permet à l'entreprise de développer un avantage concurrentiel.

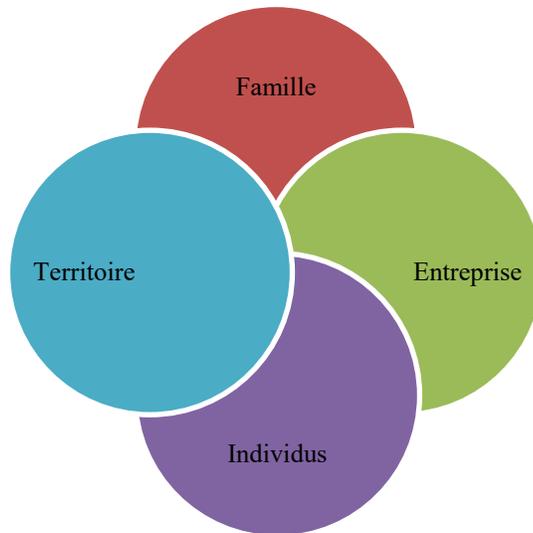
1.3 Les propositions de recherche

L'approche par l'essence de l'implication familiale (Chua, Chrisman et Sharma, 1999) indique que ce sont les comportements distinctifs des individus et des membres de la famille qui définissent l'entreprise familiale. De façon générale, ces auteurs qualifient les entreprises familiales à partir des intentions et des visions spécifiques propres à chacune d'entre elles. A cet égard, les actions des individus, de la famille et de l'entreprise familiale se posent sur un territoire spécifique de même que les stratégies de l'entreprise familiale. Ainsi, le territoire fait partie intégrante de la vision – l'entreprise étant vue ici comme un moyen d'atteindre un futur meilleur pour la famille – et des intentions poursuivies par l'entreprise familiale (Chua, Chrisman et Sharma, 1999). Le territoire, en tant que contexte spatial socialement construit par les acteurs (Campagne et Pecqueur, 2014 ; Harribey et Cardebat, 2013 ; Pecqueur et Zimmermann, 2002) devient un des éléments clés structurant les interactions de l'entreprise familiale, les interactions de la famille et les interactions des individus. Ainsi, nous voyons apparaître un lien entre les relations de la famille, celles de l'entreprise et celles qu'elles entretiennent avec le territoire. Dans cette perspective, les entreprises familiales peuvent participer à la valorisation des ressources territoriales disponibles et impulser le développement local. Plus spécifiquement, elles impactent le

développement régional grâce aux différentes formes de proximité (géographique, cognitive, sociale, organisationnelle, institutionnelle ; Basco, 2015) qu'elles entretiennent avec le territoire et ses habitants. Cette recherche vise à mieux cerner les facteurs favorisant le développement territorial et ce, grâce à la compréhension des utilisations particulières que les entreprises familiales font du territoire. L'usage du territoire combiné à d'autres ressources de ces dernières pour élaborer des stratégies peut générer des avantages concurrentiels voire les renforcer et les rendre durables. Ainsi, le territoire peut être perçu comme une ressource stratégique par les entreprises familiales. Pour cela, il est nécessaire de mettre en avant la place du territoire dans les stratégies de l'entreprise mais également le rôle des entreprises familiales sur le développement d'un territoire donné. À ce titre, l'étude de Hurdebourcq (2016) concernant la compréhension de la construction territoriale par les dirigeants d'entreprises a fait ressortir deux éléments majeurs. D'une part, pour certains, le territoire joue un rôle passif dans l'élaboration des stratégies et la croissance de l'entreprise : les externalités induites par le territoire et l'environnement sont perçues comme étant naturelles. D'autre part, les chefs d'entreprises perçoivent, inconsciemment ou non, le rôle actif du territoire quant à la compétitivité de leurs firmes. Cela peut s'expliquer par l'existence de valeurs communes partagées et propres à chacun des territoires concernés, ce qui scelle une communauté de destins et pose la question de l'ancrage territorial (Zimmermann, 1995 ; Zimmermann, 2005). En effet, grâce à leur intégration à la communauté (souvent il s'agit du territoire d'origine), les familles et leurs entreprises jouent un rôle clé dans le dynamisme local. Ces différentes interactions avec le territoire permettent de mieux comprendre le modèle de l'entreprise familiale et son rôle quant au développement des territoires.

Dans le modèle 3x1=4 (Lambrecht et Pirnay, 2009), la composante territoriale de l'entreprise familiale n'est pas présente. Au même titre que les clients et les fournisseurs (entre autres), le territoire est une partie prenante de l'entreprise en amont et en aval du processus de production (Harribey et Cardebat, 2013). Ainsi, le territoire a un rôle à jouer quant à la pérennité et à la longévité des entreprises, familiales ou non (Hurdebourcq, 2016). De plus, la référence au territoire permet de structurer les actions des individus, des membres de la famille et les stratégies des entreprises familiales. Ainsi, ce sont les différentes formes de proximité, qu'elles soient géographique, cognitive, sociale, organisationnelle ou institutionnelle, qui permettent de comprendre les liens qui s'établissent entre individus/membres de la famille, entreprise familiale et territoire (Basco, 2015). En se fondant sur les travaux concernant l'économie de proximité, les relations de proximité établies par les acteurs au sein du territoire (voire des territoires) permettent de mieux comprendre les dynamiques de développement endogène. Cette idée trouve son point de départ dans les travaux du GREMI (Groupe de recherche européen sur les milieux innovateurs). En effet, le milieu ne se crée pas naturellement mais bien par la combinaison d'éléments interdépendants spatialement localisés tels que l'histoire, la culture, l'accumulation de ressources, etc. (Maillat, 1992). Les acteurs locaux sont ceux qui révèlent le territoire dans la mesure où des ressources et des actifs spécifiques sont produits par ces derniers et ce grâce à un processus long d'apprentissages collectifs tout en conduisant, à terme, à une forme de réciprocité (Colletis et Pecqueur, 2005). Parmi les ressources spécifiques, nous retrouvons « le "sentiment d'appartenance", à un lieu ou à un métier, la "culture d'entreprise" ou encore "l'esprit maison" » (Colletis et Pecqueur, 2005 : 58). D'un côté, le territoire, espace sur lequel évolue l'entreprise familiale, constitue une donnée non négligeable pour réfléchir aux trajectoires empruntées par cette dernière tout au long de son

existence (notamment au travers de l'ancrage territorial des individus et des membres de la famille). D'un autre côté, les entreprises familiales s'intègrent dans une dynamique de construction territoriale (Colletis et Pecqueur, 2005 ; Hurdebourcq, 2016) voire dans un processus de création de valeur partagée (Porter et Kramer, 2011). De façon synthétique, nous pouvons dire que le territoire influence chaque sous-système de l'entreprise familiale de différentes façons tout comme ces sous-systèmes façonnent également le territoire. Les sous-systèmes de la famille, des individus et de l'entreprise familiale ont chacun fait l'objet d'études pour expliquer leur place dans le système de l'entreprise familiale (Lambrecht et Pirnay, 2009 ; Pieper et Klein, 2007). Il ressort de ces études que les sous-systèmes sont en interaction constante et qu'ils doivent évoluer de façon équilibrée et harmonieuse pour garantir la longévité et le succès de l'entreprise familiale. Finalement, nous souhaitons montrer que l'intégration de la dimension territoriale dans les stratégies des entreprises familiales est nécessaire pour comprendre le fonctionnement de ce système bien particulier (Lambrecht et Pirnay, 2009). La figure suivante modélise cette nouvelle vision de l'entreprise familiale à un échelon territorial.



Source : Adaptation du modèle de Lambrecht et Pirnay (2009) par l'auteure

Figure 1 : Modélisation du système de l'entreprise familiale

Ce qui nous amène à la proposition de recherche 1 de notre étude : *Le territoire fait partie intégrante du modèle de l'entreprise familiale*

En s'appuyant sur le double sens de la relation firme<->territoire (Zimmermann, 1995, 2005), il semble pertinent d'intégrer le territoire construit par les acteurs comme un des facteurs explicatifs de la performance des entreprises familiales. À cette fin, le territoire est une ressource de l'entreprise telle que conçue par Barney (1991) car il permet de concevoir et d'appliquer des stratégies qui améliorent l'efficacité et l'efficience de l'entreprise. La théorie des ressources indique qu'une ressource stratégique génère un avantage concurrentiel durable et améliore la performance de l'entreprise si elle répond à au moins une des quatre caractéristiques du VRIO (la valeur ajoutée, la rareté, la non-imitabilité et le soutien de l'organisation). Selon cette optique (Barney, 1991, 2006, 2008), le territoire peut constituer une ressource de l'entreprise familiale et peut lui permettre d'acquérir un avantage concurrentiel durable, signe de performance et garant de la longévité des

entreprises. De plus, notre propos fait écho au modèle d'affaires fondé sur la territorialisation (Saives, Desmarteau et Kerzazi, 2011 : 59) qui « consiste à penser les logiques spatiales des firmes comme des processus compétitifs (créateurs de rentes diversifiées) et dynamiques de co-construction et d'activation de ressources et de compétences territorialisées ». À ce stade, la question spécifique de recherche est la suivante : dans quelle mesure l'ancrage territorial des dirigeants permet-il de rendre plus performantes les stratégies de l'entreprise familiale ? Ainsi, deux aspects de cette question doivent être mis en avant. D'un côté, les entreprises qui détiennent un avantage concurrentiel durable sont performantes sur la base d'une dotation en ressources stratégiques, ordinaires et négatives (Weppe, Warnier et Lecocq, 2013). D'un autre côté, et c'est cet aspect que nous cherchons à démontrer, le territoire – et plus particulièrement l'ancrage territorial des dirigeants - peut permettre aux entreprises familiales de développer des avantages compétitifs durables afin d'améliorer leurs performances. Pour reprendre les propos de Sirmon et Hitt (2003), nous considérons le territoire comme un attribut spécifique (*uniqueness*) disponible pour les entreprises familiales ou une ressource stratégique au sens de Barney (1991).

De façon générale, « la compétitivité d'une entreprise représente ses performances à long terme, sa croissance, selon trois critères : prix, qualité, coût » (Belattaf, Mouloud et Belattaf, 2014 : 108). Pour Colletis et Pecqueur (2005), dans le cas des entreprises, l'obtention d'un avantage concurrentiel repose non seulement sur la maîtrise des coûts mais également sur la différenciation de l'offre. À ce titre, les territoires sont un des déterminants de la compétitivité hors-prix des entreprises (différenciation du produit par l'innovation par exemple) (Delaplace, 2011). Parmi les autres déterminants de la compétitivité des entreprises, nous retrouvons leurs caractéristiques, leurs capacités à élaborer des stratégies

en accord avec l'évolution de leur environnement et leurs capacités à coopérer avec les acteurs de cet environnement (Delaplace, 2011). Plus simplement, ces déterminants font appel à la notion d'ancrage territorial qui correspond à un apprentissage collectif localisé (Zimmermann, 1995, 2005 ; Pecqueur et Zimmermann, 2002 ; Pecqueur, 2006 parle d'économie cognitive). De plus, la localisation de l'entreprise a une influence sur la performance économique de cette dernière car l'entreprise peut s'appuyer sur une logique de création de valeur partagée pour développer un avantage concurrentiel (Le Gall, Bougeard-Delfosse et Gentric, 2013). Porter et Kramer (2011 : 66) définissent le concept de valeur partagée comme suit : « *policies and operating practices that enhance the competitiveness of a company while simultaneously advancing the economic and social conditions in the communities in which it operates. Shared value creation focuses on identifying and expanding the connections between societal and economic progress* ». Autrement dit, ce concept met en avant la nécessaire connexion entre le progrès sociétal et économique. La valeur partagée représente une nouvelle conception du capitalisme qui s'adresse aussi bien aux entreprises, aux gouvernements qu'aux organisations à but non lucratif (Porter et Kramer, 2011). Ainsi, il existe trois façons de créer de la valeur partagée : repenser les produits et les marchés, redéfinir la notion de productivité dans la chaîne de valeur et prendre davantage en compte la communauté locale à laquelle l'entreprise appartient (Porter et Kramer, 2011). À terme, cela offrirait de nouvelles opportunités pour répondre à de nouveaux besoins, pour gagner en efficience, pour se différencier et pour s'insérer sur de nouveaux marchés (Porter et Kramer, 2011).

Cette logique de création de valeur partagée (Porter et Kramer, 2011) permet aux entreprises de développer des leviers stratégiques en lien avec l'ancrage territorial (Le Gall,

Bougard-Delfosse et Gentric, 2013). D'une part, il est nécessaire de repenser la chaîne de valeur en s'interrogeant tout particulièrement sur les liens existants entre l'avantage concurrentiel dont dispose l'entreprise et les conditions socio-économiques de son environnement. D'autre part, « elle suppose, de la part de l'entreprise, de contribuer à la dynamique de la communauté des acteurs économiques à laquelle elle appartient et, en retour, de mieux tirer parti des avantages induits par cette appartenance » (Le Gall, Bougard-Delfosse et Gentric, 2013 : 366). Dans cette perspective, les territoires « offrent des ressources spécifiques intransférables et incomparables sur le marché » (Benko et Pecqueur, 2001 : 7). En effet, ces dernières naissent des processus interactifs liés aux stratégies des acteurs afin de résoudre un problème inédit (Colletis et Pecqueur, 2005) et ce, grâce à la complémentarité active des compétences de ces derniers (Zimmermann, 1998). Plus simplement, ces ressources territoriales spécifiques permettent aux entreprises de se différencier en s'appuyant sur leur sentiment d'appartenance ou sur leur ancrage à un territoire. Toutefois, pour que cela soit possible, il semble nécessaire que le sentiment d'appartenance à un territoire se transforme en conscience territoriale (Klein, 2008). Cette dernière « amène les acteurs à agir ensemble, à se concerter, ce qui augmente leur capacité de réussir leur projet et leur donne du pouvoir » (Klein, 2008 : 326). L'objectif est de développer une conscience collective délimitée territorialement, et ce pour un projet donné, sans toutefois restreindre le potentiel de création et d'innovation des acteurs.

De nombreuses études indiquent que les entreprises familiales sont plus performantes que les entreprises non familiales (Bloch, Kachaner, Mignon, 2012). Malgré tout, une approche plus territorialisée quant à la compréhension de la performance des entreprises familiales manque à la littérature scientifique. À ce titre, Porter et Kramer (2011)

mentionnent qu'il existe une relation étroite entre la compétitivité de l'entreprise et la santé de la communauté locale qui l'entoure. De fait, il existe une réelle connexion entre la création d'un avantage concurrentiel par les entreprises et les problèmes sociaux rencontrés par la communauté (Porter et Kramer, 2011). Cette interdépendance est également présente dans la relation firme<->territoires (Zimmermann, 1995, 2005). Dans son étude, Hurdebourcq (2016) indique que certains dirigeants d'entreprises expriment clairement que le territoire est intégré dans la gouvernance de leur entreprise. Ainsi, « s'ils sont persuadés que le lieu abritant leur entreprise bénéficie directement de leurs activités, ils affirment également que leur firme tirent (sic) également largement profit des qualités du territoire, que celles-ci soient intangibles – son image, son dynamisme, son organisation, ses valeurs – ou non – ses infrastructures, son patrimoine » (Hurdebourcq, 2016 : 47).

Selon Robichaud et McGraw (2008), les objectifs personnels des entrepreneurs et les objectifs de l'entreprise sont indissociables tout au long de la vie de cette dernière. Plus spécifiquement, dans notre recherche, c'est la façon dont les membres de la famille et les individus utilisent le territoire dans les stratégies de l'entreprise familiale qui devient déterminante. En effet, les stratégies élaborées par l'entreprise familiale reflètent avant tout les objectifs, les attentes et les valeurs du fondateur-dirigeant et des membres de la famille (Lambrecht et Pirnay, 2009) ainsi que leur ancrage territorial s'il existe. Plus simplement, ces différents paramètres peuvent être regroupés sous le vocable de culture familiale d'entreprise (Lambrecht et Pirnay, 2009) qui peut avoir une influence sur la conception et la mesure de la performance de ce type d'entreprise (Croutsche et Ganidis, 2008). Dans cette optique, St-Pierre et Cadieux (2011) proposent une synthèse du profil entrepreneurial des dirigeants de PME. Ce dernier se définit selon trois facteurs : ceux liés aux motivations de

créer une entreprise, ceux liés à la formation, à l'expérience et aux valeurs de l'entrepreneur et ceux liés à la gestion stratégique de l'entreprise. Leur recherche sur des PME québécoises fait ressortir cinq objectifs spécifiques qui peuvent avoir une relation significative positive, négative voire inexistante avec les différentes dimensions de la conception de la performance, qu'elle soit économique, personnelle, sociale ou « pérenne » (St-Pierre et Cadieux, 2011). Ces objectifs sont les suivants : économiques, personnels, sociaux, environnementaux et relationnels. Deux constats singuliers apparaissent suite à l'analyse de leurs résultats : les objectifs économiques sont négativement liés à la mesure de la performance sociale et les objectifs relationnels ont une relation négative avec la conception de la performance économique (St-Pierre et Cadieux, 2011). Par rapport au premier point, les auteurs mentionnent que « le rôle négatif des objectifs économiques permettrait peut-être d'opposer ces deux dimensions de la performance, à l'effet qu'on ne peut à la fois assurer une performance sociale et une performance économique en même temps » (St-Pierre et Cadieux, 2011 : 48). Les objectifs relationnels, soit la prise en compte de la satisfaction des différentes parties prenantes et celle de considérations éthiques, ont été ajoutés par les auteurs car ils permettent une compréhension plus approfondie de la performance sociale et de ses différentes facettes. De plus, il faut noter que le capital relationnel (réseaux des individus composés de liens forts et de liens faibles, Granovetter, 1973) détenu par l'entrepreneur a une influence non négligeable quant à la mobilisation des ressources indispensables à la création et au développement de son entreprise (Omrane, 2015). Dans cette perspective, la notion de capital social est intéressante car elle permet à la fois d'intégrer les relations entre les membres de la famille mais également les relations entretenues avec le reste de la communauté. En effet, le capital social des individus ne peut se limiter au cadre de la famille (Coleman, 1980). Au sens de Nahapiet et Ghoshal (1998), il facilite l'apprentissage, la

création et le partage de savoirs. Pour ces auteurs, le capital social est source d'avantage organisationnel pour les entreprises et permet de créer du capital intellectuel. Cette conception du capital social s'insère dans les théories de la firme selon lesquelles l'avantage organisationnel des entreprises est dû à leurs capacités particulières pour créer et partager des connaissances. De plus, tel que mentionné par Adam-Ledunois, Baudassé et Renault (2010), les différentes formes de proximités ont un effet sur la création de capital social. Or, dans le cas des entreprises familiales, les membres de la famille développent des relations de proximité fondées sur des expériences et des valeurs partagées (Basco, 2015). Ici, le capital social familial correspond à l'ensemble des actifs créés par la famille dans son ensemble qui est ensuite transféré à l'entreprise familiale (Arrègle, Durand et Very, 2004 ; Lwango et Coeurderoy, 2011). Cet encastrement dans la communauté facilite la capacité de l'entreprise familiale à coopérer avec les différents acteurs du milieu pour mettre en place ses stratégies. Dans cette perspective, les entreprises familiales et le territoire deviennent partenaires (Zimmermann, 1998) dans la mesure où leur ancrage les conduit à activer diverses ressources territoriales dans le but de différencier leur offre et de valoriser le territoire (soit un levier stratégique sur la base de l'ancrage territorial). Dans la mesure où cet usage particulier et spécifique répond à au moins une des caractéristiques du VRIO, le territoire devient une ressource stratégique pour l'entreprise et lui confère un avantage concurrentiel par rapport aux autres entreprises. Ici, ce n'est pas le territoire en tant qu'espace géographique que nous allons étudier mais bien l'usage qui va en être fait au travers de la notion d'ancrage territorial.

Proposition de recherche 2 : L'ancrage territorial des dirigeants peut devenir une source d'avantage concurrentiel pour les entreprises familiales s'il répond à au moins une des caractéristiques du VRIO

En bref, nous avançons l'idée selon laquelle le territoire constitue un des facteurs explicatifs de la performance et de la longévité des entreprises familiales à condition que les dirigeants perçoivent le potentiel de différenciation qu'offre le territoire. Dans cette perspective, nous abondons dans le même sens que Barney (1991) et nous tenterons de montrer que le territoire est une ressource stratégique de l'entreprise car il permet de concevoir et d'appliquer des stratégies qui améliorent l'efficacité et l'efficience de l'entreprise (Barney, 1991). D'après Chua, Chrisman et Sharma (1999), les entreprises familiales se caractérisent par une vision et des intentions spécifiques, elles-mêmes influencées par les comportements distinctifs des membres de la famille. À ce titre, ces derniers ont une influence sur le territoire et celui-ci influence également les comportements des individus/membres de la famille. Dans un premier temps, nous souhaitons montrer que l'intégration de la dimension territoriale dans les stratégies de l'entreprise familiale est nécessaire pour comprendre le fonctionnement de ce système bien particulier (Lambrecht et Pirnay, 2009). Dans un second temps, l'interdépendance qui existe entre l'entreprise familiale et son territoire peut amener à la construction d'un avantage concurrentiel durable. Plus spécifiquement, et ce que nous chercherons à démontrer dans ce document, l'ancrage territorial des dirigeants peut constituer une ressource stratégique grâce aux relations privilégiées et particulières que la famille entretient avec son écosystème local.

Chapitre 2

Le cadre théorique et conceptuel

Pour appuyer notre propos et notre raisonnement, nous nous référerons à plusieurs théories en économie régionale et à certaines théories des organisations afin de donner une vue d'ensemble permettant de lier ces deux disciplines qui guident notre recherche. Par la suite, nous aborderons les thèmes principaux mobilisés dans cette dernière dans la mesure où ils s'insèrent dans les deux dynamiques, à savoir le développement territorial et le management stratégique des entreprises.

2.1 Revue de la littérature

2.1.1 La théorie des milieux innovateurs

Dès les années 70, les théories du développement ne permettent plus d'expliquer pourquoi les PME se localisent dans un endroit précis (par exemple : la théorie de la localisation et ses facteurs d'attractivité, Proulx, 2011). À cet égard, la thèse des milieux innovateurs (avec les travaux du GREMI) postule que l'innovation est contextuelle, façonnée par un milieu propice (Coppin, 2002; Saives et Desmarteau et Kerzazi, 2011). En effet, la recherche sur les milieux innovateurs postule que les activités des entreprises sont plutôt générées par leur environnement immédiat et par la dynamique spécifique de chaque territoire (Maillat, 1992). Selon cette approche systémique, la composante territoriale joue un rôle actif dans le processus d'innovation, l'entrepreneuriat et les phénomènes de développement endogène (Coppin, 2002 ; Proulx, 2011). Maillat (1992) relève trois caractéristiques d'un milieu : un ensemble géographique déterminé par une culture technique commune, une logique d'organisation sous la forme de réseaux (coopération/concurrence)

permettant aux acteurs d'innover et une logique d'apprentissage soit la capacité des acteurs de modifier leur comportement en fonction de la transformation de leur environnement (une certaine forme de résilience au sens de Bégin et Chabaud, 2010). Cela a permis de faire ressortir une typologie des milieux selon deux logiques : l'apprentissage et la cohésion. Plus simplement, c'est la mobilisation des réseaux par les acteurs qui est au cœur de la construction territoriale. Le réseau se définit comme suit : « la structure à priori de l'interaction et des relations entre des acteurs, dits nœuds, dans un territoire » (Proulx ; 2011 : 340). Ces divers réseaux - qu'ils soient naturels, fonctionnels ou utilitaires - peuvent être activés et ainsi favoriser une « fertilisation croisée » (Proulx, 2011) entre les différents acteurs. Les réseaux naturels ou primaires constituent la dynamique de base de la société : c'est-à-dire que les individus peuvent s'épanouir selon leurs besoins sociaux, culturels et économiques et en fonction de leur propre perception de l'environnement dans lequel ils évoluent. Il s'agit de « la première forme de regroupements d'individus en fonction d'affinités, de socio-affectivité, de liens familiaux, d'amitiés, de collégialité, de mobiles idéologiques, de tâches informelles à effectuer, d'appartenance culturelle, etc. » (Proulx, 2011 : 342). Ils se caractérisent par l'existence de relations informelles voire anarchiques et par une certaine forme de densité et de proximité entre les acteurs et ce notamment au niveau local. Malgré tout, le réseau naturel se structure autour d'un minimum de règles de conduite et d'organisation pour en assurer la cohérence et le développement. La deuxième catégorie de réseaux correspond aux réseaux fonctionnels qui sont de nature officielle et formelle : les individus sont positionnés dans ces derniers en fonction de leur statut et de leur rôle. Autrement dit, il s'agit d'ordonner et de formaliser l'interaction dans le but de garantir le bon fonctionnement des organisations et de l'environnement dans son ensemble. Toutefois, cette forme de régularité au sein de ces réseaux peut les conduire à se renfermer sur eux-mêmes et

nuire au processus de créativité et d'innovation. Enfin, la troisième catégorie correspond aux réseaux utilitaires qui viennent compléter voire améliorer l'efficacité des réseaux fonctionnels, qui peuvent s'avérer trop rigides. Ils sont également fondés sur des relations informelles (tout comme les réseaux naturels) en permettant la circulation d'une information privilégiée qui permet aux acteurs d'améliorer leurs connaissances sur leur rôle, leur position et l'exercice de leur fonction. La dynamique de ces réseaux est très particulière dans la mesure où leur existence dépend pleinement du contexte dans lequel ils prennent place.

À cet égard, le territoire, considéré comme un milieu, n'est plus seulement le réceptacle des innovations impulsées par les individus, les entreprises et les institutions mais est aussi un catalyseur de celles-ci. Ainsi, le territoire devient « un milieu créateur, captateur, diffuseur de changements technologiques par la mobilisation d'acteurs et de processus partiellement endogènes, culturels, cognitifs liés à des comportements, à des règles et sentiments d'appartenance, aux créations et à l'apprentissage de valeurs collectivement et territorialement adaptés et mises en œuvre » (Lacour, 2007 : 134). Grâce aux phénomènes d'interaction, d'organisation et d'apprentissage collectifs propres au milieu, les acteurs sont aptes à créer de nouvelles ressources nécessaires à l'innovation et aux projets de développement territorial.

De plus, il existe une forme de réciprocité : les entreprises bénéficient des ressources du milieu tout en le transformant à leur tour (Maillat, 1992). D'une part,

les firmes alimentent le territoire via leur participation à des réseaux ou à diverses organisations à finalité économique, par les relations qu'elles entretiennent avec leur environnement, productif, mais également social, universitaire ou politique, et par leur implication, à titre collectif, ou par le biais des individus les constituant, à la vie de la cité. (Hurdebourcq, 2016 : 37)

D'autre part, « par l'établissement d'un climat de confiance par les apports immatériels, cognitifs ou organisationnels qu'il [le territoire] met à la disposition de ses firmes, il peut accroître leur compétitivité et donc justifier leur ancrage » (Huderbourcq, 2016 : 37). La notion d'ancrage se pose alors comme étant la conjugaison des dynamiques de coopération et d'engagement des acteurs envers le territoire.

Proulx (1994), quant à lui, recense huit catégories (facteurs) permettant de qualifier un milieu innovateur : la satisfaction des besoins de base de la population, la présence d'aménités environnementales, les équipements et infrastructures d'aménagement du territoire, l'éducation/formation/perfectionnement des compétences, l'accès à l'information, l'animation socio-économique, l'entrepreneuriat et le financement. Selon toute logique, tous les milieux innovateurs ne peuvent disposer de l'ensemble de ces facteurs. De fait, le développement de chaque territoire local repose sur une combinaison appropriée de ces facteurs. Toutefois, la logique des milieux innovateurs repose sur une collaboration et une organisation volontaire des acteurs locaux mais également sur leur ouverture sur le reste du monde. Le dynamisme de ces milieux dépend donc de « leur capacité à concilier l'ouverture (acceptation de nouvelles idées qui déclenchent l'innovation) et la fermeture (cohérence du tissu socio-économique) » (Maillat, 1992 : 205).

Selon Proulx (1994), chaque territoire dispose d'un potentiel pour devenir un milieu innovateur s'il s'engage dans un processus de planification. Au préalable, il est nécessaire d'identifier l'ensemble des acteurs présents sur le territoire (à partir du modèle de Friedmann (1992) par exemple qui distingue quatre grandes sphères : l'État, la société civile, les entreprises du secteur privé et les différentes organisations communautaires) et de les sensibiliser à la création d'un forum territorial de réflexion collective. Ce processus de

planification d'un milieu innovateur peut être synthétisé en cinq étapes : la détermination de la vocation du milieu, la mise en œuvre d'un tableau de bord territorial, l'élaboration de stratégies de milieu innovateur, le montage d'actions structurantes pour le milieu innovateur et enfin la recherche de tactiques d'exécution des actions (Proulx, 1994). Cette procédure de planification rassemble tous les éléments nécessaires permettant à un territoire d'appliquer concrètement le concept de milieu innovateur (Proulx, 1994).

2.1.2 L'économie de proximité

À l'origine, en sciences régionales, l'économie de proximité s'est souvent attachée à analyser les relations de coopération entre les acteurs ou les processus de construction des territoires (Caron et Torre, 2006). En ce sens, « les analyses en termes de « proximités » ont apporté, à partir du milieu des années 1990, un renouvellement certain des réflexions dans le champ de l'économie régionale ou spatiale » (Torre et Zuindeau, 2009 : 350). Torre et Rallet (2005) distinguent deux formes de proximité : la proximité géographique et la proximité organisée. La proximité géographique se caractérise par la distance kilométrique entre deux entités (individus, organisations, villes, etc.). De plus, elle se construit autour de deux propriétés essentielles : elle est de type binaire et doublement relative. Dans le premier cas, la proximité géographique a pour objet de déterminer si l'on se trouve « loin de » ou « près de ». Dans le second cas, elle est relative aux moyens de transport. Enfin, la proximité dépend du jugement porté par les individus sur la nature de la distance géographique qui les sépare. De fait, la proximité géographique repose aussi bien sur des données objectives (kilomètres, temps, prix) que sur les perceptions des individus (différentes en fonction de l'âge, du groupe

social, du sexe, de la profession, etc.). Toutefois, la proximité géographique peut être, à un instant t, considérée comme une donnée de l'espace physique représentant une contrainte qui s'impose aux agents pour développer leurs actions (Torre et Rallet, 2005).

La proximité organisée, quant à elle, est de nature relationnelle. Elle correspond à la capacité qu'offre une organisation de faire interagir ses membres. En effet, cette dernière facilite les interactions et les actions en son sein ; tout du moins, elle les rend a priori plus faciles qu'avec des unités situées à l'extérieur de l'organisation. Deux raisons principales expliquent ce phénomène : la logique d'appartenance et la logique de similitude. La première raison se définit par l'existence d'interactions entre les membres, ce qui fait partie intégrante des routines de l'organisation. Ainsi, deux membres d'une organisation sont proches l'un de l'autre parce qu'ils interagissent et parce que leurs interactions sont facilitées par les règles ou les routines de comportement suivies (qu'elles soient explicites ou implicites). La seconde raison se traduit par le partage par les membres d'une organisation d'un même système de représentations, de croyances et de savoirs communs. Dans ce cas, deux individus sont proches parce qu'ils « se ressemblent » car ils partagent un même système de représentations, ce qui facilite leur capacité à interagir.

Dans l'esprit des travaux du GREMI sur les milieux innovateurs, Zimmermann (1995) s'intéresse au double sens de la relation firme<->territoire. Pour Zimmermann (1995), l'ancrage territorial est la résultante d'une dialectique des firmes et des territoires, tous deux porteurs de spécificités et d'histoires. À ce titre, la notion d'ancrage territorial est une des composantes de la proximité organisée et notamment dans sa logique de similitude. En effet, celle-ci s'inscrit dans le temps long et s'ancre dans les relations passées (ancrages sociaux et culturels) (Torre, 2010). En tenant compte de cette dynamique de construction, l'ancrage

territorial des firmes ne s'oppose plus à la flexibilité de ces dernières. De plus, le processus d'innovation est le support, voire la condition d'une dynamique firme-territoire (Zimmermann, 1995 ; 1998). Cette dernière constitue « l'un des principaux fondements d'une interaction constructive, d'un destin partagé, des entreprises et des territoires » (Zimmermann, 1998 : 44). Pour Hurdebourcq (2016), la recherche d'innovation rapproche et favorise la coopération entre acteurs qui en recherchent les bénéfices. Ces propos sont illustrés par Hurdebourcq (2016) qui distingue trois catégories de dirigeants d'entreprises en fonction de leur compréhension du rôle du territoire par rapport à la pérennité et au développement de leur entreprise. Parmi ceux qui ont développé un sentiment d'appartenance à leur territoire d'implantation, plusieurs points sont à mentionner :

- les dirigeants souhaitent privilégier les relations de proximité à la fois pour des raisons économiques mais également pour contribuer au développement de leur environnement immédiat. Dans ce même ordre d'idées, Marinos et Le Gall (2018) parlent de l'*empowerment* des dirigeants d'entreprises, au travers de réseaux ou clubs d'entreprises, comme étant une forme d'action collective en faveur du développement territorial ;
- les caractéristiques et les ressources du territoire sont parties prenantes de leur stratégie et les dirigeants considèrent que le territoire est susceptible de leur générer des relais de croissance ;
- les dirigeants s'impliquent dans les dynamiques locales aussi bien économiques que sociétales ;

-
- les dirigeants se réfèrent au territoire pour évoquer la singularité de leur firme sans toutefois être toujours conscients du rôle de cette dernière dans le processus de construction territoriale.

Pour Torre (2010), les proximités (géographique et organisée) doivent être analysées de façon dynamique. Cette analyse « doit permettre d’appréhender et de comprendre des processus de mobilités des personnes et des biens, de changement de localisations des entreprises et des particuliers, d’échanges interrégionaux ou internationaux, d’interactions à distance entre proches ou partenaires et de rencontres ponctuelles entre acteurs non co-localisés » (Torre, 2010 : 411). En effet, grâce au développement des infrastructures/moyens de transport et des NTIC, les relations à distance peuvent également être intégrées dans les dynamiques de collaboration et de coordination des acteurs. Autrement dit, la co-localisation des acteurs n’est plus indispensable à leur coordination autour de projets communs. Cela est permis par les processus de mobilité et d’ubiquité (Torre, 2010). Le processus de mobilité est directement lié à la proximité géographique : les acteurs se rencontrent pour des durées plus ou moins importantes, et ce, grâce aux infrastructures de transport qui permettent de se déplacer plus facilement et plus rapidement. Le processus d’ubiquité, quant à lui, est lié à la proximité organisée : grâce aux NTIC, les acteurs peuvent agir dans des lieux différents et en temps réel. Ce phénomène est notamment permis par la proximité électronique – référant à la possibilité qu’ont les membres du réseau d’élaborer des données informatisées qu’ils peuvent échanger via les technologies de l’information et de la communication – qui vient élargir la notion de proximité géographique (Adam-Ledunois, Baudassé et Renault, 2010). Cela permet de « déborder la localisation et la mobilité » (Torre, 2010 : 420). Ainsi, l’ère du numérique modifie quelque peu la structure du réseau social dans la mesure où les contacts

ne sont plus simplement localisés et temporaires mais peuvent devenir éparpillés dans l'espace et réguliers dans le temps. De plus, les interactions par voie électronique « dématérialisent » la notion de confiance et n'empêchent pas le partage de valeurs communes par les différentes entreprises partenaires. Cette proximité électronique facilite les relations de coopération, soit l'acquisition de compétences et de connaissances nouvelles et la diffusion et le partage de ces dernières, et ce notamment en faveur de l'innovation (Lethiais, 2018). Cette nouvelle forme de proximité peut élargir les horizons de coopération des entreprises, améliorer le processus de détection des opportunités d'affaires et faciliter le développement de nouveaux modèles d'affaires. Finalement, l'analyse dynamique des proximités permet de conjuguer les multiples échelles spatiales et temporelles dans lesquelles les acteurs peuvent agir simultanément. Les processus de coordination ne sont plus dépendants de la co-localisation des acteurs et de leur interaction permanente en face-à-face. Cependant, ces dernières restent nécessaires pour deux motifs principaux : prendre une décision commune ou préciser les caractéristiques de la coopération, ainsi que la réalisation d'une activité productive en dehors du lieu de travail habituel (Torre, 2010). L'auteur avance alors le terme de proximité géographique temporaire (PGT) pour qualifier les besoins de contact en face-à-face pour mener à bien des projets.

Depuis les années 2000, l'économie de la proximité est utilisée pour analyser les problèmes environnementaux et leur gestion (Torre et Zuindeau, 2009). Pour traiter de cette problématique, les auteurs se détachent de l'optimisme lié à l'économie de proximité et aux propriétés des relations locales (Caron et Torre, 2006). Dans le même sens, Lecocq (2001 ; cité dans Beaurain et Longuepée, 2006) estime que la proximité n'est pas providentielle et qu'elle ne peut résoudre, à elle seule, les problèmes de coordination des acteurs. En effet, de

nombreux auteurs se sont intéressés aux conflits d'usage et de voisinage liés à l'utilisation des ressources physiques matérielles ou immatérielles dans les espaces naturels et ruraux (Beurain et Longuepée, 2006 ; Bélis-Bergouignan et Cazals, 2006 ; Caron et Torre, 2006). Ces auteurs mettent en avant la capacité conflictuelle, en termes de problèmes environnementaux, de la proximité géographique, dont les vertus sont démontrées par de nombreux auteurs (par exemple, les travaux du GREMI sur les milieux innovateurs). D'un côté, la proximité géographique joue un rôle dans la production des conflits environnementaux : Caron et Torre (2006) parlent d'externalités négatives de proximité liées à l'ambivalence entre proximité géographique recherchée (qui répond à un besoin de proximité ressenti par de nombreux acteurs) et proximité géographique subie (qui impose des contraintes de proximité aux acteurs). D'un autre côté, la proximité organisée permet, dans une certaine mesure, de réguler ces mêmes problèmes. Les acteurs se mobilisent en fonction de leur appartenance à un même réseau, de leurs connaissances et de leurs représentations communes (logique d'appartenance et de similitude, Caron et Torre, 2006).

« D'une manière générale, la littérature affirme que plus la proximité entre acteurs est grande (quelle qu'en soit la forme), plus ces derniers interagissent, apprennent et innover » (Boschma, 2004 : 10). Cependant, Boschma (2004) adopte une vision critique par rapport à ce phénomène : la proximité peut également aller à l'encontre des processus d'apprentissage et d'innovation car elle fait obstacle aux nouvelles idées. Une trop grande distance cognitive entre les acteurs est préjudiciable même s'il est nécessaire de conserver une certaine distance cognitive entre ces derniers. Dans cette optique, trois raisons sont évoquées par Boschma (2004) : la distance cognitive (nouveau et diversité de l'information) accroît le potentiel d'apprentissage mais elle limite la capacité d'absorption de l'information des entreprises ; la

proximité cognitive (base de connaissances communes) peut conduire à un enfermement cognitif, la proximité cognitive accroît le risque de communication intempestive. De plus, une trop grande proximité organisationnelle (autonomie faible et intensité élevée) est associée à un manque de souplesse de l'organisation mais une distance organisationnelle trop importante (autonomie élevée et intensité faible) s'accompagne d'un manque de contrôle (lié au risque d'opportunisme). Ensuite, la proximité sociale peut stimuler l'apprentissage interactif car elle repose sur la confiance et l'engagement des acteurs. En revanche, trop de proximité sociale peut nuire à l'apprentissage par effet d'enfermement ou par sous-estimation du risque d'opportunisme des acteurs. De façon générale, plus les relations économiques sont encadrées, plus les rendements économiques d'une entreprise sont importants et ce jusqu'à un certain seuil au-delà duquel des conséquences négatives se font jour, par effet d'enfermement. Une proximité institutionnelle insuffisante peut être préjudiciable à l'action collective et à l'innovation car les structures institutionnelles nécessaires sont insuffisantes et la cohésion sociale est faible. Toutefois, trop de proximité institutionnelle peut être défavorable à cause de l'inertie institutionnelle et de l'enfermement politique. Ces quatre formes de proximité (non géographiques) peuvent à la fois être complémentaires et jouer un rôle de substituts à la proximité géographique dans le processus d'apprentissage et d'innovation. En ce sens, le processus d'apprentissage et d'innovation peut être renforcé par la proximité géographique mais ce n'est pas toujours le cas. Enfin, la proximité géographique peut contribuer à un processus de verrouillage régional (structure locale concentrée sur un type d'activité économique).

Adaptés au cas des entreprises familiales, les aspects tant positifs que négatifs de la proximité présentent des pistes de recherche intéressantes. Au sens de Boschma (2004), les

entreprises familiales disposent d'une capacité d'apprentissage et d'un potentiel d'innovation car elles combinent les différentes dimensions de la proximité. Toutefois, il semble nécessaire de porter une attention toute particulière à la gestion des différentes formes de proximité évoquées plus haut. L'entreprise familiale restera performante si un certain équilibre est maintenu entre les différentes proximités mais également dans la gestion de chacune d'entre elles.

2.1.3 La théorie des ressources

Les ressources de l'entreprise sont les unités d'analyse de base dans la mesure où elles représentent des intrants nécessaires aux processus de production (Grant, 1991). De plus, elles sont au cœur des stratégies de l'entreprise et assurent la rentabilité de l'entreprise. Les ressources sont classées en six catégories : les ressources financières, les ressources physiques, les ressources humaines, les ressources technologiques, la réputation et les ressources organisationnelles (Grant, 1991). Au-delà des ressources, nous retrouvons les capacités sous la forme d'actifs tangibles ou intangibles. Celles-ci permettent notamment de combiner les ressources pour concevoir et mettre en place des stratégies (Barney et Hesterly, 2008). Ces ressources et capacités d'entreprise peuvent être classées en quatre catégories : les ressources financières, les ressources physiques, les ressources humaines et les ressources organisationnelles (Barney, 1991). Les ressources financières correspondent aux fonds nécessaires à l'entreprise pour concevoir et mettre en place ses stratégies. Les ressources physiques de l'entreprise incluent les technologies physiques utilisées, les usines et équipements détenus, la localisation géographique et l'accès à des matières premières. Les ressources humaines incluent, quant à elles, la formation, l'expérience, le jugement, l'intelligence, les relations et la vision des managers et employés pris individuellement.

Enfin, les ressources organisationnelles incluent la structure formelle de *reporting* de l'entreprise, son organisation formelle et informelle, ses systèmes de contrôle et de coordination de même que les relations informelles entre les groupes au sein de l'entreprise et celles entretenues avec l'environnement.

Pour les entreprises, il est préférable que les stratégies soient fondées sur ce que l'entreprise est capable de faire plutôt que sur les besoins des clients (Grant, 1991). Ainsi, les ressources et les capacités détenues par une entreprise permettent de concevoir ces stratégies. De plus, il existe un lien direct entre les ressources/capacités détenues et la rentabilité de l'entreprise qui dépend de deux facteurs : d'une part, l'attractivité de l'industrie et d'autre part la création d'un avantage concurrentiel par rapport aux concurrents (Grant, 1991). Pour Grant (1991), les ressources et capacités les plus importantes de l'entreprise sont celles qui sont durables (*durability*), difficiles à identifier (*transparency*), difficilement transférables (*imperfectly transferable*) et difficilement répliquables (*not easily replicated*). De plus, il est nécessaire que l'entreprise détienne la propriété et le contrôle de telles ressources (*appropriability*) afin de bénéficier des retours sur investissement et de maintenir l'avantage concurrentiel obtenu. Cet auteur (Grant, 1991) propose un modèle pratique pour l'analyse stratégique qui comporte cinq étapes : identifier et classer les ressources disponibles avec une analyse FFOM (Forces-Faiblesses-Opportunités-Menaces) ; identifier les capacités détenues par l'entreprise ; évaluer le potentiel de rente de ces dernières ; sélectionner la stratégie adéquate ; identifier les besoins en termes de ressources.

Dans la même foulée, la théorie des ressources (Barney, 1991) s'intéresse à la performance de l'entreprise en se concentrant sur les ressources et capacités contrôlées par cette dernière lui permettant d'obtenir un avantage concurrentiel. Ainsi, elle se concentre sur

l'analyse des caractéristiques internes des entreprises. Toutefois, ce modèle d'analyse interne ne peut être utilisé seul, il doit être combiné à des modèles d'analyse externe des opportunités et des menaces (par exemple, le modèle des cinq forces de Porter (1998) qui décrit les attributs d'une industrie attractive). Ici, il faut préciser que cette théorie ne peut être utilisée pour créer un avantage concurrentiel s'il n'existe pas de potentiel au préalable dans l'entreprise (Barney, 2001). Elle repose sur deux hypothèses principales (*firm resource heterogeneity and immobility* ; Barney, 1991). D'une part, les entreprises au sein d'une industrie peuvent être hétérogènes en ce qui concerne les ressources stratégiques qu'elles contrôlent. D'autre part, ces ressources ne peuvent pas être déplacées facilement d'une entreprise à l'autre. Finalement, l'obtention d'un avantage concurrentiel repose sur une combinaison de différentes ressources liées entre elles. De fait, l'objectif est de spécifier et d'évaluer en quoi les ressources de l'entreprise peuvent être source d'un avantage concurrentiel durable (Barney, 1999, 2001). À cette fin, une entreprise crée de la valeur et devient plus performante quand les revenus liés à l'utilisation de ses ressources et ses capacités sont supérieurs aux coûts d'acquisition et de développement interne de ces dernières (Barney, 2001, 2016).

En suivant cette hypothèse, Barney (1991) propose un modèle théorique qui préconise qu'une ressource génère un avantage concurrentiel durable et améliore la performance de l'entreprise à condition qu'elle possède au moins une des quatre caractéristiques constituant le VRIN. La ressource doit créer de la valeur ajoutée (V), c'est-à-dire qu'elle doit exploiter les opportunités ou neutraliser les menaces liées à l'environnement de l'entreprise. Cependant, la valeur créée par une ressource dépend du contexte du marché sur lequel évolue l'entreprise (Barney, 2001). Elle doit également être rare (R), c'est-à-dire qu'elle ne doit pas

être détenue par les autres entreprises de l'industrie. Déterminer si une ressource est rare ou non dépend de la structure du marché au sein duquel les entreprises sont en compétition (Barney, 2001). Ensuite, elle doit être parfaitement inimitable (I) par les autres entreprises de l'industrie. Cela est possible pour au moins une de ces trois raisons : des conditions historiques et culturelles propres à chaque entreprise, l'ambiguïté causale due à la non-compréhension du lien entre les ressources de l'entreprise et l'avantage concurrentiel durable détenu et la complexité sociale des ressources. Enfin, elle ne doit pas avoir de substituts (N). Cependant, la substitution est possible et peut prendre deux formes : la substitution par une ressource similaire ou par une ressource différente. Finalement, plus les ressources dont dispose l'entreprise remplissent ces caractéristiques, plus l'avantage concurrentiel obtenu est durable (*sustained competitive advantage*).

Toutefois, le tableau ci-dessous synthétise les différents avantages et inconvénients relevés par différents auteurs concernant cette théorie.

Tableau 2 : Avantages et limites de la théorie des ressources

Avantages	Limites
Permet de cerner les forces et les faiblesses internes de l'entreprise	Analyse statique des capacités (phénomène d'innovation)
Identifier des AC qui n'avaient pas été détectés	Ne tient pas compte des changements rapides de l'environnement
Outil large qui permet d'analyser toutes les capacités	Doit être complété par d'autres méthodes d'analyse afin de compléter le diagnostic stratégique
Peut se répéter et faire l'objet d'ajustements tout au long de l'existence de l'entreprise	S'intéresse aux ressources qui ont un effet positif sur la performance
Permet de formuler une meilleure stratégie et d'allouer des ressources de manière efficiente	Définition même de la ressource + Critères pour déterminer l'inimitabilité de la ressource ?
	Travail qui peut être long et fastidieux → peu adapté aux petites entreprises

Source : Création de l'auteure

Prahalad et Hamel (1990) insistent sur la nécessité pour les entreprises de mettre en place une architecture stratégique afin d'acquérir de nouvelles compétences fondamentales pour maintenir sa position sur le marché et son avantage concurrentiel. Cette forme de stratégie est également un excellent outil pour communiquer avec les clients et les partenaires externes. Une compétence fondamentale se définit comme résultant d'un apprentissage collectif au sein de l'entreprise grâce à la coordination des différents services de production et grâce à l'harmonisation de multiples savoir-faire (par exemple, l'entreprise Casio). De façon générale, les auteurs mentionnent que les compétences fondamentales constituent des actifs à part entière de l'entreprise et qu'il faut impliquer les personnes qui les détiennent. De plus, les compétences ne diminuent pas avec l'utilisation à la différence des actifs physiques mais bien au contraire, elles se renforcent avec leur application et leur partage. En ce sens, elles doivent être nourries et protégées dans la mesure où le savoir décline s'il n'est pas mis à profit (Prahalad et Hamel, 1990). Plus spécifiquement, l'entreprise doit identifier ses compétences fondamentales, chercher à les développer en interne de façon continue et ainsi créer voire ajouter de la valeur à ses activités et aux produits finis. L'identification de ces compétences et leur développement en interne procure trois principaux avantages : fournir un accès potentiel à une large variété de marchés (par exemple, Casio) ; influencer sur les bénéfices perçus par les clients (par exemple, Honda) ; et est difficile à imiter par les concurrents (par exemple, JVC). Les entreprises doivent être guidées par les compétences fondamentales dont elles disposent en interne pour se développer et non seulement par l'attractivité d'un marché à un moment donné. Toutefois, développer les compétences fondamentales, ce n'est pas dépenser plus que ses concurrents en termes de Recherche et Développement (R et D) ni partager les coûts en rationalisant la production. Au contraire, cela repose sur une architecture stratégique claire qui favorise l'apprentissage, le partage, le

travail d'équipe et la capacité de changement. Cette culture managériale spécifique repose notamment sur la mise en place de stratégies de coopération et d'apprentissage (des alliances qui permettent de s'adapter rapidement aux évolutions du marché) entre les différentes directions de services et les employés qui détiennent ces compétences fondamentales. Ainsi, la direction a tout intérêt à mettre en place des projets transversaux entre les différents services pour diffuser les compétences fondamentales d'une part et pour générer l'ouverture et la coordination entre ces derniers d'autre part. C'est aux gestionnaires de promouvoir la communication et la possibilité de travailler en dehors de son champ d'activité afin de mélanger les différentes expertises dont l'entreprise dispose (par exemple, instaurer des rotations d'employés entre différents services comme chez Canon) (Prahalad et Hamel, 1990). Dans cette perspective, une stratégie fondée sur le développement des compétences fondamentales en interne permet d'en acquérir rapidement et à moindre coût. Enfin, il s'agit de créer un fort sentiment d'appartenance des employés clés et d'encourager la découverte de nouvelles opportunités de marché.

Enfin, cette théorie des ressources va servir de référence pour évaluer dans quelle mesure l'ancrage territorial peut devenir une ressource stratégique pour les entreprises familiales et leur permettre d'obtenir un avantage concurrentiel durable. Dans la mesure où la stratégie s'intéresse à la façon de combiner les ressources afin de générer un avantage concurrentiel (Durand, 2013), c'est le O du VRIO (Barney et Hesterly, 2008) qui permet d'intégrer le profil entrepreneurial des dirigeants dans les stratégies d'affaires. En effet, le soutien de l'organisation est décisif lorsque l'on parle d'ancrage territorial et de leviers stratégiques. Dans cette perspective, le territoire (grâce à ses caractéristiques géographiques, socio-économiques, politiques, etc.) offre une opportunité unique et spécifique aux

entreprises familiales pour créer de la valeur et se différencier. Leur ancrage et les relations de proximité entretenues avec les acteurs locaux sont autant d'atouts qui confèrent au territoire un rôle indispensable dans les stratégies de l'entreprise familiale.

2.2 La conceptualisation

2.2.1 L'entrepreneuriat

Parmi les nombreuses initiatives endogènes relevées par Proulx (2007) au Québec, nous nous arrêterons sur celle de l'entrepreneuriat. Avec les PME, l'entrepreneuriat occupe une place importante dans le processus de développement économique et en termes de création d'emplois (Proulx, 2007 ; Robichaud et McGraw, 2008 ; Robichaud, McGraw, Cachon et Haq, 2013). À ce jour, il n'existe pas encore de définition consensuelle de l'entrepreneuriat (Filion, 1997 ; Omrane, Fayolle et Zeribi-BenSlimane, 2011). Historiquement, trois approches sont utilisées pour définir le concept de l'entrepreneuriat : l'approche fonctionnelle, l'approche individuelle et l'approche processuelle (Filion, 1997 ; Omrane, Fayolle et Zeribi-BenSlimane, 2011). L'entrepreneuriat a d'abord été défini selon une approche fonctionnelle. Les économistes s'intéressent au rôle joué par l'entrepreneur dans le développement économique (par exemple, Schumpeter, 1928, qui associe également l'entrepreneur à l'innovation). À partir des années 50 et jusqu'aux années 80, l'entrepreneuriat renvoie à une approche individuelle. En ce sens, elle s'intéresse aux caractéristiques psychologiques (traits de personnalité, comportements, aptitudes, etc.) de l'entrepreneur (par exemple, McClelland, 1971). Dans cette optique, le métier d'entrepreneur s'organise autour de compétences, d'apprentissages personnels et organisationnels (Filion, 1997). Depuis une vingtaine d'années, en sciences de gestion, l'entrepreneuriat se définit

selon une logique processuelle. Ainsi, le comportement de l'entrepreneur s'apparente à un processus car il évolue tout au long de la vie de l'entreprise, ce qui va influencer sur ses trajectoires de croissance (Robichaud et MacGraw, 2008). Finalement, « le phénomène entrepreneurial représente un processus d'apprentissage dynamique et évolutif dans le temps, cumulateur et générateur de compétences individuelles et collectives » (Omrane, Fayolle et Zeribi-BenSlimane, 2011 : 92).

Toutefois, Fayolle et Verstraete (2005 : 45) proposent une définition de l'entrepreneuriat qui intègre la notion de nouveauté tout en rappelant que l'entrepreneuriat est un processus visant à concrétiser une opportunité d'affaires et à créer de la valeur nouvelle (terme central dans de nombreuses définitions de l'entrepreneuriat, Dees, 1998).

Dans leur rapport concernant la mesure de l'entrepreneuriat, Julien et Cadieux (2010 : 3) le définissent comme « l'action humaine, soutenue par le milieu environnant, pour générer de la valeur sur le marché à travers la création ou le développement d'une activité économique, évoluant avec cette valeur et, finalement, affectant l'économie, et ce, dans le but de mieux répondre aux besoins individuels et collectifs d'un territoire ». Toutefois, ce concept peut être étudié selon de nombreux angles, choix qui dépendent de la position du chercheur. En effet, il englobe aussi bien la création d'entreprises et le rôle des entrepreneurs dans ce processus, que les changements au niveau de la direction et de la propriété (à savoir le rachat ou la reprise d'une entreprise existante), les différentes dynamiques d'innovation qui prennent place dans les entreprises pérennes, ou encore les ajustements de ces dernières pour faire face à l'évolution des marchés (résilience) et satisfaire au mieux les besoins socio-économiques des individus (Julien et Cadieux, 2010). Plus simplement, l'entrepreneuriat rassemble les différentes initiatives portées par les acteurs privés, publics et sociaux, leur

manière de se coordonner au sein de leur milieu afin de créer de la valeur. Finalement, il constitue un moteur indiscutable du développement territorial (Julien et Cadieux, 2010 ; Proulx, 2007 ; Robichaud et McGraw, 2008 ; Robichaud, McGraw, Cachon et Haq, 2013).

De plus, l'entrepreneuriat est un projet au double sens : un projet économique et un projet de vie (Bruyat, 1993) ce qui s'apparente à une construction de sens par le travail. En effet, l'acteur qui prend la décision d'entreprendre (créer ou reprendre une entreprise) a des attentes plus ou moins précises quant à sa position personnelle vis-à-vis de l'entreprise (le plus souvent, il s'agit d'en être le dirigeant et de détenir le contrôle de cette dernière). Ainsi, « la création d'une entreprise est un projet au service d'un autre projet, mais le projet se développant et se réalisant va à son tour influencer l'acteur, le modifier et le contraindre (l'acteur est au service de son projet) » (Bruyat, 1993 : 185). Ces deux logiques sont complémentaires à condition que les objectifs du projet soient et demeurent cohérents et en adéquation avec ceux du créateur à titre personnel tant et aussi longtemps que l'entreprise existera. Malgré tout, elles peuvent parfois entrer en contradiction et conduire à l'échec ou à l'abandon du projet de création ou de reprise.

Les motivations entrepreneuriales correspondent « aux objectifs personnels et organisationnels que les entrepreneurs cherchent à satisfaire par l'intermédiaire de leur entreprise » (Robichaud et McGraw, 2008 : 60). Ces dernières peuvent être regroupées en quatre catégories : les objectifs intrinsèques (par exemple : l'accomplissement personnel, l'atteinte d'objectifs, la recherche d'un équilibre travail-famille), les objectifs extrinsèques (par exemple : le profit et la croissance), les objectifs liés aux besoins d'indépendance et d'autonomie et les objectifs liés à la sécurité et au bien-être de la famille (Robichaud et McGraw, 2008 ; Robichaud, McGraw, Cachon et Haq, 2013). Toutefois, la décision

d'entreprendre ne dépend pas seulement de facteurs personnels mais aussi de facteurs économiques (notamment en lien avec le marché du travail) sur lesquels l'entrepreneur a peu de contrôle (Hernandez, 2006). D'après les résultats de l'étude de Robichaud, McGraw, Cachon et Haq (2013), les entrepreneurs demeurent en affaires pour cinq raisons principales : « pouvoir décider ce que je veux faire », « être mon propre patron », « créer mon propre emploi », « bâtir une entreprise qui me permet de vivre confortablement » et « augmenter les sommes d'argent que je tire de mon entreprise ». Ainsi, le facteur le plus important est celui lié au désir d'indépendance et d'autonomie des entrepreneurs qui décident soit de démarrer une entreprise soit de rester en affaires. Cela avait déjà été mentionné par Hernandez (2006). En effet, après une analyse des quarante récits de vie recueillis auprès d'entrepreneurs, le désir d'autonomie, l'obtention d'un revenu et la passion/réalisation personnelle sont les trois motivations principales qui conduisent à la décision d'entreprendre.

Lorsque l'entrepreneur s'engage dans un processus de création d'entreprise, il est nécessaire qu'il possède un réseau relationnel important car cela va lui permettre d'avoir accès à des connaissances, des informations et d'acquérir progressivement des ressources extérieures nécessaires au projet (Omrane, 2015). Selon Proulx (2011 : 340) le réseau se définit comme suit : « la structure *à priori* de l'interaction et des relations entre des acteurs, dits nœuds, dans un territoire ». Plus simplement, le réseau est en quelque sorte une toile d'araignée qui se construit et se déconstruit au gré des interactions des acteurs et des projets qui les rassemblent sur une période plus ou moins longue. De plus, ce capital relationnel (ou réseau) se caractérise par la combinaison de liens forts, de liens faibles et d'absences de liens (Granovetter, 1973). La force d'un lien se réfère à la durée, à l'intensité émotionnelle, à la confiance mutuelle et aux services réciproques rendus qui le caractérise (Granovetter, 1973).

Les liens forts correspondent à des contacts directs et fréquents. En revanche, les liens faibles se réfèrent à des contacts indirects et moins fréquents qui donnent accès à de l'information non redondante. Ces derniers permettent alors d'entrer en contact avec un plus grand nombre de personnes et d'accéder à davantage d'informations (Granovetter, 1973). Autrement dit, ils favorisent la création de ponts entre différents groupes (autres que l'entourage proche, soit les relations caractérisées par des liens forts), ce qui permet d'étendre le réseau social d'une personne. Quelques années plus tard, Burt (1995) avance le terme de trous structuraux ou absences de relations pour représenter les vides entre contacts non redondants. À ce titre, l'auteur mentionne que l'existence de trous structuraux provoque des bénéfices en information et des bénéfices de contrôle. Dans le premier cas, ils concernent l'accès, la synchronisation et le renvoi d'opportunités. Ce type de bénéfices est renforcé par la quantité de contacts et leur qualité (*via* la diversité des contacts – chaque sous-ensemble de contacts représente une source d'information indépendante). Ainsi, « ces bénéfices s'accumulent grâce au fait qu'un réseau aussi productif rend l'individu, aux yeux des autres, encore plus attractif en tant que contact » (Burt, 1995 : 604). Les bénéfices de contrôle, quant à eux, sont disponibles pour toute personne qui crée un pont entre contacts déconnectés. En effet, cela leur permet de diversifier et d'améliorer leur accès à l'information et de retirer des gains grâce à leur position d'intermédiaire (une position de choix selon Burt, 1995). Finalement, plus le réseau d'une personne est composé de trous structuraux, plus son capital social est étendu et plus elle dispose d'atouts pour devenir une personne clé dans l'entreprise ou pour créer sa propre entreprise. Plus généralement, l'appartenance à un réseau est une source d'avantage concurrentiel pour les entrepreneurs (Pluchart, 2014) dans la mesure où ils accumulent du capital social leur donnant accès à de l'information de choix et en leur facilitant la détection d'opportunités d'affaires. Ils peuvent également faire appel à des

ressources d'accompagnement pour assurer un suivi de leur entreprise existante ou pour mettre en place un projet de reprise. Enfin, ces ressources peuvent s'adresser aux entrepreneurs en difficultés voire en situation d'échec (Philippart, 2017).

De façon générale, il semble adéquat de se référer au concept d'écosystème entrepreneurial qui permet de caractériser et d'identifier les différents facteurs d'attractivité des territoires. Au moment de la création, toute entreprise a besoin de ressources telles que le capital humain, la clientèle, une chaîne de distribution, du capital financier, etc. Autrement dit, l'adéquation de cet écosystème avec les objectifs et les besoins de chaque entreprise est, dans une certaine mesure, indispensable car il rassemble les conditions nécessaires à leur développement et à leur pérennité puisqu'elles vont interagir avec ce dernier tout au long de leur cycle de vie. Cet écosystème se définit comme « un ensemble d'acteurs et de facteurs dépendant les uns des autres et coordonnées de telle sorte qu'ils permettent d'instaurer un entrepreneuriat productif au sein d'un territoire particulier » (Stam, 2018 : 2). Il se caractérise par une combinaison de conditions systémiques et structurelles et dont leurs interactions sont essentielles pour son succès. Les conditions systémiques regroupent : les réseaux d'entrepreneurs, le leadership, le financement, la présence de talents (groupes de travailleurs diversifiés et qualifiés), les connaissances et le soutien des services. La présence de réseaux fournit des flux d'informations, conduit à une distribution efficace du savoir, du travail et du capital. Le leadership fournit des modèles de management, ce qui aide à construire et maintenir un écosystème sain en traduisant l'engagement des entrepreneurs envers la région. Les conditions structurelles, quant à elles, regroupent les institutions formelles, la culture, les infrastructures physiques et la demande. En effet, les entrepreneurs développent des modèles d'affaires en fonction de leurs valeurs et de leurs préférences individuelles mais également

en prenant en compte la multitude de ressources et de compétences disponibles dans un écosystème local. Ce dernier est « source de relations complexes avec des acteurs situés dans l'environnement immédiat de l'entrepreneur, et ce, avec des bénéfices mutuellement profitables (entrepreneur, acteurs publics et privés, territoire) » (Asselineau, Albert-Cromarias et Ditter, 2014 : 59). En ce sens, les dynamiques entrepreneuriales qui « dessinent » le territoire sont dépendantes des réseaux dans lesquels évoluent les acteurs (personnes morales et physiques), qu'ils soient formels et informels. Cela nous renvoie aux deux composantes majeures du territoire évoquées par Gumuchian et Pecqueur (2007), soit la capacité de générer des apprentissages collectifs et la nécessité de la présence de réseaux.

Il semble important de mentionner ici qu'un environnement institutionnel fort tient une place importante dans le fonctionnement et le succès d'un écosystème. En effet, il fournit des avantages aux entrepreneurs pour assurer la performance de l'activité économique dans un pays (Acs et *al.*, 2018) voire dans un espace plus localisé tout en garantissant un entrepreneuriat productif. A l'inverse, dans un pays dans lequel les institutions sont plus faibles, cela peut conduire à un entrepreneuriat non productif voire destructif. De plus, il s'appuie sur deux composantes : les institutions d'une part et la gouvernance institutionnelle d'autre part (Platje, 2008). Les institutions, qu'elles soient formelles (droits de propriété, lois et règlements) ou informelles (culture, valeurs, confiance, modèles mentaux, etc.), sont garantes des règles du jeu permettant d'encadrer la société (Platje, 2008) dans la mesure où elles peuvent fournir aussi bien des incitatifs que des effets dissuasifs pour l'activité économique. Elles permettent également d'évaluer quelles structures de gouvernance sont les plus efficaces en termes économiques. Au niveau régional, les institutions jouent à la fois le rôle d'investisseuses (Ruiz, 2018) et de régulatrices du milieu dans lequel elles

catalysent les processus de création et d'innovation (Acs et *al.*, 2018). La gouvernance institutionnelle, quant à elle, fait référence aux « juges », soit des organisations qui interprètent et font appliquer les règles du jeu dans la société, tels que la justice, la police, le gouvernement et les agences gouvernementales (Platje, 2008). Le capital institutionnel joue alors un rôle très important dans cette recherche d'équilibre entre les différents acteurs sur un territoire et son accumulation est primordiale pour consolider cet écosystème et son dynamisme. Cet équilibre selon Platje (2008) est atteint lorsque les institutions informelles soutiennent et renforcent les institutions formelles et le fonctionnement même de la gouvernance institutionnelle. Toutefois, comme toute forme de capital, il varie au cours du temps en fonction de sa mobilisation par les différents entrepreneurs locaux pour mener à bien des projets. Finalement, la compréhension des divers mécanismes de coordination entre la structure institutionnelle et le processus d'entrepreneuriat peut contribuer à expliquer les différences de croissance économique qui existent entre les pays et à une échelle plus locale.

Afin d'enrichir la recherche sur le thème de l'entrepreneuriat, plusieurs auteurs (Chabaud et Sammut, 2014 ; Fayolle et Bégin, 2009 ; Hoy et Verser, 1994 ; Lubinski, 2001) s'interrogent sur la nécessité de lier le champ de l'entrepreneuriat à celui des entreprises familiales. En ce sens, le domaine de l'entrepreneuriat familial offre des possibilités de recherche prometteuses (Fayolle et Bégin, 2009). Deux croisements sont à considérer : la famille et l'entrepreneuriat mais aussi l'entreprise familiale et l'entrepreneuriat. Dans le premier cas, la famille est à la fois « un lieu de culture et d'expériences entrepreneuriales » et « un lieu d'accompagnement et de soutien de la dynamique entrepreneuriale » (Fayolle et Bégin, 2009 : 14-15). De ce fait, la famille constitue un moteur pour les activités entrepreneuriales grâce au soutien et aux ressources apportés à l'entrepreneur. En effet, « la

famille, inextricablement liée à la PME, contribue à la dynamique de l'entrepreneuriat local et au développement économique des territoires » (Fayolle et Bégin, 2009 : 15). Dans le second cas, les entreprises familiales ont un impact sur la création d'emplois et donc sur le développement économique. C'est pourquoi il est nécessaire de comprendre le lien entre entreprise familiale et entrepreneuriat. Fayolle et Bégin (2005) avancent le terme « d'entreprise familiale entrepreneuriale » car cette dernière recherche des opportunités et établit des stratégies pour les exploiter. L'entrepreneur et sa famille doivent s'intéresser à l'environnement qui fournit les opportunités et les ressources dont il a besoin pour démarrer ou améliorer une entreprise. À ce titre, l'entrepreneur devient à son tour une ressource et met en valeur les opportunités disponibles sur le territoire (Kotey, 2006).

En tant que premier milieu d'appartenance (Rocher, 1992), la famille façonne la personnalité et la culture des individus et exerce un rôle d'agent de socialisation de l'ensemble de ses membres. Rocher (1992 : 131) définit la socialisation comme :

le processus par lequel la personne humaine apprend et intériorise tout au cours de sa vie les éléments socio-culturels de son milieu, les intègre à la structure de sa personnalité sous l'influence d'expériences et d'agents sociaux significatifs et par là s'adapte à l'environnement social où elle doit vivre.

Trois aspects de la socialisation sont à retenir (Rocher, 1992) : l'acquisition des connaissances, des modèles, des valeurs et des symboles par les individus au cours de leur vie ; les éléments de la société et de la culture deviennent parties intégrantes de la personnalité des individus ; l'adaptation de la personnalité des individus à leur environnement social tant au niveau biologique, affectif et mental. Les différentes formes de capital (économique, culturel, symbolique et social) développées par Bourdieu (1979, 1980) sont intégrées au processus de socialisation de tout individu. De plus, il existe deux mécanismes principaux de

socialisation : l'apprentissage et l'intériorisation d'autrui. L'apprentissage « consiste dans l'acquisition de réflexes, d'habitudes, d'attitudes, etc., qui s'inscrivent dans l'organisme et la psyché de la personne et guident sa conduite » (Rocher, 1992 : 138). Quatre procédés permettent l'apprentissage : la répétition, l'imitation, l'application de récompenses et de punition et les essais et erreurs. L'intériorisation d'autrui (*looking-glass self*, Cooley, 1902) est le produit de l'intuition des perceptions de soi par autrui et de la communication avec autrui.

De fait, « l'immersion au sein d'une famille, les expériences familiales, contribuent à influencer les valeurs, les attitudes et les comportements des individus tout au long de leurs vies » (Fayolle et Bégin, 2009 : 14). À cet égard, Steier (2009 ; cité dans Fayolle et Bégin, 2009 : 11) mentionne que « de nombreuses familles engagées dans des affaires témoignent d'un esprit d'entreprendre qui se transmet de génération en génération et diffuse très largement au sein de la famille qui joue alors le rôle d'un incubateur de culture entrepreneuriale ». Plus simplement, les individus qui grandissent dans une famille où il existe un entrepreneur sont plus susceptibles de développer une intention d'entreprendre et de renforcer leurs perceptions d'auto-efficacité entrepreneuriale (Fayolle et Bégin, 2009). Dans une étude sur le processus de relève, la socialisation dans les entreprises familiales s'apparente à une « période d'incubation des héritiers » (Robic, Barbelivien et Antheaume, 2014 : 31) durant laquelle le transfert de capital financier, social et culturel se fait (Lubinski, 2011). Autrement dit, dès leur plus jeune âge, les héritiers s'insèrent dans une forme de socialisation anticipatrice avant même leur entrée officielle dans l'entreprise (Lubinski, 2011). En effet, ces derniers grandissent et évoluent selon des apprentissages liés à l'entreprise familiale, à des valeurs et à une culture particulière. Plus spécifiquement, en s'intéressant au processus de transmission d'une entreprise familiale particulière (l'entreprise

Terrien), Robic, Barbelivien et Antheaume (2014 : 30) mentionnent que « la socialisation et l'engagement sont deux ingrédients indispensables à la fabrique de l'entrepreneur familial » (à partir de l'idée selon laquelle on naît héritier mais on devient entrepreneur). La première infuse aux héritiers le capital social et les valeurs qui rendent possible leur participation à l'aventure de l'entreprise familiale. Le second ingrédient, à savoir l'engagement, est le résultat du processus de socialisation. Ces engagements (voir tableau 3 ci-dessous), envers la famille et envers l'entreprise familiale, « revêtent un caractère dynamique, entremêlé et systémique » (Robic, Barbelivien et Antheaume, 2014 : 32).

En conclusion, la fabrique de l'entrepreneur familial se conçoit comme l'aboutissement du processus de socialisation à l'issue duquel des membres de la génération montante s'engagent individuellement pour le projet collectif « famille + entreprise familiale », sont mis à l'épreuve, puis sont adoués par la génération actuelle qui s'engage de son côté à passer le relais. (Robic, Barbelivien et Antheaume, 2014 : 49)

Le terme d'entrepreneur familial n'est pas anodin car il n'implique pas seulement l'entrepreneur, il engage l'ensemble de la famille dans toute sa complexité tout en s'inscrivant dans un horizon temporel à ne pas négliger. En effet, les diverses étapes en lien avec le processus de transmission doivent être réalisées les unes après les autres : il ne faut pas chercher à aller trop vite mais bien à optimiser la transition pour que le passage d'une génération à une autre soit réussi et également pour laisser le temps à chacun de trouver sa place et de prendre ses marques dans ce nouveau projet.

Tableau 3 : Dimensions de l'engagement des actionnaires familiaux dans l'entreprise familiale

Engagements envers la famille	Engagements envers l'entreprise familiale
1. Maintien de l'équilibre des liens familiaux	1. Convergence des objectifs
2. Perpétuation des valeurs et des traditions familiales	2. Vision long-termiste de l'entreprise
3. Perpétuation de la réputation et la fierté de la famille	3. Continuité de la famille dans l'entreprise
4. Responsabilité sociale de la famille	

Source : Labaki, 2014 : 95

2.2.2 L'entreprise familiale

Tout d'abord, il faut mentionner qu'il n'existe pas de consensus autour de la définition théorique de l'entreprise familiale (Chua, Chrisman et Sharma, 1999 ; Fayolle et Bégin, 2009 ; Poulain-Rehm, 2006). La conception de la famille dépend du contexte culturel des entreprises familiales d'une part et de celui du chercheur et de ses objectifs de recherche d'autre part (Missonier et Gundolf, 2017 ; Pieper et Klein, 2007). Dans le même ordre d'idées, Croutsche et Ganidis (2008) mentionnent que le terme de firmes familiales est une notion vague car ces dernières constituent un ensemble hétérogène. En effet, la grande diversité des entreprises familiales nécessite de créer des groupes relativement homogènes

en fonction de critères préalablement définis. Pour Chua, Chrisman et Sharma (1999), les composantes de l'implication familiale (la propriété, le contrôle et le management généralement utilisés pour définir une entreprise familiale) sont certes nécessaires à la définition mais elles ne sont pas suffisantes car elles ne tiennent pas compte des comportements distinctifs des individus et des membres de la famille au sein de l'entreprise familiale. Ainsi, le concept de création de richesse socio-émotionnelle (Berrone, Cruz et Gomez-Mejia, 2012) permettrait d'expliquer les comportements singuliers des membres de la famille dans l'entreprise familiale (Chua, Chrisman et Sharma, 1999) car elle dépend des motivations et des préférences des dirigeants familiaux : « *the value of socioemotional wealth to the family is more intrinsic, its preservation becomes an end in itself, and it is anchored at a deep psychological level among family owners whose identity is inextricably tied to the organization* » (Berrone et al., 2010 : 87 cité dans Berrone, Cruz et Gomez-Mejia, 2012 : 260). Ces auteurs relèvent cinq dimensions permettant de mieux cerner la notion de richesse socio-émotionnelle : le contrôle et l'influence familiale, l'identification des membres de la famille à l'entreprise, les liens sociaux étroits au sein de la famille et avec le reste de la communauté, l'attachement émotionnel des membres de la famille et le renouvellement des liens familiaux lors du processus de relève (acronyme de FIBER - *Family control and influence, Identification of family members with the firm, Binding social ties, Emotional attachment of family members, and Renewal of family bonds to the firm through dynastic succession*).

En ce sens, la création et la préservation de richesse socio-émotionnelle (*SEW*) influent sur les stratégies et sur les prises de décision (Berrone, Cruz et Gomez-Mejia, 2012). Toutefois, toutes les entreprises familiales n'ont pas le même rapport à la richesse socio-

émotionnelle, ce qui les rend uniques. En effet, l'engagement des membres de la famille et les liens affectifs ne sont pas identiques d'une entreprise familiale à l'autre (Berrone, Cruz et Gomez-Mejia, 2012) dans la mesure où elle reflète les préoccupations et les objectifs entrepreneuriaux de ses dirigeants-fondateurs (Robichaud et McGraw, 2008). Cela rejoint l'idée de l'unité familiale conçue comme un capital collectif à entretenir, à préserver (Cadiou, Cadiou et N'Goma, 2017) afin de le transmettre aux générations futures. Ainsi, la richesse socio-émotionnelle est un élément qui entre en ligne de compte pour comprendre la durabilité et la pérennité des entreprises familiales car ces dernières sont également guidées par des objectifs non financiers (Arrègle et Mari, 2010 ; Berrone, Cruz et Gomez-Mejia, 2012 ; Danes, Stafford, Haynes et Amarapurkar, 2009 ; Missonier et Gundolf, 2017 ; Tagiuri et Davis, 1992). Pour illustrer ces propos et la diversité des objectifs des propriétaires d'entreprises familiales, l'étude de Tagiuri et Davis (1992), auprès de 524 petites entreprises familiales américaines à succès, met en exergue six catégories d'objectifs indépendants :

- 1) Offrir une bonne qualité de vie au travail : une entreprise au sein de laquelle les employés sont heureux et productifs ; une entreprise dont l'image et l'excellence dans le domaine rend les employés fiers ;
- 2) Assurer une sécurité financière et des avantages sur le long terme ;
- 3) Développer de nouveaux produits de qualité ;
- 4) Permettre un avancement personnel et garantir l'autonomie ;
- 5) Responsabilité sociale envers la communauté ;
- 6) Garantir la sécurité du travail.

Pour la suite de cette recherche, nous retiendrons la définition de l'entreprise familiale proposée par Chua, Chrisman et Sharma (1999 : 25) car elle englobe tous les paramètres qui

semblent essentiels pour distinguer les entreprises familiales des entreprises non familiales. Ils la définissent comme suit « une organisation dirigée, avec l'intention de poursuivre l'activité, par une coalition dominante ; contrôlée par des membres de la même famille ou par un petit nombre de familles d'une manière durable à travers les générations » [Notre traduction]. Cette définition met l'accent sur la durabilité de la vision sans toutefois exclure toute forme de changement. En revanche, si la vision change, deux conditions sont à respecter pour que l'entreprise reste familiale : la coalition dominante qui instaure le changement doit être contrôlée par les membres de la famille et la nouvelle vision doit permettre d'atteindre un futur meilleur pour la famille (Chua, Chrisman et Sharma, 1999). Après une synthèse de la littérature concernant les entreprises familiales, Poulain-Rehm (2006) relève trois critères qui émergent pour définir l'entreprise familiale (par ordre d'importance) : le contrôle du capital, la direction de l'entreprise et la transmission familiale et les critères d'identification ou de perception familiale (par exemple, la manière dont les membres de la famille définissent l'entreprise familiale ou la manière dont les membres de la famille perçoivent le caractère familial de l'entreprise). Enfin, la culture propre aux entreprises familiales, transmise d'une génération à l'autre, est également importante pour comprendre leurs spécificités (Croutsche et Ganidis, 2008). En effet, la culture d'entreprise est une référence commune à tous les membres de la famille et est positivement associée à la performance de l'entreprise (Pires, 2011). Pour d'autres, les facteurs de pérennité des entreprises familiales pérennes sont de trois ordres : une pérennité de pouvoir, une pérennité de l'organisation et une pérennité des activités (Mignon, 2000). La pérennité de pouvoir inclut la pérennité du contrôle et de la direction aux mains des membres de la famille. La pérennité de l'organisation (ou continuité) se situe notamment au niveau de la localisation de l'entreprise, de la capacité à créer et à maintenir de l'emploi et de la transmission aux générations futures.

La pérennité des activités se réfère principalement à la perpétuation d'un savoir-faire traditionnel (Mignon, 2000) et d'une culture de métier (Pires, 2011). En d'autres termes, cela concerne les entreprises familiales qui disposent d'une identité forte et d'une culture organisationnelle spécifique (Pires, 2011). En effet, cette dernière est une ressource essentielle de l'entreprise car elle est un vecteur d'intégration et constitue une référence commune à l'ensemble des membres de l'entreprise. Pour Bughin et Colot (2008), les entreprises familiales se distinguent des entreprises non familiales car elles développent un puissant sens d'appartenance à cette dernière tout en établissant des liens réciproques avec les membres de la communauté. L'existence de valeurs partagées, d'une histoire commune et d'un souci de continuité (Mignon, 2000) sont autant d'éléments qui permettent d'expliquer la durabilité des entreprises familiales (Danes, Stafford, Haynes et Amarapurkar, 2009 ; Mignon, 2000). De plus, Mignon (2000) relève que l'éthique et la responsabilité sociale font partie intégrante des valeurs défendues par la famille au sein de l'entreprise familiale. Finalement, la culture organisationnelle (Pires, 2011) et l'identité (Mignon, 2000) peuvent être considérées comme des composantes de la proximité organisée aussi bien dans sa logique d'appartenance que dans sa logique de similitude (Torre et Rallet, 2005).

Certaines caractéristiques de la famille peuvent affecter les résultats, la profitabilité et la croissance de l'entreprise (Danes, Stafford, Haynes et Amarapurkar, 2009). À ce titre, le soutien émotionnel des membres de la famille, les interactions au sein de la famille sont autant d'atouts qui permettent aux entreprises familiales d'être résilientes (Danes, Stafford, Haynes et Amarapurkar, 2009) et pérennes (Robic, Barbelivien et Antheaume, 2014 ; Wilson, Wright et Scholes, 2013). Ces auteurs mentionnent également l'éducation, les compétences managériales et l'expérience des membres de la famille qui sont des éléments

constituant le profil des entrepreneurs (St-Pierre et Cadieux, 2011). Plus spécifiquement, Coleman (1988) parle de capital familial, ce qui correspond à l'ensemble du capital humain, social, financiers détenus par les membres de la famille, qu'ils travaillent ou non dans l'entreprise (Danes, Stafford, Haynes et Amarapurkar, 2009). Plus particulièrement, le capital humain familial représente l'ensemble des compétences, capacités, attitudes et valeurs propre à chacun des membres de la famille. Le capital social familial repose sur la sympathie entre les membres de la famille et entre les familles et le reste de la communauté. Le capital financier familial inclut les actifs financiers et matériels détenus par les membres de la famille individuellement ou collectivement. Or, dans le cas des entreprises familiales, le capital social familial détenu par chacun des membres de la famille est directement transféré à l'entreprise familiale (Arrègle, Durand et Very, 2004 ; Lwango et Coeurderoy, 2011). En cela, il constitue une ressource qui facilite les activités de l'entreprise familiale (Danes, Stafford, Haynes et Amarapurkar, 2009) et est un gage d'efficience organisationnelle (Lwango et Coeurderoy, 2011). En effet, cela permet de réduire les coûts de coordination et de contrôle. Dans le premier cas, les relations de confiance et les contacts fréquents renforcent la convergence des motivations et des intérêts individuels. Dans le second cas, ces spécificités diminuent les risques de développer des comportements opportunistes chez les membres de la famille car ils agissent principalement tous au nom d'un patrimoine familial commun à transmettre aux générations futures (Chua, Chrisman et Sharma, 1999 ; Lwango et Coeurderoy, 2011 ; Robic, Barbelivien et Antheaume, 2014). Plus simplement, plus le capital social familial est élevé, plus les coûts bureaucratiques (de coordination et de contrôle) liés au fonctionnement de l'entreprise dans son ensemble diminuent. A l'inverse, plus le niveau de complexité augmente, plus ces mêmes coûts deviennent importants (Lwango et Coeurderoy, 2011). De plus, une culture centrée sur l'engagement et les valeurs

de la famille envers l'entreprise a une influence positive à la fois sur la performance (notamment en termes d'objectifs non financiers) mais également sur la longévité (Alves et Gama, 2020 ; Berrone, Cruz et Gomez-Mejia, 2012). Enfin, la présence d'une famille dans une entreprise a une influence positive sur sa réputation (Anderson et Reeb, 2003 ; Bughin et Colot, 2008 ; Burkart, Panunzi et Shleifer, 2003 ; Cadiou, Cadiou et N'Goma, 2017) et l'existence d'un capital familial fort contribue à la durabilité de cette dernière (Arrègle, Hitt, Sirmon et Very, 2007 ; Danes, Stafford, Haynes et Amarapurkar, 2009). Toutefois, ces propos sont à nuancer car les membres de la famille peuvent développer des comportements opportunistes ou égoïstes qui peuvent s'avérer non éthiques par rapport aux autres membres de la famille, aux autres parties prenantes et par rapport à la société dans son ensemble (Coville, 2014).

Sans oublier la définition théorique de l'entreprise familiale, nous allons nous intéresser au cas du Canada. En 2015, la BNC a mis en place un indice permettant de suivre et de mesurer la performance des entreprises canadiennes contrôlées par des familles et cotées en bourse dans sa première édition de l'Avantage familial. Pour cela, elle a sélectionné trente de ces entreprises (quarante-trois en 2018) en fonction des critères suivants :

- la famille détient 25 % ou plus des droits de vote ;
- et/ou la famille a une influence importante sur la gestion en occupant des postes de direction clés ou exerce un rôle important au sein du conseil d'administration ;
- et/ou les membres de la famille sont en mesure de prendre la relève dans la génération qui succède à celle du propriétaire/fondateur ou ont le pouvoir de nommer le chef de la direction.

Selon le rapport l'Avantage familial printemps 2022 (4^e édition), après un réexamen annuel des entreprises familiales cotées, l'indice BNC comprend 44 sociétés canadiennes (38 en 2020) contrôlées par des familles dans différents secteurs et régions du pays selon l'un ou l'autre des critères suivants : la famille fondatrice ou les fondateur(s) détiennent directement ou indirectement au moins 10 % des droits de vote de la société OU les personne(s) et /ou les entités reliées détiennent directement ou indirectement au moins 33,3 % des droits de vote de la société (Banque nationale du Canada, 2022). De façon générale, si les membres de la famille exercent une influence importante sur la stratégie à long terme, la planification et les décisions alors nous pouvons parler d'une entreprise contrôlée par une famille du fait de leur participation au capital (Banque nationale du Canada, 2015). Dans le rapport de 2022, il est à noter que onze des quarante-quatre entreprises contrôlées par des familles ont leurs sièges sociaux au Québec contre neuf sur trente-huit entreprises en 2020 (pour des exemples voir les différents rapports de la Banque nationale du Canada, 2015, 2018, 2020 et 2022).

Une fois ces critères établis, il est nécessaire de procéder à une distinction entre entreprises familiales et PME. En effet, les PME sont définies comme suit par l'Institut de la Statistique du Québec (2017) : une entreprise ayant entre 1 et 499 employés inclusivement, et dont le chiffre d'affaires ne dépasse pas 50 millions de dollars. À la vue de ces éléments, il ressort que toutes les PME ne sont pas des entreprises familiales (respect d'au moins un des trois critères de sélection évoqués plus haut) et que les entreprises familiales ne sont pas toujours des PME (+ de 499 employés et/ou plus de 50 millions de chiffre d'affaires).

Tel que vu plus haut, les familles sont porteuses de dynamiques entrepreneuriales qui participent au développement des territoires (par exemple : la recherche de Poutzourios

(1997) sur le rôle de la famille dans le développement de petites entreprises et de *starts-up* dans les Balkans).

2.2.3 Les ressources

Les ressources de l'entreprise sont les unités d'analyse de base dans la mesure où elles représentent des intrants nécessaires aux processus de production (Grant, 1991). De plus, elles sont au cœur des stratégies de l'entreprise et assurent la rentabilité de l'entreprise. Les ressources sont classées en six catégories : les ressources financières, les ressources physiques, les ressources humaines, les ressources technologiques, la réputation et les ressources organisationnelles (Grant, 1991). Pour Barney (1991), ces ressources d'entreprise peuvent être classées en quatre catégories : les ressources financières, les ressources physiques, les ressources humaines et les ressources organisationnelles. Pour Weppe, Warnier et Lecocq (2013), la seule prise en compte des ressources stratégiques ne permet pas de comprendre le processus de construction de la performance des organisations. Ainsi, ils proposent d'introduire les ressources ordinaires et négatives comme source de création d'un avantage concurrentiel. Ils définissent une ressource stratégique comme « une ressource rare, perçue généralement par les entreprises d'un même secteur comme positive en termes de performance, c'est-à-dire ayant une productivité attendue supérieure à son coût (d'acquisition ou de développement interne) » (Weppe, Warnier et Lecocq, 2013 : 50). Plus simplement, les ressources stratégiques sont celles qui créent le plus de valeur ajoutée dans la chaîne de production de l'entreprise. Une ressource ordinaire, quant à elle, est « une ressource commune sur le marché, perçue généralement comme étant neutre en termes de performance, c'est-à-dire ayant une productivité attendue équivalente à son coût (d'acquisition ou de développement interne) » (Weppe, Warnier et Lecocq, 2013 : 52).

Autrement dit, celles-ci sont neutres quant à la création de valeur ajoutée. Enfin, une ressource négative est « une ressource délaissée par les entreprises, perçue généralement comme étant négative en termes de performance, c'est-à-dire ayant une productivité attendue inférieure à son coût (d'acquisition ou de développement interne) » (Weppe, Warnier et Lecocq, 2013 : 53). Les ressources négatives sont celles qui ne créent pas de valeur ajoutée dans le processus de production de l'entreprise. Pour conclure leur article, les auteurs se demandent si une « ressource stratégique ne crée pas réellement un avantage concurrentiel que combinée à des ressources ordinaires voire à des ressources négatives ? » (Weppe, Warnier et Lecocq, 2013 : 60).

La ressource territoriale se distingue de la ressource naturelle dans la mesure où elle renvoie d'une part à l'intentionnalité des acteurs et d'autre part au substrat idéologique du territoire (Campagne et Pecqueur, 2014). Il existe deux types de ressources, activées ou potentielles qui sont également variables en termes de nature, soit des ressources spécifiques ou des ressources génériques (Campagne et Pecqueur, 2014). La ressource activée est en activité et possède une valeur marchande. La ressource potentielle, quant à elle, est à l'état virtuel : elle n'a pas encore été révélée par les acteurs. Le qualificatif générique renvoie au fait que la valeur de la ressource n'est pas liée à un processus de production : elle est reproductible en différents lieux, indépendamment des spécificités d'un territoire (Gumuchian et Pecqueur, 2007). A l'inverse, le qualificatif spécifique indique que la ressource est difficilement transférable car son mode de production est ancré au territoire. Sa valorisation est au cœur des processus de développement territorial car elle permet aux acteurs de créer de nouvelles activités qui vont générer des revenus pour les populations tout en faisant émerger de la spécificité.

2.2.4 L'avantage concurrentiel

Dans la mesure où la création de valeur détermine le profit (Porter, 1998), il est indispensable pour l'entreprise d'identifier ses sources d'avantage concurrentiel avant de les exploiter. Ce dernier résulte des capacités stratégiques (soit les ressources et les compétences) détenues par une entreprise qui sont valorisées par les clients et difficiles à reproduire par les concurrents. De plus, celles-ci deviennent dynamiques dans la mesure où elles évoluent avec le marché et ses conditions concurrentielles. Ainsi, Ma (2000 :18) définit l'avantage concurrentiel comme suit : « *the differential between two competitors on any conceivable dimension that allows one to better create customer value than the other* ». Ce terme est relatif à une firme et à ses concurrents et s'obtient dans un contexte concurrentiel spécifique (Ma, 2000). Plus simplement, il s'agit de « la valeur qu'une entreprise peut créer pour ses clients en plus des coûts supportés par cette dernière pour la créer » (Porter, 1998 : 3). De fait, la construction d'un avantage concurrentiel d'une entreprise repose, d'une part, sur le caractère unique de son offre et, d'autre part, sur la valeur perçue par le client (Koenig, 2015). Pour Porter (1998), il peut être obtenu de deux manières : la domination par les coûts (*cost leadership*) ou la différenciation (*differentiation*). Ainsi, l'offre proposée par l'entreprise est de même valeur que celle de ses concurrents mais en l'obtenant à un coût inférieur ou l'offre proposée par l'entreprise est différente, « qu'elle soit supérieure mais plus coûteuse ou bien inférieure mais moins chère » (Johnson, Scholes, Whittington et Fréry, 9^e édition : 249).

Selon Barney (1991), il est nécessaire de distinguer l'avantage concurrentiel de l'avantage concurrentiel durable. En effet, l'entreprise détient un avantage concurrentiel si la stratégie n'est pas appliquée simultanément par l'un de ses concurrents actuels ou potentiels. Au contraire, l'entreprise détient un avantage concurrentiel durable si la stratégie n'est pas

appliquée simultanément par l'un de ses concurrents actuels ou potentiels ET si les autres entreprises sont incapables de copier les avantages (bénéfices) d'une telle stratégie. Par exemple, en s'intéressant aux stratégies politiques menées par les entreprises en parallèle des stratégies de marché, Koenig (2015) propose une typologie de quatre stratégies que peut développer l'entreprise en fonction de la durée de l'avantage concurrentiel attendu : une stratégie conservatrice, une stratégie réactive, une stratégie anticipatoire et une stratégie proactive. Selon l'auteur, la première vise à maintenir le *statu quo* ; la seconde consiste à s'aligner de façon efficiente ; la troisième vise à bénéficier de l'avantage du pionnier et la quatrième a pour objectif de donner forme aux conditions d'activité. Une stratégie conservatrice ne conduit pas à l'obtention d'un avantage concurrentiel durable (soit pour une durée relativement courte). À l'inverse, une stratégie proactive permet à l'entreprise de développer un avantage concurrentiel soutenable, ce qui correspond à une durée moyenne ou longue.

Tableau 4 : Typologie des stratégies politiques

		Contributions en termes de valeur	
		Maintien	Création
Mode d'action vis-à-vis des conditions d'activité relevant des autorités	Respect (mobilisation des capacités intraverties)	Stratégie réactive But : s'aligner de façon efficiente	Stratégie anticipatoire But : bénéficier de l'avantage du pionnier
	Influence (mobilisation des capacités extraverties)	Stratégie conservatrice But : protéger le <i>statu quo</i>	Stratégie proactive But : donner forme aux conditions d'activité

Source : Koenig, 2015 : 103

L'hypothèse la plus courante (soutenue par la plupart des théories en management stratégique) est que la détention d'un avantage concurrentiel joue un rôle crucial quant à la performance supérieure d'une entreprise (Porter, 1998). Sur le long terme, une performance durablement supérieure provient de la détention d'un avantage concurrentiel lui-même soutenable (Porter, 1998). Autrement dit, l'avantage concurrentiel serait à l'origine de la performance supérieure d'une entreprise (Ma, 2000) soit le tryptique « stratégie – avantage concurrentiel – performance » (Koenig, 2015). Toutefois, cette hypothèse n'est pas toujours vraie car la détention d'un avantage concurrentiel par une entreprise ne conduit pas toujours à la performance supérieure de cette dernière (Koenig, 2015 ; Ma, 2000). Trois cas de figures sont exposés par Ma (2000) pour étayer cet argument :

- La détention d'un avantage concurrentiel peut conduire à une performance supérieure. Ici, l'avantage concurrentiel aide à créer de la valeur pour les clients, ce qui contribue à améliorer la performance de l'entreprise. De plus, c'est la combinaison de différents avantages concurrentiels qui permet de déterminer si une entreprise est plus performante que ses concurrents ;
- La détention d'un avantage concurrentiel ne conduit pas à une performance supérieure. Quatre types de situations se présentent : l'entreprise n'a pas pu transformer un avantage discret en avantage composé ; l'entreprise avait un avantage concurrentiel mais elle n'a pas été capable d'identifier pleinement son potentiel ; l'entreprise n'a pas été en mesure de développer la combinaison adéquate d'avantages concurrentiels disponibles pour se démarquer de ses concurrents ou

-
- l'entreprise ne dispose pas d'un avantage concurrentiel dans un domaine pourtant essentiel à la compétition ; la direction a volontairement sacrifié un avantage concurrentiel ;
- L'entreprise peut être plus performante même si elle ne détient pas d'avantage concurrentiel. Cela peut être dû à des facteurs externes à l'entreprise sur lesquels elle n'a pas de contrôle : l'intervention du gouvernement, la chance, les chocs environnementaux, etc.

2.2.5 La performance

« D'une façon générale, la performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs » (Bourguignon, 1997 : 91). Toutefois, le terme de performance est polysémique car il peut désigner à la fois le succès, le résultat de l'action voire être action (Bourguignon, 1997). À ce titre, Bourguignon (1997) mentionnait déjà que l'absence de définition claire de la performance induit quatre bénéfices aussi bien pour l'émetteur que le récepteur : une fonction d'embellissement, une fonction idéologique, une fonction de rassemblement et une fonction de légitimation. Dans les études concernant la performance des entreprises, cette dernière peut être liée à différents facteurs non économiques (gouvernance, capital social, etc.) ou économiques (rentabilité, productivité, ratio « résultat net sur CA ») mais elle repose avant tout sur la perception qu'en ont les dirigeants et les collaborateurs. Nous comprenons alors que la notion de performance et ce qu'elle recouvre est propre à chaque entreprise et dépend des objectifs et du profil entrepreneurial du dirigeant. Dans le même ordre d'idées, Robichaud, Mcgraw, Cachon et Haq (2013) mentionnent que certaines motivations

entrepreneuriales peuvent jouer un rôle important dans l'explication de la performance des entreprises. St-Pierre et Cadieux (2011) proposent une typologie des différentes perceptions de la performance par les dirigeants de PME. En effet, ces derniers distinguent trois types de performance : la performance personnelle, la performance économique et la performance durable (sociale et environnementale). De plus, plusieurs auteurs indiquent qu'il est nécessaire d'intégrer des éléments non financiers pour comprendre le succès des entreprises familiales d'une part (Arrègle et Mari, 2010 ; Berrone, Cruz et Gomez-Mejia, 2012; Chua, Chrisman, De Massis et Wang, 2018 ; Danes, Stafford, Haynes et Amarapurkar, 2009 ; Lagarde, 2006 ; Missonier et Gundolf, 2017 ; Robichaud, McGraw, Cachon et Haq, 2013 ; Tagiuri et Davis, 1992) et leur durabilité d'autre part (Danes, Stafford, Haynes et Amarapurkar, 2009). La performance est plus qu'une simple mesure chiffrée et objective (par exemple, la rentabilité, le chiffre d'affaires, etc.), elle est aussi subjective car sa définition varie d'une personne à l'autre et repose sur les objectifs à atteindre pour chacun des entrepreneurs. Enfin, le niveau de performance et la satisfaction liée à ce dernier dépendent eux aussi des objectifs et du profil entrepreneurial des dirigeants (Robichaud, McGraw, Cachon et Haq, 2013).

Tableau 5 : Les types de « performance », selon les propriétaires dirigeants de PME

Type de performance	Indicateurs utilisés dans la littérature	Auteurs
Performance personnelle	Reconnaissance sociale Patrimoine personnel Qualité de vie Indépendance et autonomie	Gray (2002) Greenbank (2001) LeCornu <i>et al.</i> (1996) Reijonen et Komppula (2007) Walker et Brown (2004)
Performance économique	Croissance Taille de l'entreprise Liquidités pour préserver l'autonomie et assurer la croissance de l'entreprise Capacité de l'entreprise à générer des revenus suffisants Santé financière Satisfaction des besoins des clients Qualité du produit ou du service offert	Getz et Petersen (2005) Greenbank (2001) Gundry et Welsch (2001) LeCornu <i>et al.</i> (1996) Morris <i>et al.</i> (2006) Székely et Knorsch (2005) Walker et Brown (2004)
Performance durable (sociale et environnementale)	Maintien des emplois Investissement dans la société Qualité de vie du personnel Réputation de l'entreprise Équilibre entre santé financière, implication sociale et respect de l'environnement	Getz et Petersen (2005) Greenbank (2001) Gundry et Welsch (2001) Morris <i>et al.</i> (2006) Székely et Knorsch (2005)

Source : St-Pierre et Cadieux, 2011 : 39-40

2.2.6 Le territoire

La caractéristique principale du territoire est qu'il doit avoir des limites géographiques dans la mesure où ce sont elles qui permettent l'articulation de l'action des trois acteurs principaux : les pouvoirs publics, les acteurs privés et les associations (Campagne et Pecqueur, 2014). Toutefois, les territoires ne doivent pas être considérés comme de simples entités géographiques, « ils associent et regroupent acteurs et/ou parties prenantes dans des espaces dont les frontières peuvent varier au gré de leurs interactions » (Torre et Beuret, 2012 : 4). « [...] Chaque territoire construit représente un cas irréductiblement particulier du fait de la quasi infinie combinaison des variables qui s'y jouent » (Gumuchian et Pecqueur, 2007 : 47). De plus, la temporalité de ces derniers doit également être prise en compte : leur durée de vie repose sur la volonté et l'engagement des acteurs (Gumuchian et Pecqueur, 2007). Chaque territoire est en quelque sorte unique car il est à la fois le résultat d'un projet de développement et d'une volonté portée par les acteurs à un instant t (soit un territoire construit). En ce sens, il existe une multitude de territoires qui se « chevauchent » à un même instant, ce qui complexifie d'autant plus leur nature et leur définition. Pour Alphanbéry et Bergues (2004 : 5), la notion de territoire « désigne une forme particulière de découpage de l'espace plus ou moins institutionnalisé ». Ces auteurs (2004 : 5) mentionnent que ce dernier est « objet du langage commun » mais qu'il est également utilisé de façon particulière par nombre d'acteurs (citoyens, élus, experts, chercheurs, entreprises, etc.). En effet, en tant que construit socio-économique, le territoire n'est ni un élément neutre ni un élément inerte. Il n'est pas neutre car il repose sur des interactions sociales et sur « l'intentionnalité des acteurs » (Campagne et Pecqueur, 2014 : 45). Autrement dit, le territoire est une « portion d'espace délimité, approprié, où les hommes et les sociétés décident avec leurs diversités, leurs

divergences, voire leurs conflits de s'unir pour bâtir un ou des projets d'avenir » (Bleynié, Gillette et al., cités dans Lacour, 2006 : 325). Il n'est pas inerte car il se transforme, évolue en fonction des projets mis en place par les acteurs qui visent à « valoriser localement les ressources territoriales locales » (Campagne et Pecqueur, 2014 : 50). A l'inverse, le territoire n'est pas un espace donné car dans ce cas, il correspond à un découpage politico-administratif (par exemple, les régions, les départements, les municipalités régionales de comté, etc.) ; c'est-à-dire qu'il préexiste à l'action des acteurs (Campagne et Pecqueur, 2014).

Ainsi, le territoire est un espace socialement construit (Campagne et Pecqueur, 2014; Harribey et Cardebat, 2013 ; Pecqueur et Zimmermann, 2002) qui repose sur l'intentionnalité des acteurs (Campagne et Pecqueur, 2014) et sur leur appropriation de cette portion d'espace. Les acteurs se définissent par rapport au territoire et le définissent également par rapport à eux (Gumuchian et Pecqueur, 2007). Selon l'approche fonctionnaliste, le territoire se caractérise par l'existence de relations de proximité (Rallet, 2002) et de leur nécessaire activation par les actions des populations (Torre, 2010 ; Torre et Beuret, 2012). De fait, ces proximités sont en constante construction et déconstruction, au gré des dynamiques qui fondent les relations entre acteurs (Torre et Beuret, 2012). Plus simplement, le territoire est le résultat du processus de construction, de délimitation et d'appropriation d'un lieu physique ou virtuel par les acteurs (Pecqueur, 2006), et ce, notamment par l'activation de relations de proximité territoriales. Autrement dit, le territoire est en construction permanente car il évolue en fonction des projets des acteurs : ses frontières sont mouvantes et sont identifiées par les acteurs comme étant le périmètre d'action nécessaire à un projet de développement à un instant t. Cela suppose que les relations de proximité activées par les acteurs les conduisent à développer des stratégies de coopération et d'innovation autour d'un objet commun.

Enfin, la construction territoriale est l'effet des relations de proximité (Rallet, 2002) et s'ancre dans le temps long (Torre et Beuret, 2012) car c'est un phénomène qui repose sur le croisement des deux formes de proximités : géographique et organisée (Torre et Beuret, 2012). De plus, cet espace construit se crée sur la base de réalisation de projets de développement (Campagne et Pecqueur, 2014) durant lesquels émergent des mécanismes de conflits et de concertation, nécessaires à la dynamique des territoires (Chia, Torre et Rey-Valette, 2008 ; Torre et Beuret, 2012). Le territoire, en tant que construction sociale (Jean, 2006), tend donc à se démarquer et acquiert la capacité de tracer ses propres voies de développement, et ce, sur la base de dynamiques sociales volontaires et coordonnées. Enfin, l'appropriation et la construction collectives du territoire se traduisent comme étant « la conséquence d'un processus de développement, le résultat des stratégies organisationnelles des acteurs entre eux et le lieu d'apprentissage et de formation de savoirs et de savoir-faire » (Julien, 2005 : 158).

Dans une dynamique complémentaire, le territoire facilite la coordination entre des acteurs divers dans la mesure où il « reflète la capacité des acteurs à mettre en valeur les ressources locales, en exploitant leurs dimensions historiques naturelles économiques et sociales » (Simard et Chiasson, 2008 : 457). Les jeux de proximités qui s'établissent entre les acteurs au sein d'un même territoire renvoient à la nécessité de mettre en place une gouvernance territoriale en lien avec les enjeux de développement (Simard et Chiasson, 2008 ; Torre et Beuret, 2012), soit une gouvernance du développement territorial (Campagne et Pecqueur, 2014). En effet, pour faciliter et réguler l'autonomie acquise par le territoire, il est nécessaire de mettre en place des mécanismes de décision, en lien avec les institutions locales. En effet, « dans tout projet de développement territorial, les acteurs publics, privés

ou sociaux sont confrontés à des situations conflictuelles, expressions de confrontations tenant tant à des questions d'intérêts qu'à des conflits de pouvoirs » (Leroux, 2006 : 83). Pour favoriser et faciliter la participation des parties prenantes, les processus de gouvernance s'appuient sur plusieurs mécanismes et outils : à savoir la communication, l'information, la consultation, le dialogue, la concertation et la négociation (Chia, Torre et Rey-Valette, 2008 ; Torre et Beuret, 2012). Parmi eux, la concertation constitue l'outil central de ces processus. Il s'agit de « construire ensemble des objets communs, qui peuvent faciliter une prise de décision immédiate et conjointe mais aussi déterminer de multiples décisions ultérieures en tenant compte des contraintes et de la vision des différentes parties prenantes engagées dans le processus » (Torre et Beuret, 2012 : 27). Autrement dit, la dimension coopérative est indispensable entre l'ensemble des acteurs car elle est le reflet d'une réelle volonté d'avancer ensemble selon une vision commune. En cela, un espace devient un territoire s'il est caractérisé par des projets de développement qu'il abrite, par une gouvernance particulière et sans oublier les incontournables jeux de proximités.

Dans sa conception dynamique, « le territoire est une institution qui existe par sa capacité non à détenir mais à produire ou créer des ressources » (Colletis et Pecqueur, 2005 : 63). Le territoire est alors « porteur de ressources spécifiques intransférables et incomparables sur le marché » (Benko et Pecqueur, 2001 : 7) qui doivent être activées par les acteurs afin de se transformer en actif territorial (Pecqueur, 2006). En ce sens, il revient aux acteurs de créer les ressources territoriales (Campagne et Pecqueur parlent de « création par l'action », 2014 : 49). Leurs actions transforment et valorisent la ressource qui, au départ, est un potentiel pour qu'elle se « métamorphose » en actif (Colletis et Pecqueur, 2005). La valorisation de la ressource territoriale s'appuie sur des caractéristiques géographiques,

historiques et culturelles propres à chacun des territoires. Dans les zones intermédiaires et difficiles (dans la mesure où le modèle de développement dominant ne peut être appliqué), les trajectoires de développement territorial reposent sur la capacité des acteurs « à faire émerger de la spécificité » (Campagne et Pecqueur, 2014 : 21). Dans cette perspective, les ressources dont disposent les territoires ne sont en aucun cas transférables puisqu'elles sont identitaires et uniques (Campagne et Pecqueur, 2014) : elles deviennent des ressources activées et spécifiques au territoire concerné. En ce sens, le territoire peut être créé par discrimination, c'est-à-dire qu'il existe un dedans et un dehors. Le dedans étant défini par la ressource valorisée. Autrement dit, les limites du territoire sont conditionnées, à la fois, par l'existence et par la définition de la ressource à valoriser et par l'espace dans lequel vivent les acteurs qui souhaitent participer au processus de développement territorial (Campagne et Pecqueur, 2014). Pour certains auteurs, c'est la perception d'un sentiment d'appartenance qui permet de délimiter voire de créer le territoire (Torre et Beuret, 2012) dans la mesure où il est identifié comme étant une ressource spécifique (Colletis et Pecqueur, 2005) car il met en avant les caractéristiques du lien au lieu (Campagne et Pecqueur, 2014). En effet, les notions de sentiment d'appartenance ou d'ancrage territorial sont des composantes de la proximité organisée et notamment dans sa logique de similitude. En effet, celle-ci s'inscrit dans le temps long, s'ancre dans les relations passées (ancrages sociaux et culturels) (Torre, 2010) et un référentiel cognitif commun (Torre et Beuret, 2012).

Pour illustrer ce propos, nous pouvons penser aux produits AOC qui valorisent la qualité des produits et la spécificité des lieux (ce qui correspond à un actif spécifique, Pecqueur, 2001). Au Québec, nous parlons de produits d'appellation d'origine (AO) ou de produits d'indication géographique protégée (IGP). L'objectif de ces certifications est

d'accompagner et de promouvoir l'essor des produits locaux et de leur lien à leur région/territoire d'origine (Chazoule et Lambert, 2011). Ce processus de valorisation des ressources territoriales constitue une des composantes majeures du développement territorial (Campagne et Pecqueur, 2014). Pour les entreprises qui se positionnent dans cette forme de développement, leur ancrage territorial fait partie intégrante de leur identité professionnelle tout en étant source de différenciation et de reconnaissance (image valorisée auprès des producteurs et des consommateurs). Finalement, les certifications permettent d'assurer la typicité d'un produit pour le consommateur (Chambolle et Giraud-Héraud, 2003) au travers de sa qualité et de sa délimitation spatiale précises et particulières (Pecqueur, 2001). Plus spécifiquement, le lien au lieu est une construction sociale dépendant de divers facteurs comme, par exemple, la spécificité des savoirs et savoir-faire locaux partagés (Chazoule et Lambert, 2011). Il existe trois types de lien au lieu : la revendication des liens physiques, la construction et la revendication de savoir-faire spécifiques locaux et la construction et la revendication d'un lien culturel (Chazoule et Lambert, 2011). Le premier réfère aux particularités pédoclimatiques du lieu qui influencent la qualité finale du produit. Autrement dit, ce sont les caractéristiques physiques du produit qui définissent sa territorialité. Le deuxième traduit l'utilisation de modes de production particuliers (par exemple, modes de production fermier, traditionnel, etc.). Le troisième passe par un processus d'identification du produit à son lieu de production via des événements culturels et patrimoniaux. Dans la perspective de ces certifications de qualité et d'origine, les différents producteurs sont liés par la proximité géographique du fait de la délimitation spatiale précise et particulière propre à ces produits. L'AOC se traduit également par une logique d'appartenance localisée (Bélis-Bergouignan et Cazals, 2006), ce qui signifie que les producteurs appartiennent à un même réseau qui valorise la qualité territoriale des produits. Cette logique d'appartenance à une

AOC peut être étendue aux consommateurs qui privilégient l'achat de ce type de produit. Avec cette recherche de qualité par les consommateurs, nous voyons apparaître une logique de similitude qui se traduit par une adéquation entre les attentes de la clientèle et les stratégies des producteurs AOC en termes de respect du patrimoine culturel des territoires. Sur le territoire, cela se traduit notamment par la création de collectifs d'acteurs locaux autour de thématiques et d'objectifs communs (Chazoule et Lambert, 2011).

2.2.7 L'ancrage territorial

Bousquet, Barbat et Verstraete (2016 : 54) définissent l'ancrage territorial comme « le processus et le résultat d'interactions entre entreprise et territoire fondés sur la création collective de ressources communes, spécifiques et localisées, permettant une longue période de sédentarité d'une entreprise ». Ici, nous considérons que les décisions relatives à l'ancrage territorial, sous forme de stratégies d'entreprise, sont en partie l'expression des préférences personnelles de l'entrepreneur (Bousquet, Barbat, Verstraete, 2016) insérées à la fois dans les échanges marchands et dans les échanges non marchands (Marinos et Le Gall, 2018). La stratégie correspond à une intention d'agir au mieux pour l'entreprise grâce à la combinaison de ressources afin de créer de la valeur, de développer un avantage concurrentiel et de surpasser la concurrence. Plus simplement, « la stratégie est un choix, reposant sur une analyse et traduisant une anticipation » (Bousquet, Barbat et Verstraete, 2014 : 3). Toutefois, selon Bousquet, Verstraete et Barbat (2014), l'ancrage ne s'apparente pas toujours à une stratégie d'entreprise dans la mesure où sa mise en œuvre ne concorde pas seulement avec le maintien ou l'amélioration des performances de cette dernière. Ainsi, la décision d'ancrage

territorial peut tout aussi bien refléter des objectifs stratégiques d'une part (améliorer les performances de l'entreprise) que des objectifs non stratégiques d'autre part (par exemple, atteindre exclusivement des objectifs personnels) poursuivis par les entrepreneurs. Les auteurs considèrent « qu'un choix d'ancrage est non stratégique quand il ne vise pas à accroître les performances strictes de l'entreprise au regard des objectifs établis, ou lorsqu'il ne participe pas d'une analyse et d'une anticipation » (Bousquet, Verstraete et Barbat, 2014 : 21). Dans leur étude, ce sont les différentes conventions auxquelles adhèrent les entrepreneurs qui permettent de saisir la nature de la décision d'ancrage territorial adoptée (Bousquet, Verstraete et Barbat, 2014). En effet, dans une optique entrepreneuriale, la théorie des conventions permet d'éclairer la prise de décision reposant sur des principes communs et des règles collectivement établies. Plus simplement, la pierre angulaire de l'ancrage territorial, c'est la co-production de ressources sur la base de valeurs partagées qui favorisent la coordination des acteurs et génèrent des externalités sur le territoire. Enfin, Lagarde (2006) indique que les entrepreneurs (agricoles et PME) adoptent des choix stratégiques sur la base de préférences économiques (par exemple, des objectifs de croissance ou des logiques de pérennité familiale et patrimoniale) et de références sociales (par exemple, les références sectorielles et professionnelles qui peuvent, dans certains cas, entraver leurs possibilités de développement). Cela met en avant l'importance du profil et des caractéristiques psychosociologiques des entrepreneurs dans la mise en place des objectifs et des stratégies.

Ces différentes études de cas soulignent qu'il existe de multiples facteurs (économiques, sociétaux, environnementaux et personnels), liés à des objectifs stratégiques et/ou non stratégiques poursuivis par les dirigeants, qui sous-tendent la construction de l'ancrage territorial. De plus, Marinos et Le Gall (2018) mettent en avant l'importance de

l'intégration à des réseaux pour que les dirigeants d'entreprises puissent à la fois développer leurs entreprises tout en générant des effets positifs pour les territoires sur lesquels elles sont implantées. Porter et Kramer (2011) parlent alors de création de valeur partagée, soit une forme de réciprocité entre entreprise et territoire (Maillat, 1992 ; Zimmermann, 1998). En d'autres termes, les dirigeants d'entreprises qui développent un sentiment d'appartenance à leur territoire vont davantage chercher à s'insérer dans des projets de développement territorial (Marinos et Le Gall, 2018) en favorisant les relations de proximité et les partenariats locaux (Bousquet, Barbat et Verstraete, 2016 ; Hurdebourcq, 2016) afin d'obtenir des compétences et des ressources non disponibles (Deltour, Le Gall, Lethiais, 2018). Dans ce cas, cela reflète leurs motivations entrepreneuriales et leurs préférences personnelles en faveur de l'ancrage territorial, soit un levier stratégique pour les entreprises qui l'intègrent dans leurs stratégies (Hurdebourcq, 2016 ; Le Gall, Bougeard-Delfosse et Gentric, 2013).

L'ancrage territorial s'insère pleinement dans le processus de création de valeur partagée développée par Porter et Kramer (2011) dans la mesure où le lien qui unit l'entrepreneur et le territoire et plus largement la communauté qui l'habite permet d'identifier trois formes d'ancrage territorial comme le montre le tableau ci-dessous :

Tableau 6 : Relations entre lien entrepreneur/territoire - ancrage - devenir de l'ancrage

Nature du lien personnel entrepreneur/territoire	Nature de l'ancrage territorial	Devenir de l'ancrage
Lien moral	Ancrage sociétal Ancrage de patrimoine	Duplicable
Lien affectif	Ancrage de patrimoine Ancrage d'innovation	Durable
Lien opportuniste	Ancrage d'innovation	Volatil

Source : Adapté de Bousquet, Barbat et Verstraete (2016)

L'ancrage de patrimoine des entrepreneurs se définit par leur respect des traditions et du passé propres à chaque territoire. En cela, les entrepreneurs vont chercher à valoriser les savoir-faire locaux tout en préservant l'environnement. La valorisation de l'histoire du territoire et la défense des coutumes locales sont au cœur des dynamiques entrepreneuriales (voir l'étude de Perrot sur le haut plateau de l'Aubrac, 2009). Ensuite, l'ancrage sociétal se traduit par le partage équitable de la valeur créée sur le territoire entre tous les acteurs. La préservation de l'environnement est également de mise. Enfin, l'ancrage d'innovation est centré sur les processus d'innovation qui permettent d'impulser les actions collectives (Bousquet, Barbat et Verstraete, 2016).

Maintenant que nous avons expliqué les théories mobilisées et défini les différentes notions qui nous intéressent, nous présenterons, dans le prochain chapitre, le cadre méthodologique qui a structuré notre collecte de données auprès des entreprises familiales implantées dans la ville de Saguenay.

Chapitre 3

La posture épistémologique et le cadre méthodologique

L'objet de ce chapitre est de présenter la posture épistémologique et le cadre méthodologique de la recherche en précisant les choix effectués pour aborder la phase exploratoire de notre étude. Ces choix n'étaient pas fixés de façon définitive au début de notre recherche mais furent élaborés au fur et à mesure de l'avancement de cette dernière. En effet, la démarche de collecte de données a évolué progressivement grâce aux différents échanges avec quelques organismes locaux qui nous ont permis de nous positionner de façon efficace afin de tenir compte des contraintes des dirigeants d'une part et de l'accès aux coordonnées qui peut s'avérer difficile (notion de confidentialité) d'autre part. Toutefois, à terme, ce problème n'a pas été un frein puisque ce sont les participants eux-mêmes qui nous ont référé d'autres entrepreneurs susceptibles d'être intéressés à prendre part au projet.

3.1 Choix de la posture épistémologique

La question du fondement épistémologique de la recherche renvoie à la manière dont les connaissances sont justifiées et produites (Allard-Poesi et Perret, 2014 ; Avenier et Gavard-Perret, 2012). Ainsi, il s'agit d'explicitier les présupposés et justifier les choix effectués en lien avec l'objet de la recherche (Allard-Poesi et Perret, 2014). Deux grandes orientations caractérisent le domaine des sciences de gestion : le réalisme et le constructivisme. Ces deux orientations se structurent autour de quatre dimensions : ontologique (le réel que l'on cherche à appréhender), épistémique (la nature de la connaissance produite), méthodologique (la valeur et le statut de la connaissance) et axiologique (les incidences sur le réel étudié). Le

tableau suivant présente un continuum rassemblant les positionnements adoptés par les différents paradigmes épistémologiques des sciences de gestion.

Tableau 7 : Orientations et tensions épistémologiques

Orientations	Réalisme	Constructivisme
La question ontologique Qu'est-ce que la réalité ?	Essentialisme	< ----- Non- > essentialisme
La question épistémique Qu'est-ce que la connaissance ?	Objectivisme	< ----- Relativisme >
La question méthodologique Quels sont les critères de la connaissance valable ?	Correspondance	< ----- Adéquation >
La question axiologique La connaissance est-elle sans effet ?	Autonomie	< ----- Performativité >

Source : Allard-Poesi et Perret, 2014 : 21

Ces deux orientations rassemblent plusieurs paradigmes dans la mesure où ces derniers se ressemblent sur certaines interrogations. L'orientation réaliste rassemble le paradigme positiviste, le paradigme post-positiviste et le réalisme critique. L'orientation constructiviste, quant à elle, rassemble le paradigme interprétativiste et le paradigme post moderniste. Fondé sur la définition de Kuhn (1962), un paradigme se définit comme « un cadre qui regroupe un ensemble de croyances, valeurs, techniques partagées par une communauté scientifique à une période donnée. Ce cadre permet de définir les problèmes et les méthodes légitimes et canalise les investigations. Il fixe un langage commun qui favoriserait la diffusion des travaux et permettrait ainsi une plus grande efficacité de la

recherche » (Allard-Poesi et Perret, 2014 : 19). Nous nous arrêterons sur trois conceptions de l'épistémologie, fonction du référentiel d'études choisi, en présentant leurs caractéristiques de façon synthétique dans le tableau ci-dessous.

Tableau 8 : Les principales caractéristiques de trois conceptions de l'épistémologie

Paradigmes / Caractéristiques	Positivisme	Interprétativisme	Constructivisme radical
Réel étudié	-Objets naturels -Déterminisme (essentialisme) -Recherche de la vérité / lois universelles -Découvrir les régularités	-Objets construits (non essentialisme) -Spécificités -Dépendante de contextes historiques singuliers -Intentionnalité et finalité de l'action -Faire ressortir les spécificités/singularités	-Objets construits (non essentialisme) -La réalité se construit au travers de l'action de celui qui l'expérimente -La connaissance est autant un processus qu'un résultat
Conception de la connaissance	-Vision objective -Indépendance sujet/objet	-Vision relativiste	-Vision relativiste
Finalité	Expliquer la réalité → Visée explicative	Comprendre comment la réalité se construit → Visée interprétative	Concevoir et construire une « réalité » → Visée projective

Source : Création de l'auteure

Dans toute démarche scientifique, la question ontologique revient à se demander quel est le réel que l'on cherche à étudier. En réponse à cette interrogation, il existe deux alternatives : l'essentialisme et le non-essentialisme. Dans le premier cas, la réalité existe de façon indépendante, c'est-à-dire qu'elle existe en dehors de l'Homme : l'objet existe indépendamment du sens que peut lui donner la conscience (Lyotard, 2004). Il s'agit d'un

objet naturel qui dispose d'une essence propre, régie par des lois universelles immuables (logique déterministe) (Allard-Poesi et Perret, 2014). Il existe alors une certaine constance quant à la connaissance produite. Plus simplement, il s'agit de découvrir les régularités qui constituent cette réalité unique au travers de faits mesurables et quantifiables (raisonnement hypothético-déductif). En d'autres termes, si différents chercheurs s'intéressent à un même phénomène en utilisant le même protocole de recherche, on peut s'attendre à ce que les résultats obtenus soient semblables dans une certaine mesure (réplication des résultats) (Fortin et Gagnon, 2010).

La réponse non-essentialiste, quant à elle, s'inscrit dans l'idée selon laquelle tout objet est « objet pour une conscience, de telle sorte qu'il faut décrire à présent la manière dont je connais l'objet et dont l'objet est pour moi » (Lyotard, 2004 : 15). Dans cette perspective, l'approche phénoménologique dans les sciences de gestion (ou sciences de l'action) est pertinente et s'appuie sur le postulat implicite suivant : la compréhensibilité de l'Homme par l'Homme (Lyotard, 2004). En effet, la phénoménologie s'intéresse aux phénomènes, « seule réalité dont nous disposons, et de les décrire tels qu'ils apparaissent, sans référence à une théorie explicative ni à des causes » (Paillé et Mucchielli, 2016 : 43). De plus, la compréhension du rapport de l'homme à l'objet revêt une caractéristique centrale, à savoir la subjectivité (Husserl, 1911 ; Lyotard, 2004). Les phénomènes humains et sociaux sont indissociables de leurs significations : c'est-à-dire qu'ils sont porteurs de sens et caractérisent une intentionnalité (au sens de Lyotard, 2004). En effet, chaque comportement humain, qu'il soit individuel ou collectif, est animé de dimensions intentionnelles, signifiantes et symboliques. Les actions humaines sont le résultat d'une réflexion dans un contexte et une réalité sociale spécifique. La notion d'artefact peut être mobilisée (au sens de Simon dans

son modèle des sciences de l'artificiel qui se démarque de celui des sciences de la nature) dans la mesure où elle désigne des phénomènes façonnés par des intentions humaines afin de s'intégrer aux différents environnements dans lesquels ils s'insèrent (Avenier, 2010). De plus, la réalité sociale est fonction des représentations et du sens construit et accordé aux actions et situations vécues par les acteurs. Au vu de ces éléments, le paradigme interprétativiste « concevra, en accord avec ces spécificités, que la réalité sociale est avant tout construite au travers du jeu des intentions et des interactions des acteurs qui construisent le sens de cette réalité par la confrontation et le partage de leurs représentations » (Allard-Poesi et Perret, 2014 : 26). De plus, la réalité est en mouvement permanent et fluctue au cours du temps dans la mesure où elle se construit au gré des interactions et des interprétations induites. Enfin, la réalité sociale est multiple, elle se construit aussi bien sur les perceptions individuelles de chaque personne qui varient elles-mêmes avec le temps (Avenier et Gavard-Perret, 2012 ; Fortin et Gagnon, 2010) que sur les différents agencements collectifs. Selon la théorie de la régulation sociale de Reynaud (1991), toute relation sociale fait l'objet de règles qui induisent à la fois des obligations et des contraintes qui peuvent s'avérer rivales selon les acteurs concernés. Cette régulation est un processus qui structure le jeu social : elle favorise le succès d'une action par l'obtention d'une certaine forme d'équilibre (Reynaud, 1991).

L'épistémologie s'intéresse à la nature de la connaissance produite. Deux grandes tendances permettent de répondre à cette interrogation : l'objectivisme (pour l'orientation réaliste) et le relativisme (pour l'orientation constructiviste). La connaissance objective se caractérise par l'indépendance entre le sujet et l'objet, c'est-à-dire que l'observation de l'objet par le sujet ne modifie pas la nature de ce dernier car il dispose d'une essence propre (Thietard et *al.*, 2014). De plus, l'objet est isolé de son contexte (si le phénomène étudié s'y

prête) afin de déceler la vérité et d'expliquer la réalité (Avenier et Gavard-Perret, 2012). Les interactions des acteurs n'interfèrent pas dans l'appréhension de cette dernière et l'environnement est contrôlé afin de découvrir les lois qui régissent la réalité. A l'inverse, pour le relativisme, la réalité est contingente des contextes et la connaissance produite ne peut se soustraire de la construction de sens par les acteurs. Dans ce cas, il est nécessaire de privilégier une approche compréhensive afin de produire une connaissance idiographique (Thiertard et *al.*, 2014). Les sciences humaines et sociales se caractérisent par la recherche des significations. Dans ce cas, la connaissance est socialement définie (Hlady-Rispal et Jouison-Laffitte, 2014) ; c'est-à-dire qu'elle n'apparaît qu'au travers des interactions humaines et collectives et dépend du sens que les acteurs donnent à leurs actions dans la réalité sociale qui est la leur.

Pour atteindre le sens lié au phénomène étudié, il faut s'appliquer à cerner le contexte présent dans la mesure où il permet de comprendre la signification, « laquelle n'est pas dans la connaissance des causes mais dans la connaissance de tous les éléments présents reliés entre eux » (Paillé et Mucchielli, 2016 : 43). Selon l'approche phénoménologique, les motivations, la compréhension du sens et la valeur accordée à l'objet (l'appréhension de la chose, Husserl, 1911) sont singulières. La connaissance produite est contextualisée et situationnelle car la réalité étudiée prend place dans un contexte spécifique et ne peut exister en dehors de lui. Cela conduit à concevoir une réalité multiple construite autour des significations, du sens et de l'intentionnalité propres à chaque comportement humain, qu'il soit individuel ou collectif. Ici, l'intérêt est bien de faire ressortir les singularités du phénomène étudié à la lumière du contexte social et historique qui façonne ces réalités. Pour parvenir à mettre en lumière ces spécificités, il est indispensable de contextualiser le

phénomène social étudié. En effet, le « processus de contextualisation est un travail de mise en relation d'un phénomène avec des éléments sélectionnés de son environnement global » (Paillé et Mucchielli, 2016 : 40). La construction de sens autour d'un phénomène est le résultat d'une confrontation de ce dernier avec des éléments « contextuels » dans lesquels il prend place. Selon l'approche interprétativiste, aucun phénomène ne peut exister « en lui-même » dans le vide environnemental (Paillé et Mucchielli, 2016 : 40). Toute situation s'insère dans un contexte particulier et ne peut être comprise sans les informations qui l'entourent ou qui ont mené à elle. En effet, « la construction de connaissance vise d'abord à comprendre les significations que les différents sujets participant à une même situation donnent à cette situation » (Avenier et Gavard-Perret, 2012 : 38). Les dimensions temporelles, historiques et spatiales sont autant de facteurs à prendre en compte pour comprendre en profondeur un phénomène (compréhension systémique) : l'intérêt de l'approche compréhensive réside dans la combinaison et l'analyse de ces différents éléments.

3.2 Le paradigme interprétativiste, au centre de notre réflexion/investigation

3.2.1 L'entreprise familiale en tant que système

La décision d'entreprendre ou le passage à l'acte entrepreneurial peut s'appréhender selon trois dimensions : un processus rationnel, une logique d'action ou une construction de sens (Hernandez, 2006). En ce sens, les entreprises sont des objets d'études spécifiques car elles sont le résultat des volontés, des motivations et des intentions d'un ou plusieurs entrepreneurs. De plus, les visions de ces derniers sont toutes différentes et ne peuvent être comprises selon un seul et même schéma. Or, les entreprises familiales (constituant notre

objet d'étude) sont des entreprises particulières car elles reposent sur la dynamique entre les membres de la famille au sein de l'entreprise mais également avec le reste de la communauté. D'une part, ces visions sont spécifiques grâce la nature même de l'entreprise familiale (Chua, Chrisman et Sharma, 1999). D'autre part, « l'entrepreneur familial doit mettre ses capacités d'entreprendre, de céder certaines activités et d'en créer d'autres, au service du projet familial » (Robic, Barbelivien et Antheaume, 2014). L'engagement des membres de la famille dans l'entreprise familiale est d'autant plus fort qu'il traduit un projet de vie (Bruyat, 1993), un patrimoine familial à conserver et à transmettre aux générations futures (Chua, Chrisman et Sharma, 1999 ; Robic, Barbelivien et Antheaume, 2014). Finalement, l'entreprise familiale, dans sa forme idéale, doit fonctionner comme un système afin de garantir sa longévité et sa pérennité (Hurderbourcq, 2016 ; Lambrecht et Pirnay, 2009).

En suivant cette approche systémique, les actions tant des individus, que de la famille et de l'entreprise familiale s'inscrivent sur un territoire spécifique. Le territoire fait partie intégrante de la vision et des intentions poursuivies par l'entreprise familiale (Chua, Chrisman et Sharma, 1999). Ainsi, les stratégies de l'entreprise familiale se construisent autour d'un territoire – espace spécifique selon le contexte et les situations. En effet, le territoire construit est « le résultat des pratiques et de représentation des agents » (Pecqueur et Zimmerman, 2002 : 4). Parmi ces derniers, nous retrouvons les entreprises familiales qui développent des stratégies pour assurer leur pérennité mais également valoriser les ressources disponibles sur le territoire. Cette synergie entre entreprise et territoire n'est pas nouvelle (Maillat, 1992 ; Zimmermann, 1995, 1998, 2005 ; Porter et Kramer, 2011) et apporte une nouvelle dimension aux sciences régionales. Pour Raulet-Croset (2008), le territoire est considéré comme une ressource pour l'action tant dans son caractère délimité (le territoire

prescrit convoque les acteurs) que dans son caractère construit (construction de liens d'appartenance et d'usage avec un espace donné développés entre les différents acteurs locaux). De fait, le territoire est bien une ressource dynamique qui se transforme au même titre que la vision et les intentions portées par les entreprises familiales (Chua, Chrisman, Sharma, 1999).

3.2.2 L'ancrage territorial et la performance : 2 notions ambiguës...

Dans le cadre de notre recherche, nous nous intéressons au rôle de l'ancrage territorial des dirigeants et à son impact sur la performance des entreprises familiales. Dans ce travail, nous présupposons que l'obtention d'un avantage concurrentiel contribue à la performance de l'entreprise. En suivant ce modèle, nous souhaitons déterminer si l'ancrage territorial est une ressource stratégique pour les entreprises familiales. Or, les notions même de performance et d'ancrage territorial sont subjectives et leurs définitions ne font pas l'unanimité dans la littérature. En effet, la perception de la performance dépend à la fois des objectifs et du profil entrepreneurial du dirigeant (St-Pierre et Cadieux, 2011). Dans le même ordre d'idées, la satisfaction quant à un niveau de performance donné est fonction des attentes et des motivations de l'entrepreneur (Robichaud, McGraw, Cachon et Haq, 2013). La compréhension de la performance revêt alors trois caractéristiques principales : elle est située (dans un environnement d'affaires précis), elle est garante de l'identité de l'entreprise et elle est en constante évolution car elle s'inscrit dans un plan d'affaires, lui-même défini selon un horizon temporel.

De même, les décisions entrepreneuriales concernant l'ancrage territorial reposent en partie sur les préférences personnelles de l'entrepreneur (Bousquet, Barbat et Verstraete, 2016). Autrement dit, les stratégies poursuivies par l'entreprise familiale sont le reflet des préoccupations de l'entrepreneur et de sa famille. De fait, le phénomène d'ancrage territorial est un concept personnel, propre à chaque entrepreneur et dont les motivations peuvent être d'ordre économique, sociétal et environnemental (Bousquet, Barbat et Verstratete, 2016). De façon plus générale, l'ancrage territorial repose sur une forme de réciprocité : les entreprises et le territoire deviennent partenaires (Zimmermann, 1998) et peuvent générer de la valeur partagée (Porter et Kramer, 2011). Pour Le Gall, Bougeard-Delfosse et Gentric (2013 : 366), « la capacité de l'entreprise à bénéficier des avantages de la localisation, à se coordonner avec les autres acteurs proches géographiquement, en d'autres termes, à s'ancrer au territoire, devient ainsi un axe stratégique source de création de valeur ».

3.2.3 ...Pour une meilleure compréhension : la recherche qualitative

Au vu de ce qui a été mentionné précédemment, le premier objectif est d'identifier les caractéristiques du territoire valorisées par l'ancrage territorial du (ou des) dirigeant(s) des entreprises familiales et par les relations de proximité entretenues avec la communauté locale. Le second objectif est de déterminer si cette dynamique d'ancrage territorial influe sur la performance de ces entreprises. En effet, le lien entre la performance de ces dernières et l'ancrage territorial de leurs dirigeants n'a pas été abordé dans la littérature concernant ce type d'entreprise particulier. C'est ce phénomène que nous souhaitons explorer au cours de cette recherche.

Selon l'approche interprétativiste, l'action et son contexte sont indissociables (Thiertard et *al.*, 2014) et le sens associé ne peut être saisi sans l'indispensable processus de

contextualisation du phénomène (Paillé et Mucchielli, 2016). Pour ce faire, nous devons nous intéresser de façon précise à l'environnement dans lequel évolue l'entrepreneur interrogé. Puis, il s'agit d'appréhender le sens accordé par les entrepreneurs familiaux à ces deux concepts de façon distincte afin d'en faire ressortir les points essentiels. Ensuite, nous nous intéresserons à ces deux notions de façon conjointe : les entrepreneurs familiaux considèrent-ils que l'ancrage territorial constitue un facteur de performance pour leur entreprise ? Dans ce cas, c'est bien l'intentionnalité des acteurs (ici, les individus et les membres de la famille) qui devient prépondérante pour saisir la complexité de ce phénomène. De plus, la subjectivité entre en ligne de compte dans la mesure où les deux notions sont inscrites dans un système de représentations et de valeurs partagées propres à chacune des entreprises et qui fonde leur identité.

De façon générale, une recherche qualitative « doit s'intéresser de manière systématique aux interprétations données par les acteurs eux-mêmes des situations dans lesquelles ils se trouvent et de leurs actions et interactions » (Dumez, 2010 : 13). Dans cette perspective, elle « sert à comprendre le sens de la réalité sociale dans laquelle s'inscrit l'action ; elle fait usage du raisonnement inductif et vise une compréhension élargie des phénomènes » (Fortin et Gagnon, 2010 : 30). Le chercheur, quant à lui, « observe, décrit, interprète et apprécie le milieu et le phénomène tels qu'ils existent, mais il ne les mesure ni ne les contrôle » (Fortin et Gagnon, 2010 : 30). Plus particulièrement, une approche compréhensive semble adéquate car elle se traduit par la recherche des significations et des intentions qui sont à l'origine de telles ou telles stratégies, fonction du contexte dans lequel l'entreprise s'inscrit. Dans cette perspective, nous privilégierons le paradigme interprétativiste afin de répondre à notre question de recherche. En effet, c'est l'interaction

qui est « utilisée pour parvenir à expliquer une réalité co-construite par les acteurs terrain et académiques » (Hlady-Rispal, 2015 : 258). Pour Savoie-Zajc (2009), c'est une dynamique de co-construction de sens qui s'établit entre le chercheur et les participants. En effet, les uns apprennent des autres, ce qui stimule l'émergence d'un nouveau discours et d'une nouvelle compréhension à propos du phénomène étudié. Cette co-construction de sens repose, d'une part, sur « la motivation de l'interviewé à communiquer son expérience et à réfléchir au sens de celle-ci, à son désir de partager ses savoirs, à sa curiosité de prendre part à une recherche, à son intérêt pour les résultats de la recherche et ses retombées éventuelles » (Savoie-Zajc, 2009 : 340). D'autre part, « le chercheur poursuit la plupart du temps des buts professionnels ; il développe de nouvelles sensibilités et une compréhension nuancée et approfondie d'un phénomène étudié » (Savoie-Zajc, 2009 : 340). Plus simplement, cette interaction n'a de sens et de pertinence que si les participants perçoivent un intérêt quant à leur participation à la recherche (Hlady-Rispal, 2015 ; Savoie-Zajc, 2009).

Enfin, dans cette recherche doctorale, il s'agit de faire ressortir les singularités de chacune des entreprises en liant l'ancrage territorial des dirigeants et la performance de celles-ci. Dans notre cas, la voie de l'exploration ou de la construction théorique (Baumard et Ibert, 2014) semble pertinente car elle « répond à l'intention initiale du chercheur de proposer des résultats théoriques novateurs, c'est-à-dire de créer de nouvelles articulations théoriques entre des concepts et/ou d'intégrer de nouveaux concepts dans un champ théorique donné » (Charreire Petit et Durieux, 2014 : 78). En premier lieu, la description nous permettra de relever les caractéristiques et la nature de l'ancrage territorial. Puis, en second lieu, nous l'étudierons en le rattachant à la question de la performance de l'entreprise familiale grâce au processus de découverte (Fortin et Gagnon, 2010).

3.3 L'intérêt et la justification du recours à l'étude de cas comme méthode de recherche

Le choix de la stratégie de recherche dépend fortement de la formulation de la question de recherche tant dans sa substance (de quoi traite la recherche ?) que dans sa forme (la manière dont elle est posée) (Yin, 1994). En effet, les questions de recherche s'intéressant aux « comment » ? et aux « pourquoi » ? sont celles pour lesquelles la stratégie de l'étude de cas est la plus pertinente (Yin, 1994). De plus, cette question doit s'intéresser à des événements contemporains sur lesquels le chercheur a peu ou pas de contrôle (Yin, 1994). Pour Yin (1994 : 13), l'étude de cas « est une enquête empirique qui interroge en profondeur un phénomène contemporain dans son contexte réel, spécialement quand les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes ». Enfin, l'intérêt principal de cette méthode est qu'elle tient compte à la fois des dimensions historique, contextuelle et circonstancielle du phénomène observé (Giroux, 2003). L'étude de cas relate donc un événement ou une série d'événements (présents ou passés) pour en tirer un savoir théorique susceptible d'éclairer la pratique. À cette première définition, Yin (1994) ajoute trois caractéristiques techniques :

- l'étude de cas s'intéresse aux situations spécifiques pour lesquelles il existe de nombreux autres éléments contextuels pertinents pour comprendre le phénomène;
- l'étude de cas mobilise de multiples sources de données (principe de triangulation);
- l'étude de cas s'appuie sur les propositions théoriques antérieures pour guider la collecte et l'analyse des données.

De façon générale, les entreprises familiales établissent des stratégies sur la base d'objectifs financiers et d'objectifs non financiers (Danes, Stafford, Haynes et Amarapurkar, 2009). L'engagement, les valeurs partagées, un capital social familial fort, le familiarisme, la gouvernance, la confiance et la présence de coûts d'agence moindres sont autant de facteurs qui sont évoqués par la littérature en management stratégique pour expliquer la performance supérieure et la longévité des entreprises familiales (Alves et Gama, 2020 ; Arrègle, Hitt, Sirmon et Very, 2007 ; Carney, 2005 ; Danes, Stafford, Haynes et Amarapurkar, 2009). Pour Basco (2015), les entreprises familiales sont des variables à part entière du développement régional pour autant qu'elles mobilisent du *regional familiness*, au travers de toutes les dimensions de la proximité régionale. En effet, elles sont encadrées localement grâce aux racines historiques de la famille sur le territoire et grâce aux relations spécifiques tissées entre les membres de la famille et les autres habitants du territoire (Basco, 2015). Or, leur rapport au territoire, en tant qu'espace construit (Campagne et Pecqueur, 2014 ; Harribey et Cardebat, 2013 ; Pecqueur et Zimmermann, 2002), est très peu pris en compte pour comprendre leur fonctionnement particulier (Lambrecht et Pirnay, 2009) et pour expliquer leur performance supérieure. Leurs caractéristiques, leurs capacités à élaborer des stratégies en accord avec l'évolution de leur environnement et leurs capacités à coopérer avec les acteurs de cet environnement (Delaplace, 2011) sont autant d'atouts qui concourent à la compétitivité des entreprises. De plus, la localisation de l'entreprise a une influence sur la performance économique de cette dernière car l'entreprise peut s'appuyer sur une logique de création de valeur partagée pour développer un avantage concurrentiel (Le Gall, Bougeard-Delfosse et Gentric, 2013). L'ancrage territorial peut, à ce titre, constituer une source d'avantage concurrentiel et peut permettre d'améliorer la performance de l'entreprise : c'est cette proposition que nous voulons mettre en avant dans ce travail.

Le but de cette recherche est d'apporter une nouvelle dimension quant à l'explication de la performance supérieure des entreprises familiales au travers de l'ancrage territorial de leurs dirigeants. C'est en suivant cette idée que nous privilégierons l'étude de cas dans sa dimension explicative (Gagnon, 2012 ; Yin, 1994). En effet, de telles questions (« comment » et « pourquoi ») traitent des liens opérationnels qu'il est nécessaire de retracer au cours du temps (Yin, 1994). En effet, les deux concepts étudiés (à savoir, la performance et l'ancrage territorial) sont des phénomènes dynamiques, particuliers, qui s'ancrent dans un temps long et qui s'insèrent dans un contexte précis et unique. En ce sens, le contexte et les événements s'y rattachant sont indispensables pour comprendre le phénomène étudié, d'une part, et pour rechercher les significations au travers des interprétations des acteurs, d'autre part. Cette relation est assez peu étudiée dans la littérature concernant la performance supérieure des entreprises familiales. Toutefois, leur intégration dans le paysage local et les relations de proximité qui s'y rattachent peuvent constituer des atouts stratégiques à prendre en compte. Ainsi, cette relation doit être appréhendée de manière systémique et peut être interprétée de façon similaire ou différente d'une entreprise familiale à une autre.

3.4 La justification du recours à l'étude de cas multiples

Yin (1994) fait une distinction entre quatre types d'étude de cas. En effet, l'étude de cas présente des objectifs différents : explorer un phénomène peu connu, tester ou générer une théorie ou fournir une description (Hlady-Rispal, 2015).

Tableau 9 : Les différents types d'études de cas

	Étude de cas unique	Étude de cas multiples
Holistique (une seule unité d'analyse)	Type 1 : Étude de cas unique holistique	Type 3 : Étude de cas multiples holistique
Enchâssé (plusieurs unités d'analyse)	Type 2 : Étude de cas unique enchâssé	Type 4 : Étude de cas multiples enchâssé

Source : Adapté de Yin (1994 : 39)

L'étude de cas unique vise à tester une théorie existante dans le but soit de la confirmer, de la remettre en cause ou de l'élargir en proposant des explications alternatives (Hlady-Rispal, 2015 ; Yin, 1994). Cette méthode de recherche est particulièrement appropriée pour le cas critique, le cas unique ou extrême, le cas révélateur ou un cas pilote. L'étude de cas multiples, quant à elle, s'intéresse à un ensemble de cas dans leur environnement naturel respectif (Royer et Zarlowski, 2014) afin d'en tirer un certain nombre de conclusions (Gagnon, 2012). Elle est surtout utile lorsqu'un phénomène est susceptible de se produire dans une variété de situations (Romano, 1989 ; Yin, 1994). Elle permet également d'analyser en profondeur des variables importantes pour chacun des cas (Romano, 1989) : ici, il s'agit de comprendre la relation du dirigeant de l'entreprise familiale avec son environnement, la relation entre l'ancrage territorial des dirigeants et le fonctionnement de l'entreprise et l'impact que cet ancrage peut avoir sur la performance de cette dernière. Au vu de leur nature spécifique et subjective, ces interactions sont difficilement identifiables par l'administration d'un questionnaire.

Enfin, des configurations propres à certaines variables récurrentes ou des situations contrastantes quant à la définition de construits peuvent ainsi être relevées (Eisenhardt, 1989). L'utilisation de cas enchâssés, plus spécifiquement, est appropriée pour des études

longitudinales afin de rendre compte de façon détaillée de processus organisationnels complexes (Musca, 2006) ou pour des études historiques (Giroux, 2003). « Un design enchâssé permet de mener des comparaisons systématiques entre les unités sélectionnées et d'étudier les relations entre des niveaux différents dans l'organisation (individus, groupes, firme) » (Musca, 2006 : 158).

Au vu de ces caractéristiques, la méthode de l'étude de cas multiples holistique (type 3 selon la typologie de Yin, 1994) s'avère mieux adaptée à notre sujet de recherche. En effet, celui-ci ne s'intéresse pas à une situation unique, critique ou encore extrême. En revanche, notre étude vise à explorer un phénomène très peu étudié et ce dans une perspective de réplication, qu'elle soit littérale ou théorique (Yin, 1994). Pour la première option, l'étude permet de prédire des résultats similaires (Yin, 1994) et de voir si le phénomène se répète d'une situation à l'autre. Pour la seconde option, l'étude permet de produire des résultats contrastés pour des raisons prévisibles (Yin, 1994). Dans une logique de réplication, les cas qui confirment des relations émergentes entre les données et les hypothèses augmentent la confiance dans la validité de celles-ci (critère de validité externe). Toutefois, les cas qui ne confirment pas l'existence de telles relations peuvent fournir l'opportunité d'améliorer ou d'élargir la théorie (Eisenhardt, 1989).

Le choix des cas est une étape primordiale car ils doivent être choisis avec soin. Toutefois, le nombre de cas nécessaire à l'étude ne peut être déterminé de façon précise au début de la recherche (Eisenhardt, 1989 ; Fortin et Gagnon, 2010 ; Glaser et Strauss, 2010 ; Romano, 1989). La taille de l'échantillon, en recherche qualitative, est déterminé par le principe de saturation théorique. Celui-ci indique que les informations recueillies deviennent répétitives : aucun nouvel élément ne permet de documenter le phénomène observé

(Eisenhardt, 1989 ; Fortin et Gagnon, 2010 ; Glaser and Strauss, 2010). Pour une étude de cas multiples, le nombre de cas recommandé varie entre quatre et dix cas (Eisenhardt, 1989), selon le principe de l'échantillonnage théorique (Glaser et Strauss, 2010). En effet, en dessous de quatre cas, il est difficile de générer une théorie et les bases empiriques ne sont pas suffisantes ou peu convaincantes pour l'étayer. Au-delà de dix cas, en revanche, la complexité et le volume de données recueillies rendent l'analyse et le traitement de ces dernières très difficiles (Eisenhardt, 1989). Dans le cas d'une réplique littérale (on s'attend à ce que les résultats soient similaires), le nombre de cas à étudier peut varier entre deux/trois cas (lorsque la théorie est simple et que l'enjeu ne requiert pas un degré de certitude important) et cinq/six cas (lorsque la théorie est subtile ou si l'on souhaite un degré de certitude plus important) (Yin, 1994).

3.5 Protocole de recherche

3.5.1 Le problème

Les entreprises familiales ont des performances supérieures pour de nombreuses raisons (familiarisme, gouvernance, coûts d'agence plus faibles, capital social familial, résilience, etc.). Toutefois, la dimension territoriale et l'intégration de l'entreprise familiale à la communauté n'entrent pas en ligne de compte dans l'explication de ces performances supérieures. Or, les actions des individus, de la famille et de l'entreprise familiale se posent sur un territoire spécifique de même que les stratégies de l'entreprise familiale. Ainsi, le territoire fait partie intégrante de la vision – l'entreprise étant vue ici comme un moyen d'atteindre un futur meilleur pour la famille – et des intentions poursuivies par l'entreprise

familiale (Chua, Chrisman et Sharma, 1999). Plus spécifiquement, nous nous intéressons à l'ancrage territorial des dirigeants et à son influence sur la performance de l'entreprise familiale. À ce titre, l'objet de recherche sera identique pour l'ensemble des cas étudiés afin de déterminer de quelle façon le lien entre les deux concepts est perçu par les dirigeants d'entreprise familiale. Pour rappel, notre question de recherche est la suivante : dans quelle mesure l'ancrage territorial des dirigeants permet-il de rendre plus performantes les stratégies de l'entreprise familiale ? Pour répondre à cette interrogation, nous mobiliserons la théorie des ressources, celles des milieux innovateurs et de l'économie de proximité. Le territoire et les liens de proximité entretenus avec la communauté locale participent à la création d'un avantage concurrentiel, source de performance potentielle. Le cadre conceptuel, quant à lui, mobilise, d'une part, la notion d'ancrage territorial qui peut devenir un levier stratégique pour les entreprises. D'autre part, il fait appel à la notion de performance et aux différentes dimensions qui la caractérisent.

3.5.2 La démarche et le choix du terrain

Pour traiter de notre sujet d'étude, nous utiliserons une étude de cas multiples inductive. Il s'agit d'un cas holistique car chaque entreprise familiale constitue un cas distinct et une seule unité d'analyse. Notre terrain de recherche sera constitué d'entreprises familiales de la ville de Saguenay pour étudier en profondeur le phénomène, et ce dans un contexte précis. D'après notre cadre théorique, une entreprise est de nature familiale si elle répond à au moins un des critères suivants : la propriété de l'entreprise (contrôle et capital) par un ou plusieurs membres de la famille, la direction de l'entreprise par un ou plusieurs membres de la famille et la volonté de transmission à une génération future. Ces critères théoriques doivent être définis au préalable (au vue de la question de recherche) dans la mesure où ce

sont eux qui vont permettre d'établir les paramètres théoriques de notre échantillon (Royer et Zarlowski, 2014 ; Savoie-Zajc, 2009). Enfin, le critère d'inclusion quant au choix des cas est le suivant : les entreprises familiales, répondant à la précédente définition, doivent être implantées dans la ville de Saguenay, c'est-à-dire qu'elles y ont à la fois leur direction générale, une activité de production et une activité commerciale. Finalement, **notre étude comporte huit cas (localisés à Chicoutimi et Jonquière) qui nous offrent des pistes intéressantes de la part des entrepreneurs familiaux quant à leur compréhension du rôle de leur ancrage territorial dans les stratégies de leurs entreprises et de leur performance.**

Tableau 10 : Caractéristiques de l'échantillon de notre étude

Cas	Secteurs d'activités	Taille de l'entreprise	Exportation	Nombre de générations	Statut du répondant dans l'entreprise
1	Autres industries (Construction)	+ de 500 employés	Non	3	Associé propriétaire
2	Autres industries (Construction résidentielle)	20 à 99 employés	Non	2	Associé propriétaire
3	Agriculture et autres industries primaires (Construction)	20 à 99 employés	Non	4	Associé propriétaire
4	Autres industries (Réparations électroménagers)	5 à 19 employés	Non	2	Associé propriétaire
5	Agriculture et autres industries primaires (Ingénierie)	100 à 499 employés	Non	2	Associé propriétaire
6	Fabrication (Transformation)	5 à 19 employés	Oui	2	Associé propriétaire
7	Agriculture et autres industries primaires (Transformation)	20 à 99 employés	Non	4	Associé propriétaire
8	Fabrication (Ingénierie/Manufacture)	20 à 99 employés (pour l'entreprise interrogée)	Oui	1 ou 2 en fonction de l'entreprise du groupe	Président

Source : Création de l'auteure

D'après ce tableau récapitulatif, nous pouvons voir que les entreprises interrogées ont toutes passé le cap de la deuxième génération avec son lot de difficultés et de défis à relever pour que cela se passe dans les meilleures conditions afin d'assurer la pérennité de l'entreprise. La taille des entreprises (ou le nombre d'employés) est assez diversifiée, allant de la petite entreprise à la grande entreprise. Ainsi, les problématiques au niveau de la relève varient en fonction de la taille de l'entreprise, du nombre de repreneurs, de la transition entre cédant et repreneur. En effet, Industrie Canada (2016) définit une PME comme étant un établissement commercial comptant entre 1 et 499 employés rémunérés. Les PME représentent la plus grande proportion de population active au Canada : en 2021, elles représentaient 98,1 % des entreprises ayant des employés (Statistiques Canada, 2022). Plus précisément, la taille des entreprises est répartie comme suit :

- une petite entreprise compte de 1 à 99 employés rémunérés ;
- une moyenne entreprise compte de 100 à 499 employés rémunérés ;
- une grande entreprise compte 500 employés rémunérés ou plus.

Si l'on s'intéresse plus particulièrement aux PME, l'Institut de la statistique du Québec et le Gouvernement du Canada répartissent les entreprises comme suit : de 1 à 4 employés, de 5 à 19 employés, de 20 à 99 employés et enfin de 100 à 499 employés.

3.5.3 L'échantillonnage

Dans le cas d'une recherche qualitative par cas multiples, deux critères clés permettent d'orienter le processus d'échantillonnage tout en prenant en compte la finalité théorique de la recherche (Pires, 1997). Il s'agit du principe de diversification (externe ou

interne) et du principe de saturation. Le premier principe peut prendre deux formes : la diversification externe (intergroupe) ou la diversification interne (intragroupe). Dans le premier cas, il s'agit de dresser un portrait global d'une question ou de contraster un large éventail de cas variés. Dans le second cas, il s'agit de donner un « portrait global » à l'intérieur d'un groupe restreint et homogène d'individus. L'échantillon est constitué de façon homogène : seules les entreprises familiales sont admissibles. Dans notre cas, la finalité de la recherche est de comparer les perceptions concernant le lien entre l'ancrage territorial et la performance dans un groupe d'entreprises familiales. Ainsi, le principe de diversification interne s'applique : secteurs d'activités différents, taille de l'entreprise (nombre d'employés), ouverture à l'international (exportation) et nombre de générations ayant été à la tête de l'entreprise familiale (Tableau 10 ci-dessus). Autrement dit, « il s'agit d'une étude exhaustive ou en profondeur d'un groupe restreint plutôt que d'une vision globale d'un groupe hétérogène » (Pires, 1997 : 66). En parallèle, le processus de saturation empirique s'applique aux données en tant que telles et « désigne le phénomène par lequel le chercheur juge que les derniers documents, entrevues ou observations n'apportent plus d'informations suffisamment nouvelles ou différentes pour justifier une augmentation du matériel empirique » (Pires, 1997 : 68). De plus, le processus de saturation empirique constitue un critère d'évaluation méthodologique de l'échantillon, il remplit deux fonctions : opérationnelle (quand arrêter la collecte de données) et de généralisation des résultats à la population auquel le groupe étudié appartient (Pires, 1997). Enfin, le processus de saturation empirique exige de maximaliser la diversification interne pendant la collecte de données et notamment lorsqu'il s'agit d'entrevues (Pires, 1997).

« La recherche appartenant au paradigme interprétatif privilégie les échantillons de type intentionnel, non probabiliste. Les personnes sont choisies en fonction de leur expertise, pertinente par rapport à l'objet d'étude et parce qu'elles acceptent de verbaliser celle-ci » (Savoie-Zajc, 2009 : 348). Autrement dit, le recours à une méthode d'échantillonnage probabiliste n'est pas indispensable car ce type de recherche s'attache à établir ou à tester des propositions théoriques plutôt qu'à généraliser des résultats à une population particulière (Royer et Zarlowski, 2014). Ainsi, pour sélectionner les cas étudiés dans ce travail de recherche (les entreprises familiales implantées à Saguenay), nous avons utilisé, dans un premier temps, le principe d'échantillonnage par choix raisonné (entreprise reconnue dans la région depuis plusieurs années et qui ont fait leurs preuves), principe approprié dans le cadre des études de cas (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 1994 ; Royer et Zarlowski, 2014). Pour nous aider dans cette première démarche, nous avons pris contact avec Raymond Chabot, Malette et Service Québec pour obtenir les adresses courriel des entreprises familiales implantées à Saguenay afin de leur transmettre un questionnaire (Annexe 1). Toutefois, les réponses ont été négatives car les adresses courriels sont confidentielles et ne pouvaient nous être transmises. Le contact chez Raymond Chabot nous a indiqué qu'il serait préférable de réaliser des entrevues auprès de ces entreprises et qu'il nous aiderait dans cette démarche. Nous l'avons recontacté par la suite en lui faisant parvenir notre guide d'entrevue (Annexe 2) afin qu'il détermine s'il peut nous aider pour cette première prise de contact. Dès réception, notre contact nous a référé à une autre personne afin de nous aider plus efficacement. Nous avons alors réalisé une entrevue téléphonique avec le nouveau contact chez Raymond Chabot. Nous avons pu récupérer une quinzaine de noms d'entreprises familiales de la ville de Saguenay. Dès le mois de septembre 2019, nous avons commencé à les contacter par courriel pour leur expliquer le projet (Annexe 3). Toutefois, cette phase de recherche de participant a été

perturbée par l'approche du temps des fêtes (pénurie de main-d'œuvre, charge de travail trop importante, fermeture annuelle pour les entreprises plus saisonnières, etc.). Malgré tout, nous avons continué à effectuer des appels afin d'augmenter le nombre de participants. Nous avons également fait appel au CEE UQAC afin d'obtenir davantage de noms d'entreprises familiales pour continuer la collecte de données. Nous avons répété le même processus que décrit précédemment. Enfin, les premières entreprises interrogées nous ont référé d'autres entreprises de leur réseau et qui pourraient être susceptibles de vouloir prendre part au projet, soit un principe d'échantillonnage par réseaux (Fortin et Gagnon, 2010). Généralement, les méthodes d'échantillonnage non probabiliste sont utiles pour des études comparatives, des études de cas, des recherches impliquant un nombre limité de sujets, d'objets ou d'unités spatiales et plus généralement dans les recherches exploratoires (Gumuchian et Marois, 2018). La limite principale de ce type d'échantillon est qu'il faut l'analyser de manière subjective et qu'il n'est pas représentatif de la population étudiée. En effet, dans notre cas, l'échantillon est composé de trois entreprises œuvrant dans le domaine de la construction et de deux entreprises évoluant dans le secteur de l'ingénierie, rendant la diversification interne plus difficile.

3.5.4 L'instrument de collecte des données

Dans une démarche compréhensive, l'entretien se définit comme « une interaction verbale entre des personnes qui s'engagent volontairement dans pareille relation afin de partager un savoir d'expertise, et ce, pour mieux dégager conjointement une compréhension d'un phénomène d'intérêt pour les personnes en présence » (Savoie-Zajc, 2009 : 339). Il existe trois grands types d'entretiens (Baumard, Donada, Ibert et Xuereb, 2014 ; Gagnon, 2012 ; Savoie-Zajc, 2009) : l'entretien directif (il s'agit d'un questionnaire administré en face

à face), l'entretien semi-directif et l'entretien non directif (principalement utilisé pour recueillir des récits de vie car le chercheur aborde un thème central et n'oriente pas le participant dans une direction précise concernant le sujet. Le participant est libre d'aborder le sujet comme il le souhaite). Dans notre cas, nous privilégierons l'entretien semi-dirigé dans la mesure où il :

consiste en une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur. Celui-ci se laissera guider par le rythme et le contenu unique de l'échange dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux qu'il souhaite explorer avec le participant à la recherche. Grâce à cette interaction, une compréhension riche du phénomène à l'étude sera construite conjointement avec l'interviewé. (Savoie-Zajc, 2009 : 339)

Ce type d'entrevue prend la forme d'une discussion, d'une narration qui permet de lier différents éléments entre eux (Savoie-Zajc, 2009) afin de mettre au jour la représentation du monde de chacun des individus interrogés (Baribeau et Royer, 2012) et ce dans un contexte donné. Plus spécifiquement, Savoie-Zajc (2009) mentionne que l'entretien semi-dirigé poursuit quatre buts principaux : l'explicitation (rendre explicite l'univers de l'autre), la compréhension du monde de l'autre, l'apprentissage du monde de l'autre (permet également aux interlocuteurs d'organiser et de structurer leur pensée) et l'émancipation (enclencher une réflexion et stimuler des prises de conscience et des transformations de la part des interlocuteurs en présence). Enfin, l'entretien semi-directif est structuré par un guide d'entretien qui rassemble une série de thèmes et sous-thèmes préalablement définis (Baumard, Donada, Ibert et Xuereb, 2014 ; Gagnon, 2012 ; Savoie-Zajc, 2009).

Il convient de mentionner ici que le mode de collecte de données par entrevue semi-dirigée présente certaines limites. En effet, il prend place dans une période de temps précise

et les propos sont uniques et irrévocables (Savoie-Zajc, 2009). La réalité dépeinte lors de l'entrevue ne peut être considérée comme définitive et le sens qui lui est donné ne peut être sorti de son contexte. Se pose également la question de l'appréciation de la crédibilité des informations divulguées lors des entrevues : par exemple, la volonté de rendre service ou d'être bien vu auprès des chercheurs de la part des participants ou encore l'évocation de sujets tabous qui peuvent rendre la communication difficile. La triangulation des données recueillies permet d'assurer en partie la validité des propos mais nous n'avons pas pu obtenir de matériel assez abondant permettant de corroborer l'ensemble des propos des participants, et ce notamment au niveau de leur conception des deux notions abordées, à savoir l'ancrage territorial et la performance.

Avant de débiter notre démarche de collecte de données, nous avons réalisé une demande de certification éthique auprès du Comité éthique de la recherche (CER) de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC). En effet, notre objet de recherche nécessitait de mener des entrevues auprès de dirigeants d'entreprises familiales implantées dans la ville de Saguenay. Nous devons pour aller plus avant dans ce projet nous conformer à la Politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains. La certification éthique a été déposée sur la plateforme NAGANO le 27 janvier 2019 (Annexe 4). Elle a été approuvée le 8 février 2019 et a été renouvelée tous les ans depuis lors jusqu'à ce que le processus de collecte de données soit définitivement terminé.

Avant de débiter la phase empirique de notre projet proprement dite, nous avons réalisé un premier entretien afin de tester notre guide et les différentes questions en lien avec l'ancrage territorial et la performance, ces deux notions étant par nature subjectives. En effet, le pré-test est l'étape préliminaire indispensable pour « tester la valeur » du guide d'entretien

afin d'assurer sa validité comme instrument de collecte de données (Mucchielli, 1993). D'une part, cela nous a permis de nous imprégner de façon plus approfondie de ce dernier et des différentes dimensions évoquées. D'autre part, il s'agissait d'évaluer si nos questions étaient bien comprises par le répondant. Dès le début de l'entretien, nous avons insisté sur la définition de l'entreprise familiale et sur les critères à respecter. Suite à ces éclaircissements, le répondant ne dirigeait pas une entreprise familiale selon la définition retenue. Ainsi, les données recueillies n'ont pas été retranscrites et ne seront pas utilisées dans la suite de notre étude. Aucune incompréhension majeure n'a été relevée dans le guide d'entretien. Ce dernier a été conservé suite à cet entretien pilote.

Dans un premier temps, nous avons contacté les entreprises par courriel via l'adresse de la personne ressource, via l'adresse générale de l'entreprise ou via le site internet de l'entreprise dans l'onglet « Contact » (dans le cas où l'adresse courriel n'était pas disponible en ligne). Dans le premier cas, le courriel était nominatif et s'adressait directement à la personne concernée. Dans les autres cas, le courriel était plus général et s'adressait à qui de droit (Lettre de présentation du projet envoyée en Annexe 3). En effet, l'envoi d'un document d'introduction est indispensable pour clarifier le sujet abordé lors de l'entrevue et ce qui est attendu du répondant (Loosveldt, 2008). Plus précisément, le contenu du courriel expliquait les objectifs généraux de la recherche, les critères à respecter pour faire partie de l'échantillon d'entreprises familiales, la durée de l'entrevue et garantissait la confidentialité des données. En cas de non-réponse dans un délai d'environ une semaine, nous avons contacté chaque personne ou chaque entreprise par téléphone afin de leur expliquer notre projet de vive voix, de leur communiquer les thèmes qui seront abordés en entrevue et cela nous a permis d'adapter le vocabulaire et la terminologie utilisée pour traiter des sujets d'intérêt le cas

échéant (Savoie-Zajc, 2009). Ces efforts ont porté leurs fruits et nous avons eu des réponses positives quant à la participation à une entrevue. Dès lors, nous avons pu nous entendre sur la date, la durée et le lieu de l'entrevue semi-dirigée. L'entrevue durant en moyenne 1h30, il est nécessaire de s'adapter aux disponibilités des dirigeants d'entreprises car il semble difficile de ne pas tenir compte de leurs responsabilités et de leurs contraintes quotidiennes. De plus, nous laissons au participant le choix du lieu de l'entrevue : dans un local neutre à l'UQAC ou sur leur lieu de travail. Enfin, nous leur avons proposé de leur envoyer au préalable le guide d'entretien (Annexe 2) afin qu'ils puissent en prendre connaissance et se préparer.

Au début de chaque entretien, nous avons fait signer un formulaire d'information et de consentement concernant la participation (approuvé par le CER-UQAC en date du 5 mars 2019) à chacun des participants afin de leur expliquer le déroulement du projet et de garantir la confidentialité des données recueillies. Par la suite, afin de recueillir les informations générales de l'entreprise et de l'entrepreneur interrogé, nous avons réalisé un PDF dynamique avec des choix de réponse (Annexe 5) : l'objectif étant de faciliter les réponses par les entrepreneurs pour rentrer dans le vif du sujet, à savoir leur conception de l'ancrage territorial, de la performance et de leur rôle dans les stratégies de l'entreprise. Dans certains cas, nous l'avons rempli avec les participants au début de l'entretien ; pour d'autres, nous le leur avons transmis par courriel afin qu'ils le remplissent plus tard. Enfin, chaque entretien a été enregistré pour faciliter la retranscription et garantir la qualité des informations.

Les données rassemblées reposent sur la réalisation de huit entretiens semi-dirigés, sur une période de huit mois allant du 16 octobre 2019 au 16 juin 2020, avec un des membres de la famille à la tête de l'entreprise, d'autres échanges (par courrier électronique et

téléphone) avec ces mêmes participants, et des données d'archives (articles de presse et sites internet). L'objectif général est de vérifier la proposition selon laquelle l'ancrage territorial de ces dirigeants peut constituer un des facteurs explicatifs de leur performance, de leur développement et de leur longévité. Ainsi, notre guide d'entretien s'articule autour de quatre grands thèmes : 1) les informations générales concernant le répondant, la présentation de l'entreprise ainsi que son historique et les caractéristiques du milieu dans lequel l'entreprise et le dirigeant évoluent; 2) le réseau de sociabilité du répondant en rapport avec son poste dans l'entreprise, les relations entretenues avec la communauté et le territoire dans son ensemble; 3) les relations entretenues avec les divers organismes locaux, la définition de l'ancrage territorial et de ses différentes dimensions et son impact sur les stratégies de l'entreprise et enfin; 4) les éléments généraux concernant la définition de la performance; des éléments plus précis concernant la performance de l'entreprise tels que ses atouts et ses faiblesses; les opportunités et les menaces auxquelles l'entreprise doit faire face; le lien qu'il peut exister entre la performance de l'entreprise et les stratégies fondées sur l'ancrage territorial ; et la place du territoire comme facilitateur et facteur de performance ou encore comme un frein à cette dernière.

3.5.5 La méthode d'analyse et les résultats attendus

La retranscription des huit entretiens a été effectuée sur Word. Ensuite, nous avons utilisé le logiciel NVivo pour créer des nœuds et rassembler les différents propos des dirigeants par catégorie. En suivant les grands thèmes de notre guide d'entretien et les concepts que nous voulions approfondir, nous avons pu créer des nœuds principaux avant même l'encodage ; à savoir, l'historique, l'ancrage territorial et la performance. Au fur et à mesure de la lecture de nos sources (les entretiens retranscrits) et de l'encodage, nous avons pu créer des nœuds secondaires pour faire ressortir des éléments plus précis. Nous avons créé trente nœuds au total pour faciliter l'analyse des *verbatim* afin de mieux appréhender les définitions que les dirigeants se font des notions d'ancrage territorial et de performance et de cerner les facteurs de performance et les sources d'avantages concurrentiels. Enfin, nous avons pu faire ressortir des propos originaux qui viennent enrichir la recherche et qui peuvent ouvrir de nouvelles pistes de recherche sur le sujet.

Pour apporter de nouvelles réponses à notre question de recherche, nous voulons montrer que l'intégration de la dimension territoriale dans les stratégies de l'entreprise familiale est nécessaire pour comprendre le fonctionnement de ce système bien particulier (Lambrecht et Pirnay, 2009). Combiné à d'autres ressources, nous voulons montrer que le territoire peut constituer un moyen pour l'entreprise familiale de différencier son offre, de développer des stratégies et des modèles d'affaires novateurs (capacité d'innovation liée au territoire et à l'ancrage des entrepreneurs) et enfin de faciliter sa performance. Plus particulièrement, dans le cas des entreprises familiales, nous supposons que l'ancrage territorial des dirigeants peut constituer une ressource stratégique grâce aux relations privilégiées et particulières que la famille entretient avec les acteurs régionaux.

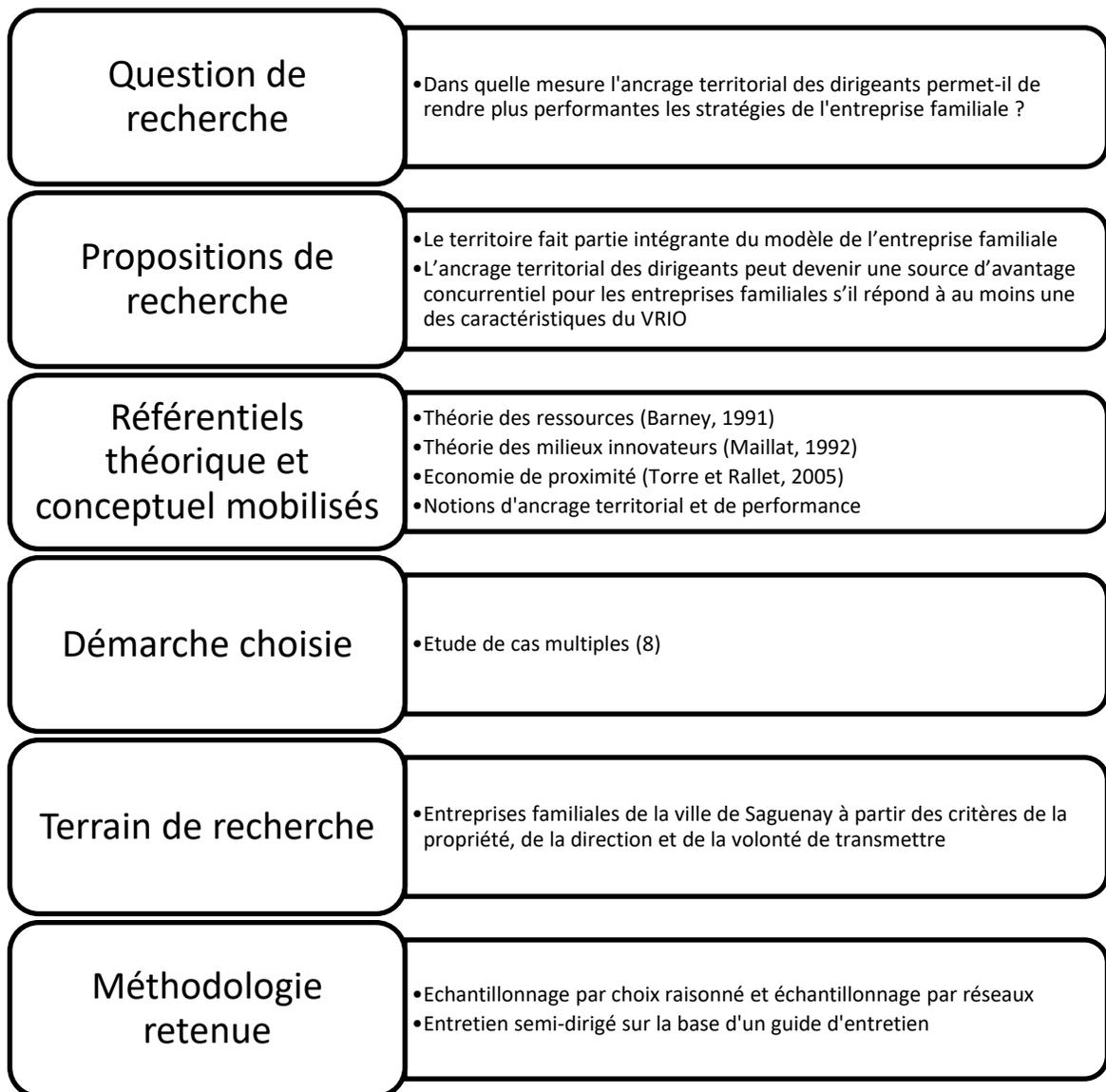


Figure 2 : Design de la recherche

Source : Création de l'auteure

Chapitre 4

La présentation des résultats

Après avoir expliqué la méthodologie de recherche pour la phase d'étude de cas lors du troisième chapitre, nous exposons les résultats empiriques de notre recherche dans le quatrième chapitre de ce document. Les analyses intra-cas constituent la pierre angulaire de ce chapitre.

Deux temps forts composent ce chapitre consacré à la présentation des résultats des études de cas :

- Chaque analyse intra-cas est précédée d'une brève présentation de l'entreprise concernée, qui repose sur une stratégie narrative et relate ainsi son histoire en exposant ses principales caractéristiques. Elle fournit donc au lecteur des éléments de contexte importants, qui lui permettent de comprendre le cas au regard des questions de recherche formulées. Nous invitons ainsi le lecteur, à travers cette première étape, à entrer dans chacune des entreprises visitées, observées et décodées.
- Puis, nous mettrons en avant les caractéristiques de l'ancrage territorial des dirigeants d'entreprise familiale de la ville de Saguenay et de son utilisation ou de la non-utilisation de cet ancrage dans les stratégies de l'entreprise. Puis, nous évoquerons les différentes sources d'avantages concurrentiels détenus par les entreprises au moment des entrevues. Chaque élément mentionné sera expliqué plus en détail en nous appuyant sur les *verbatim* et les données secondaires (article de presse, site internet, facebook). Ces dernières nous ont permis de valider les informations, voire d'aller plus loin dans notre analyse.

4.1 Présentation des cas étudiés

4.1.1 Cas n° 1

L'entreprise a été créée en 1957 à Chicoutimi par le grand-père de la personne interrogée (1^e génération). Ses principales activités consistaient en des travaux de déneigement, d'excavation, d'égout et d'aqueduc. Toutefois, au milieu des années 60, l'entreprise manquait de travail dans la région. Face à ce constat, le grand-père a décidé de partir s'installer à Montréal avec sa famille et de travailler pour l'Exposition Universelle de 1967. Finalement, c'est une opportunité de travailler sur une route vers Saint-Fulgence qui a permis à toute la famille de revenir vivre dans la région. Au fil des années, l'entreprise a obtenu de plus en plus de contrats et s'est agrandie. Dans les années 80, les sept enfants ont repris l'entreprise. À cette époque, l'entreprise se concentrait beaucoup sur un projet à la fois : beaucoup de travaux avec Hydro-Québec, la Romaine, la société de l'énergie de la Baie James et les barrages sur la Côte-Nord. Présentement, il ne reste que cinq frères et sœurs (soit la 2^e génération) à la tête de l'entreprise qui sont actionnaires. Autour des années 2010, l'entreprise a eu l'opportunité d'aller travailler dans le Nord au Nunavut et notamment sur l'île de Baffin (minières + communautés autochtones). Depuis 2010, l'entreprise a pris une expansion assez importante et ne cesse de croître depuis lors. Les activités de l'entreprise sont séparées en deux portions distinctes : la portion construction (ou génie civil) d'une part et la portion services d'autre part. Pour ce qui est de la première, elle regroupe l'excavation, le dynamitage et le concassage. Il s'agit de trois entreprises distinctes mais qui travaillent toujours en collaboration. Pour cette portion, l'entreprise effectue aussi bien des travaux dans la région, que sur la Côte-Nord mais beaucoup d'entre eux sont réalisés dans le Nord, au Nunavut. Plus spécifiquement, l'entreprise y fait des digues, des barrages, des routes, etc.

Toutefois, elle a des visées pour d'autres provinces, notamment vers l'Est (l'entreprise a déjà eu un contrat à Terre-Neuve-et-Labrador). Les activités de services, quant à elles, rassemblent le transport de vrac et de dimensionnel, le déneigement, le nettoyage industriel, le transbordement de matières résiduelles d'usines et d'alumineries et depuis peu, la réhabilitation de conduites souterraines pour les villes et les minières (utilisation de géopolymère comme revêtement intérieur pour augmenter la longévité de la conduite d'eau). Cette portion services est fournie uniquement au niveau régional. C'est l'activité de déneigement qui est la plus connue dans la région « parce que le monde voit beaucoup les grattes et associe beaucoup le nom du groupe [...] au déneigement » (Participant 1).

Le siège social de l'entreprise se situe à Chicoutimi mais elle possède des bureaux à Sorel et à Québec. Actuellement, l'entreprise emploie entre 900 et 1 000 personnes. La personne répondante fait partie de la 3^e génération qui est en train de prendre la relève. Ce sont neuf cousins et cousines, travaillant déjà à temps plein, qui vont reprendre le flambeau de l'entreprise familiale. Au moment de l'entretien, le processus est toujours en cours ... C'est la famille qui détient 100 % du capital et des droits de vote de l'entreprise. L'entrevue a eu lieu dans un bureau de l'UQAC et a duré environ 1 heure 30 minutes.

4.1.2 Cas n° 2

L'entreprise a été créée par le répondant en 1992. Pour lui, cela n'a pas été une opportunité mais bien une question de survie tout le temps. Le répondant a connu de nombreuses difficultés, aussi bien personnelles que professionnelles, mais a toujours réussi à les surmonter. Ces éléments font partie de l'histoire du répondant mais aussi de l'entreprise, à tel point que cette identité (notamment avec le logo) se véhicule au sein de la population

locale. Au début des années 2000, l'entreprise a changé de nom car l'ancien n'était plus en adéquation avec les nouvelles activités proposées par l'entreprise. En effet, à ses débuts, l'entreprise se concentrait sur la rénovation. En 2001, l'entreprise a élargi ses activités en ajoutant la construction de chalets et de maisons. Plus précisément, l'entreprise propose trois services : construction résidentielle clé en main et aménagement paysager, autoconstruction et construction commerciale. Pour ce qui est de la construction résidentielle, l'entreprise prend en charge la totalité du contrat en fonction des besoins de chacun des clients. Au moment de l'entretien, l'entreprise commençait la construction d'un seize logements avec un parking souterrain : il s'agit du plus gros format construit par l'entreprise pour le moment. Le répondant mentionne qu'il faut y aller tranquillement tout le temps : les maisons, les jumelés, les quatre logements puis les 16 logements. Pour ce qui est de l'autoconstruction, l'entreprise est la seule à proposer ce service et ce depuis des années. Elle prête l'outillage aux particuliers qui souhaitent travailler sur leurs maisons par eux-mêmes mais qui ne disposent pas du matériel nécessaire. Cette façon de faire est assez inhabituelle : « [...] quand je dis ça aux gens, je leur répète, je leur dis : écoutez-moi ben là, je vous l'ai ben dit, je vous les passe, je vous les loue pas parce qu'ils sont pas habitués d'entendre ça ailleurs » (Participant 2). Deux options s'offrent aux clients. L'entreprise peut les engager et « les payer pour leur chantier », c'est-à-dire que le temps passé à travailler sur leur maison est déduit du coût total de leur maison. Cela s'adresse aux personnes qui ont du temps, voire qui sont à la retraite et qui souhaitent prendre part à la construction de la maison (ils font ce qu'ils sont capables de faire et laissent le reste à l'entrepreneur). L'entreprise propose également de louer un homme avec un coffre d'outils complet pour les aider dans leurs projets et apporter son savoir dans son domaine. Dans tous les cas, c'est l'entreprise qui fournit l'ensemble du

matériel nécessaire. Cela augmente le volume d'achat de l'entreprise et elle peut faire bénéficier aux clients de coûts plus avantageux.

Un exemple : Après ça, je peux aussi vous louer un homme avec un trailer d'outils, comprends-tu, lui, j'ai eu à un moment donné, c'était un père, deux garçons, ils se faisaient un triplex mais ce qu'il leur prenait, c'était un compagnon, un gars qui connaît ça parce qu'ils étaient vaillants les gars mais ils ont pas de connaissances. On leur a loué un homme avec un trailer, hey, ils ont monté aussi vite que nous autres là comprends-tu. Fait qu'ils ont sauvé de l'argent en tabarouette ; les trois ont sauvé de l'argent. Ça, ça fait des gens contents. (Participant 2)

Ce sont des options proposées par l'entreprise après avoir discuté avec les clients pour comprendre leurs besoins et leurs attentes. Entre autres, cela leur permet de sauver du temps, de l'argent et c'est un client content qui sera plus susceptible de faire appel de nouveau à l'entreprise dans le futur. Pour ce qui est des employés, le répondant mentionne qu'ils ont l'habitude de travailler de cette façon et qu'ils ne sont pas avares de leurs savoirs. Pour lui, ils sont aussi bons aujourd'hui car : « c'est parce que, quand tu donnes ce que tu sais, tu reçois ce que c'est que les autres savent » (Participant 2). Finalement, avec cette solution, les particuliers construisent parfois leur maison aussi vite que s'ils avaient fait appel à un entrepreneur. Actuellement, l'entreprise emploie 45 personnes à temps plein. Dans son domaine, le répondant mise sur une certaine structure de l'entreprise et des employés en se fondant sur le ratio suivant : pour une personne dans les bureaux, il faut cinq employés sur les chantiers (cela est encore vrai aujourd'hui). Toutefois, le répondant mentionne que le passage de 10 à 15 employés a été une étape difficile pour lui.

La plus grande difficulté, ça a été à une quinzaine d'employés, j'ai eu de la misère à passer... tsé cinq employés ça va ben, 10-15 c'était difficile j'étais pas capable, j'ai reculé deux, trois fois pour à un moment donné m'apercevoir que oup probablement que là j'avais réussi à m'entourer. Puis une fois, bien entouré, ben là de 15 à 40 c'était aussi

facile à 40 qu'à 15. Mais le bout de 5/10/15, c'est là que c'est pas passable, que c'est difficile à passer. [...] La structure. J'ai toujours dit que ça prend pour une personne dans les bureaux, ça prend cinq employés sur les chantiers. Non, disons que rendu à ce moment-là tu peux pas être trois ... pour 15 tu peux comme pas payer trois personnes, c'est difficile... c'est s'entourer probablement du bon monde autour de soi. A un moment donné, ça s'est fait tout seul, tsé je me suis pas rendu compte, oup là c'était facile là. Probablement que là j'avais pogné les bonnes personnes autour de moi puis la l'ouvrage rentrait puis oup ça s'est développé. Puis après ça, on rebauche des personnes dans le bureau. On a probablement développé un sens... comment employer, comment engager nos employés. Je te dirais que, même encore aujourd'hui, c'est beaucoup, c'est pas les recherches, c'est l'instinct. (Participant 2)

En 2019, l'entreprise s'est vue remettre le prix Dubuc dans la catégorie « Entreprise de Construction » du 15^e Gala du mérite économique de la Chambre de commerce et d'industrie Saguenay-Le Fjord.

Leader régional dans son créneau d'excellence, l'expertise [de l'entreprise] est reconnue partout au Québec. L'entreprise est renommée pour son professionnalisme, la qualité de ses travaux et son approche client. Elle offre un produit sur mesure destiné à une clientèle variée, qui va de l'autoconstructeur à l'acheteur désirant une construction clé en main. Voilà pourquoi tant de résidents du Saguenay ont réalisé que leur rêve se mariait parfaitement avec la vision [de l'entreprise]. (Lefebvre, 2019, 8^e paragraphe)

De plus, l'entreprise a reçu le Prix Distinction Or certifié APCHQ (soit 10 à 14 années d'excellence) lors du Congrès de l'APCHQ (Association des professionnels de la construction et de l'habitation du Québec) qui s'est tenu le 19 octobre 2019 au Château Frontenac à Québec. Pour le répondant, la recette est simple : il a su garder ses hommes au cours des années. Il n'a pas vraiment vécu la rareté de la main-d'œuvre car dès qu'il a eu besoin, une candidature se présentait. Il mentionne que la qualité de sa main-d'œuvre favorise la continuité de l'entreprise car il rebâtit ses clients plusieurs fois et qu'il offre un service

extraordinaire : « y'a personne qui donne un service comme nous autres » (Participant 2). Plus récemment, l'entreprise a reçu le prix « Construction Durable » pour son implication dans le projet [nom du projet] à Chicoutimi, lors de la Soirée prix Construire de l'association de la construction du Québec (ACQ) qui s'est tenue sous forme virtuelle le 27 août 2020.

Ce prix est remis à une entreprise qui a démontré un leadership proactif et un souci d'intégrer les meilleures pratiques en développement durable. Elle s'affirme également par les moyens mis en œuvre afin de s'assurer que ses activités quotidiennes reflètent et valorisent les principes de responsabilité sociale, de préservation et de régénération des ressources ainsi que de création de valeurs. (Site de l'Association de la construction du Québec, 2020)

Ainsi, ce quartier vert comprend des maisons LEED (c'est bien la construction qui est certifiée LEED et non l'entrepreneur qui la construit), un jardin communautaire, une piste cyclable et de nombreux espaces verts pour les activités extérieures. Dans ce domaine, l'entreprise a toujours souhaité être à la fine pointe : en 1997, c'est la première entreprise de la région à être accréditée Novoclimat et elle l'est encore aujourd'hui.

L'entreprise mise beaucoup sur la publicité pour se faire connaître et capter sa clientèle. Ainsi, l'entreprise choisit où mettre sa publicité en fonction des sondages effectués auprès des clients (comment nous avez-vous trouvés ?). Les Pages Jaunes ont longtemps été le plus gros annonceur de l'entreprise mais l'arrivée des médias sociaux a considérablement modifié les critères sur lesquels l'entreprise s'appuyait à l'origine pour faire sa publicité. Or, aujourd'hui, l'entreprise n'a plus de références :

Mais aujourd'hui, quand on demande aux gens où vous avez pris votre pub, ils disent on vous voit partout. Oups... Fait que là, on n'a plus de référence. On sait que la radio, le monde ils savent ma toune, on a une musique - je ne sais pas si vous l'avez déjà entendue - le monde la save par cœur, on arrive à quelque part avec le logo, ben souvent ils se mettent à chanter. Et là, ils disent oh non pas encore, on va l'avoir dans la tête comprends-tu mais ça, c'est une

belle pub puis je la continue pis je vais la continuer longtemps. C'est des manières de choisir sa pub. (Participant 2)

Le répondant est le fondateur de l'entreprise mais son fils détient aujourd'hui 25 % du capital (2^e génération) et des investisseurs externes détiennent la différence.

4.1.3 Cas n° 3

L'entreprise, œuvrant dans le domaine de la construction, a été créée en 1949 par l'arrière-grand-père (4^e génération) de la répondante avec ses trois garçons. À l'époque, l'arrière-grand-père opérait déjà à Saint-Jérôme (aujourd'hui Métabetchouan) : il s'était associé avec une autre personne de la ville. Le premier contrat a été signé avec la ville de La Baie qui a loué sa pelle à vapeur. Au fil du temps, le nom de l'entreprise a changé quand il s'est associé puis il est finalement devenu l'unique actionnaire. À partir de là, il a fondé une nouvelle entreprise, celle que l'on connaît aujourd'hui et qui nous intéresse. Cette dernière a été opérée jusqu'en 1980 par le grand-père et ses deux frères. Puis, elle a été reprise par deux des enfants (3^e génération) en leur cédant des parts petit à petit pour finalement devenir les deux actionnaires à 100 % de l'entreprise avec 50 % chacun. Après avoir travaillé à l'extérieur quelque temps, la répondante a décidé de revenir dans la région et a intégré l'entreprise à titre d'ingénieure chargée de projet en 2008. Au fur et à mesure, ses responsabilités sont devenues de plus en plus importantes. Durant ce laps de temps, elle a également pu établir des relations de confiance avec l'ensemble des employés, autant dans le bureau que sur les chantiers. C'est d'ailleurs pour cette raison principale qu'elle occupe le rôle de présidente actuellement.

Le transfert a été fait à la 4^e génération en janvier 2017, à savoir la répondante, son frère, sa sœur et son cousin. Son frère, ingénieur également, a intégré l'entreprise, peu avant cette date, lorsqu'un poste s'est libéré. À un moment donné, il a fallu mettre les cartes sur la table et s'accorder sur la façon de procéder avec la 3^e génération. Ils ont fait appel à une firme comptable pour mettre sur pied un plan de relève et fixer une date. À partir de là, en 2017, sa sœur et son cousin se sont intégrés au processus car ils étaient intéressés à faire partie de la relève. Actuellement, ils sont quatre actionnaires et détiennent chacun 25 % du capital. Pour faciliter le transfert, ils ont créé une nouvelle entité avec un nouveau nom et ont racheté les actifs de l'ancienne entreprise. C'est la façon de procéder la plus répandue et la plus avantageuse (notamment en termes de coûts) pour transférer une entreprise dans ce domaine. La répondante mentionne que depuis 2017, il y a eu beaucoup de changements mais que cette transition est vraiment difficile et sollicite beaucoup d'énergie et de temps tout en étant un beau défi à relever.

Actuellement, l'entreprise emploie 65 personnes dont une trentaine sont des réguliers. Ce nombre varie de façon importante en fonction du nombre et du type de contrats détenus par l'entreprise. La répondante indique que l'entreprise n'a pas encore de bureaux satellites dans d'autres villes car ils n'en ressentent pas le besoin. Cette option a déjà été envisagée mais il faudrait que l'un des actionnaires quitte la région du Saguenay pour gérer les équipes à partir de ces nouveaux bureaux. Pour l'instant, aucun d'eux n'est prêt à faire cette démarche. Le filet social et le soutien familial sont autant d'éléments qui sont très importants pour eux. Elle mentionne qu'ils « sont un petit peu casaniers tsé je veux dire, on n'aime pas ça tant que ça » (Participant 3). De plus, elle insiste sur le fait qu'une entreprise de construction n'est rien sans ses employés. Or, tous les employés clés viennent de la région.

Pour les contrats à l'extérieur, ils reçoivent une pension mais le chantier est temporaire. Créer des bureaux satellites suppose de délocaliser certains employés clés avec leurs familles mais cette option serait vraiment compliquée pour le moment.

4.1.4 Cas n° 4

L'entreprise a été fondée en 1994 par le père de la répondante dans le domaine de la réparation d'électroménagers et de la vente de pièces. Auparavant, les fabricants avaient leurs propres techniciens dans chaque région directement. Or, ces derniers ne voulaient plus supporter les coûts liés au service après-vente. Ainsi, ils ont fait appel à certains de leurs détaillants (dont le père de la répondante) pour gérer, sous contrat, un dépôt de services et des techniciens afin de couvrir la région du Saguenay. En effet, les fabricants fonctionnent beaucoup par secteur afin de s'assurer d'avoir assez de techniciens pour desservir tout le monde dans la mesure où les électroménagers sont des produits essentiels. Plus simplement, le modèle d'affaires changeait : ce sont les dépôts de services et leurs techniciens attitrés qui fournissent le service dans la région mais pour le fabricant. C'est une des premières entreprises de ce genre dans la région : les techniciens gèrent le côté technique mais l'administration qui en découle est gérée par l'entreprise en interne. Ainsi, l'entreprise est indépendante et agit comme un fournisseur de services pour les fabricants sans être détenu par ces derniers. L'entreprise a des ententes de services avec la grande majorité des fabricants, c'est-à-dire que ses techniciens sont autorisés à réparer leurs produits respectifs.

Au décès de leur père, en mars 2015, les deux filles ont repris le flambeau car l'entreprise n'aurait pas survécu sans relève. Le modèle d'affaires a été conservé mais elles ont décidé de refaire le *branding* de l'entreprise afin de le mettre au goût du jour. Elles ont

également créé un site internet afin de se démarquer en tant que nouvelles propriétaires et de créer une image de marque. L'image de l'entreprise a été retravaillée de A à Z. Entre autres, le nom était trop long, le logo était désuet, il fallait un nom plus passe-partout et un logo plus « jeune ».

[...] on a fait affaire avec une firme pour trouver un nouveau nom parce que le nom en fait comme il est long puis on traite de plus en plus, tsé avec les fabricants, de plus en plus, ben c'est des anglophones, ils sont aux Etats-Unis ou des fois en Ontario ou dans l'Ouest canadien pis tsé la le nom était long, c'était compliqué de communiquer notre nom avec eux autres, puis des fois juste dans un courriel, puis de leur traduire ça, c'était pénible. Donc on avait donné comme mandat en fait qu'on voulait un nom qui allait être plus court, plus facile, qui allait être significatif...
(Participant 4)

Depuis leur arrivée, toute la partie comptabilité est réalisée en interne et elles ont intégré de nombreuses procédures de contrôle qui n'existaient pas auparavant, notamment en ce qui concerne la gestion de l'inventaire. Auparavant, tous les employés avaient une clé pour entrer dans l'entrepôt ; depuis 2015, les techniciens n'y ont plus accès. Le but est de limiter le nombre de personnes ayant accès aux pièces et d'avoir un contrôle plus serré sur l'inventaire en diminuant les risques d'erreurs et de fraude. Il s'agit également de minimiser les frais liés aux pertes des pièces tout en maximisant les profits. Toutefois, elles mentionnent qu'il faut rester très alerte tout en maintenant une bonne relation de confiance avec les employés. De plus, chaque commande aux fournisseurs doit porter un numéro d'ordre afin d'avoir une trace de ce qui a été effectivement commandé ou non.

Dans son domaine, l'entreprise est la plus grosse au Saguenay-Lac-Saint-Jean et l'une des plus grosses au Québec (il faut tout de même noter qu'il existe très peu d'entreprises avec ce modèle d'affaires ; ce sont souvent des travailleurs autonomes à leur propre compte). En

effet, elle compte actuellement quatre employés dans les bureaux et trois techniciens sur la route. L'activité principale de l'entreprise est la réparation des électroménagers et la gestion des différentes garanties auprès des fabricants. L'entreprise travaille principalement avec les grands magasins (70-80 % des appels de services) lorsque les électroménagers sont sous garantie (un an dans la majorité des cas). Par contre, lorsque les appareils tombent hors garantie (c'est-à-dire que la garantie initiale et la garantie prolongée du fabricant sont dépassées : les réparations sont alors aux frais du client), les magasins réfèrent également les clients au dépôt de services, soit 50 % des appels. Les 50 % restants correspondent aux clients qui appellent directement le dépôt de services lorsque leurs appareils ont besoin d'être réparés (accès facilité grâce au référencement en ligne et au site internet). Pour les répondantes, c'est la catégorie d'âge qui induit l'une ou l'autre des options : les plus jeunes tendent à regarder directement sur internet alors que les plus vieux sont plus enclins à rappeler le vendeur de leur appareil, qui les réfère au dépôt de services.

En revanche, l'entreprise ne vend et n'achète aucun appareil électroménager, elle vend uniquement des pièces aux clients qui souhaitent effectuer leurs réparations par eux-mêmes. Ils viennent commander la pièce défectueuse directement au magasin avec toute l'information nécessaire car la nouvelle pièce doit toujours être compatible avec l'appareil (cela est d'ailleurs indiqué dans les contrats signés par l'entreprise avec les différents fabricants). Enfin, l'entreprise vend certains produits d'entretien ménager recommandés par les fabricants en fonction du modèle concerné. L'entreprise ne se positionne pas sur le marché de l'usagé car à l'heure actuelle, elle ne dispose pas de l'espace nécessaire pour entreposer les électroménagers.

L'entreprise dessert un grand territoire : celui du Saguenay jusqu'à la limite de Sagard vers la Bas-Saguenay d'un côté et de l'autre, jusqu'à Chambord. L'entreprise a déjà couvert le secteur du Lac-Saint-Jean au complet mais une partie de celui-ci a été délaissé au fil des années car le territoire était trop étendu et trop complexe à couvrir. De façon générale, les techniciens ont leur secteur attribué. Toutefois, certains secteurs ne sont couverts qu'une ou deux journées par semaine et les visites des techniciens sont rassemblées sur cette période car il y a moins d'appels de service. Ce sont les employés à l'interne qui gèrent l'agenda des techniciens. Depuis peu, l'entreprise s'est informatisée et les techniciens reçoivent les indications pour les appels de service directement sur leur téléphone. Ils indiquent à leur tour les informations pertinentes suite à leur visite (demande de commande de pièces) et facturent le travail réalisé chez le client dans la mesure où ce sont des travailleurs autonomes. Les employés à l'interne reçoivent ces différents éléments et font le nécessaire pour terminer l'appel de service (prochain rendez-vous ; facturation au fabricant ; commande de pièces). L'objectif principal est de maximiser le temps des techniciens : rassembler les visites dans un même secteur, commander les pièces à l'avance si possible, etc. Toutefois, il y a de plus en plus d'électronique dans les appareils électroménagers et il est difficile de prévoir la source exacte du problème. Pour ce qui est de la livraison de pièces, le délai est d'environ une ou deux journées car les pièces sont disponibles chez les distributeurs les plus proches, soit Québec et Montréal.

Par contre, y'a d'autres dépôts de services qui ont pas nécessairement un extrême volume sauf qu'ils font affaire aussi avec les fabricants fait que à partir du moment où t'es, ce qu'on appelle un dépôt de services autorisé, ça veut dire que t'es autorisé, t'as le sceau du fabricant comme quoi tu peux toucher à ses appareils sur garantie pis tout ça ; beh là à ce moment-là, ça te donne des accès privilégiés auprès des distributeurs pour avoir les

pièces dans des meilleurs délais pis avec des meilleurs prix côté livraison surtout la. (Participant 4)

4.1.5 Cas n° 5

L'entreprise a été fondée en 1975 par cinq actionnaires dont le père de la répondante dans le but de répondre aux besoins du marché à ce moment-là, soit ceux de l'industrie papetière. Dans les années 80, la région du Saguenay a connu une crise économique et plusieurs actionnaires ont eu peur et se sont retirés de l'entreprise. À la fin des années 80, il ne restait que deux actionnaires dont le père de la répondante qui est demeuré majoritaire dans l'entreprise. Au milieu des années 90, le deuxième actionnaire a été racheté et le père de la répondante est devenu le seul actionnaire de l'entreprise. Quelques années plus tard, il a gelé l'entreprise et les enfants (la répondante, son frère et ses deux sœurs) ont procédé au rachat de l'entreprise. Le père de la répondante a continué d'évoluer dans l'entreprise mais plus à titre d'actionnaire. Cette dernière appartient présentement à la 2^e génération et elle est en train d'intégrer la 3^e génération (les trois enfants de son frère et deux de ses enfants) qui est intéressée à prendre la relève. Les trois enfants de son frère sont déjà salariés dans l'entreprise : deux d'entre eux occupent des postes de gestion tandis que le troisième enfant est manoeuvre dans l'usine de production. Ses deux enfants sont, quant à eux, encore en formation en génie mécanique et en technique d'usinage respectivement. Dans cette optique, le scénario de la relève est prêt mais il reste à l'appliquer en pratique : « les plus vieux vont avoir eu le temps de s'établir, d'avoir acquis beaucoup de connaissances pis les miens devraient arriver et profiter aussi de tout, de tout c'te savoir-là qui va avoir eu le temps de se prendre » (Participant 5). De plus, l'âge de la répondante facilitera le transfert car elle sera en mesure de faire le lien entre les deux générations. Enfin, la répondante confirme que la

relève est solide et que c'est de bonne augure pour la pérennité de l'entreprise : « Fait que ça, c'est rassurant pour l'entreprise familiale parce que y'a beaucoup d'entreprises qui se retrouvent avec pas de relève. Dans notre cas, c'est pas ça » (Participant 5). Lors du premier transfert, les enfants ont eu l'avantage de profiter d'une facilité de financement par leur père. La 2^e génération veut répéter le même processus avec la 3^e génération sans toutefois oublier que l'entreprise a évolué notamment en termes de nombre d'employés au cours de ces années (de cinq à l'origine à plus de 100 aujourd'hui). La répartition des 100 employés est la suivante : 60 personnes à la production, 10 personnes à l'administration, 15 personnes aux chantiers et la balance des autres employés correspond aux postes de techniciens, de conception et d'ingénieurs. Il faut noter que l'ensemble des entreprises (toutes plus petites) gravitant autour de l'entreprise principale sont toutes administrées par cette dernière et notamment tout ce qui touche aux ressources humaines.

À l'origine, l'entreprise a été fondée pour répondre aux besoins du marché des pâtes et papiers. Ensuite, l'entreprise a toujours cherché à diversifier son marché et n'a pas vraiment de limites en termes de secteurs qu'elle peut couvrir. En effet, l'entreprise travaille beaucoup en rétro-ingénierie et fabrique les pièces sur mesure :

ça fait qu'un client va nous apporter une pièce qui existe déjà qui est endommagée, on doit la refaire fait que là, on va s'en aller vraiment au niveau de recréer la pièce avec une pièce qu'ils vont nous apporter ou encore un plan de pièces qu'ils vont nous apporter aussi, fait qu'on va fabriquer n'importe quoi. (Participant 5)

Ainsi, l'entreprise travaille pour les alumineries (incontournables pour la région du Saguenay), les barrages hydroélectriques (maître d'œuvre sur le chantier de la Romaine IV avec Hydro-Québec), la foresterie, les pâtes et papiers, les mines (l'entreprise est le

distributeur de l'acier suédois spécialisé pour les mines). L'activité se répartit comme suit : 30 % pour les alumineries, 30 % pour les barrages hydroélectriques et la différence englobe les industries restantes (foresterie, pâtes et papiers, mines, sucrières, industrie pharmaceutique, etc.). L'entreprise réalise aussi bien des activités de fabrication et de réparation en tant que telles que des opérations de maintenance. L'entreprise couvre également les sucrières d'Afrique de l'Ouest en leur fournissant et en réparant les pièces. C'est un petit marché actuellement mais il pourrait être davantage développé à condition de se rendre sur place pour rencontrer les clients. Toutefois, les circonstances actuelles limitent le développement du marché dans cette région (au moment de l'entretien, il y avait une alerte consulaire concernant les déplacements et maintenant, il s'agit de la pandémie). L'Amérique latine est également une région intéressante à développer car il y a beaucoup de projets hydroélectriques qui y verront le jour. Cependant, la répondante mentionne qu'avant de s'engager, elle doit s'assurer que tout est sous contrôle pour les travaux en cours. Pour le moment, l'entreprise reste en retrait et avisera le moment venu. En revanche, pour diverses raisons, l'entreprise ne couvre pas le secteur de l'automobile (quantités à produire trop importantes), le secteur de l'aviation (nécessite de travailler dans des usines blanches pour éviter toute contamination) et le secteur de l'éolien (l'infrastructure n'est pas adéquate car une éolienne est très imposante). Toutefois, même si l'entreprise n'a pas de limites en ce qui concerne les secteurs qu'elle peut couvrir, elle est limitée en termes de main-d'œuvre. En effet, la quantité de travaux que l'entreprise peut accepter dépend à la fois de sa capacité de production et de la main-d'œuvre disponible. Or, l'entreprise a déjà fait face à une réduction importante du temps de travail dans l'usine de production : elle ne fonctionnait que de jour par manque de main-d'œuvre alors qu'elle est normalement capable de produire 20 heures / 24 heures.

Le site de fabrication est à Chicoutimi : toutes les pièces sont transportées et travaillées sur place. Ses deux champs d'expertise principaux sont le métaux ouvrés et l'usinage. Dans le premier cas, cela fait référence à de la soudure, soit assembler des pièces de métal et les souder ensemble. L'usinage, quant à lui, part d'un matériau brut que l'on coupe avec une machine pour lui donner la forme souhaitée. L'un et l'autre de ces domaines se complètent lorsque cela est nécessaire. En termes d'équipements, ils sont plus simples pour les métaux ouvrés que pour l'usinage. En effet, l'entreprise possède des machines très coûteuses, l'investissement n'est pas le même et c'est grâce à cela que l'entreprise peut se démarquer de la compétition. En revanche, ce type d'équipements doit être programmé en fonction du travail à réaliser et faire l'objet d'une attention constante de l'opérateur de la machine.

Ainsi :

[...] j'ai toujours un opérateur qui est avec la machine. Parce que j'ai deux programmeurs à temps plein ; eux autres ce qu'ils ont à faire, c'est donner les codes de machine pis préparer le programme pour que la machine reçoive son code. Mais ça prend quand même l'opérateur. L'opérateur peut bon installer, faire le montage de un pis ensuite de d'ça même si la machine, elle a reçu son code, ben lui l'opérateur, il faut qu'il vérifie qu'il y ait pas d'erreurs pis après ça il faut qu'il s'ajuste sur les vitesses de coupe parce que ça, c'est son travail à lui. Pis ça, c'est dans le cas d'une machine qui est numérique mais ici, y'a encore beaucoup de machines conventionnelles. Fait que la quand t'es dans une machine conventionnelle, elle est pas programmée fait que le gars va partir avec son... - j'dis le gars parce qu'on est à majorité masculine la, j'ai pas aucune femme sur le plancher au niveau du machinage - fait qu'il va partir avec son brut pis c'est lui qui va faire les coupes. Fait que ça, ça va être dans le..., ça va être dans le conventionnel. (Participant 5)

Autrement dit, l'usine est la pierre angulaire de l'entreprise : elle est au cœur des activités. De plus, c'est le travail de toute une vie : pour son père car il est parti de rien et il

l'a mise sur pied petit à petit ; pour la répondante et ses frères et sœurs car l'entreprise fait partie de leurs racines familiales. Elle mentionne que la construction d'une autre usine ailleurs n'a jamais été envisagée dans leurs plans pour l'entreprise : l'investissement est trop important et quitter la région n'est pas considéré comme une option par les membres de la famille. En effet, ils sont natifs du Saguenay et ils sont habitués à être à côté de tout, de pouvoir se rendre partout en peu de temps.

Par contre, la répondante mentionne qu'elle pourrait :

[...] choisir des partenaires qui vont être dans le même secteur d'activités que moi, qui vont être beaucoup plus petits que moi pis ils ont déjà leur shop pis moi ce que je vais faire, c'est venir bonifier leurs services. Ça fait que moi, j'vas venir vous aider à offrir autre chose à vos clients pis vous allez par le fait même apprendre énormément de l'association qu'on va faire ensemble. Ils sont déjà là, ils ont déjà leurs clients pis je verrais pas pourquoi que j'm'en irais toute seule moi pis cogner aux portes pis dire : ben arrêtez de prendre votre voisin pis choisissez-moi ! Fait que je préfère avoir un partenaire qui est en place, qui a une usine, une petite usine de fabrication pis faire le tour des clients avec lui pis lui, il est bonifié. Il apprend pis je diversifie son offre. (Participant 5)

4.1.6 Cas n° 6

L'entreprise a été créée en 1977 avec l'achat du domaine par le père du répondant, soit quatre lots de 400 acres (environ 200 hectares). À ce moment-là, il travaillait dans l'enseignement et n'avait pas d'objectifs en tête par rapport à ce qu'il allait faire sur le terrain, il souhaitait simplement se rapprocher de la nature l'été et les fins de semaine. Amateur d'agriculture, il a commencé par produire des fraises mais il a très vite arrêté car il trouvait cela trop facile. Il lui a préféré la framboise car cette dernière demande plus d'entretien pour qu'elle reste productive sur le long terme. De plus, c'est un fruit fragile par nature car elle

doit être cueillie au bon moment. À l'origine, les terres n'étaient pas cultivables car le terrain était très humide. En effet, il est entouré de montagnes et au moment de la fonte des neiges, toute l'eau s'accumulait à cet endroit. Il a fallu drainer afin que l'eau s'écoule dans les ruisseaux, il a fallu herser, faire des jachères ; en somme travailler le terrain sur une longue période pour le rendre cultivable. Après un certain temps, ils ont pu aménager un jardin avec des framboises notamment, soit 200-300 plants. Cela ne suffisait pas et ils ont augmenté le nombre de plantations, ils sont devenus une framboisière officielle à partir de ce moment-là. À ce jour, la framboisière compte 18 000 plants : c'est d'ailleurs la plus grosse framboisière au Saguenay-Lac-Saint-Jean et une des plus grosses au Québec. Le lot acheté comprenait également une bleuetière sauvage d'une trentaine d'acres qui n'a pas été exploitée jusqu'en 2000.

Jusqu'en 2000, l'entreprise s'est principalement concentrée sur la culture des petits fruits mais tout en gardant en tête de les transformer. À cette date, le père du répondant a pris sa retraite et s'est installé définitivement sur le terrain en construisant une maison sur le domaine. Le répondant, quant à lui, était au CEGEP mais il est tombé malade, ce qui l'a obligé à rester à la maison durant deux ans. C'est durant cette période que l'entreprise a développé les produits proposés en transformant les framboises en vins, en apéritifs, en digestifs. Au décès de sa mère dans la même période, il a décidé de rester et de poursuivre l'activité de l'entreprise : il a fait appel à des consultants et a suivi diverses formations en œnologie, en viniculture, en viticulture, en agroalimentaire puis en chimie. S'il n'avait pas décidé de rester, son père aurait vendu l'entreprise car il n'aurait pas pu gérer cela tout seul. Puis, les bleuets, à leur tour, ont été transformés en vin, apéritifs, digestifs et mousseux. Le domaine abrite également un champ de cassis pour apporter de nouveaux arômes dans les

différentes liqueurs proposées. En complément, l'entreprise a implanté un centre de transformation de produits agroalimentaires élaborés à partir des petits fruits disponibles sur le domaine : des vinaigrettes, des gelées, des confitures, du miel, du chocolat, de la lie. Ainsi, en 2000, le domaine est devenu le premier centre de fabrication de boissons alcoolisées reconnu par instances gouvernementales et notamment la Régie des Alcools, des Courses et des Jeux (RACJ).

En 2010, ils ont implanté un vignoble sur le domaine, soit 10 000 plants de vignes et ils ont commencé à proposer du vin rouge et du vin blanc. Le répondant mentionne que ce processus a été très long : beaucoup d'années de recherche avec des scientifiques, des agronomes et des spécialistes pour déterminer quelles étaient les bonnes variétés à cultiver pour avoir une récolte tous les ans malgré des hivers rudes et froids. Cela est possible car le couvert de neige protège les ceps du gel. D'autres méthodes peuvent être utilisées : la pose de géotextiles, de paille, de terre, etc. Puis, en 2010, c'est le premier vignoble de la région qui a été reconnu par les mêmes instances gouvernementales, à savoir la RACJ. Le domaine a vraiment été un pionnier dans la région.

En 2012, il y a eu différents agrandissements sur le domaine : un nouveau centre de transformation pour agrandir la cuverie notamment. En 2018, le répondant a acquis les dernières parts de son père, avec qui il était copropriétaire de l'entreprise depuis 16 ans, et en a revendu quelques-unes à un nouvel actionnaire au même moment. Au moment de l'entretien, l'entreprise avait un nouveau projet de croissance et a investi 3,4 millions de dollars dans un nouveau centre de production/transformation. La production actuelle est de 15 à 20 000 bouteilles par année ; avec l'agrandissement, la capacité de production passera à 1,5 millions de bouteilles par année.

Jusqu'en 2000, l'entreprise proposait l'autocueillette de framboises ou vendait ces dernières aussi bien aux épiceries qu'aux indépendants dans l'ensemble de la région. Actuellement, l'entreprise propose toujours l'autocueillette de framboises. L'entreprise possède une liste de clients qui reviennent chaque année depuis 40 ans. En effet, son père avait établi une liste de clients pour l'autocueillette et il les appelait pour leur réserver les framboises un an à l'avance. Depuis que le répondant a repris les rênes de l'entreprise, il ne rappelle plus les clients chaque année pour leur demander s'ils veulent des framboises et les leur réserver. En ce sens, la liste n'est plus actualisée d'année en année mais c'est bien le bouche-à-oreille qui perpétue cette tradition. Pour le répondant, l'entreprise a su « créer un sentiment d'appartenance peut-être aux gens à se procurer des framboises sur le domaine » (Participant 6). Toutefois, c'est un volet que l'entreprise pourrait laisser tomber afin de récupérer davantage de petits fruits. En revanche, en ce qui concerne les bleuets, l'entreprise est locataire de bleuetières au Lac-Saint-Jean afin d'augmenter ses récoltes.

Les produits transformés à partir des petits fruits du domaine sont proposés dans trois boutiques : une se situe sur le domaine et les deux autres sont à Québec. La première est ouverte 12 mois par année et 7/7 jours. À Québec, l'entreprise a une boutique à temps plein au grand marché et une boutique éphémère pour le temps des fêtes. Elles emploient sept personnes au total : pour la boutique éphémère, ce sont des contrats temporaires de six à huit semaines qui intéressent davantage des personnes retraitées.

4.1.7 Cas n° 7

L'entreprise a été fondée par le grand-père du répondant en 1926 lorsqu'il a acheté un premier lot à un agriculteur. Pour des raisons financières, l'arrière-grand-père du

répondant ne pouvait pas le garder sur la ferme car il n'avait plus de place et plus d'argent à lui donner ; il avait eu huit enfants et ne pouvait subvenir aux besoins de toute la famille. Par la suite, le père du répondant a repris l'entreprise et dans les années 60, l'entreprise a connu une expansion assez importante : les quatorze enfants donnaient tous un coup de main sur la ferme. Le répondant a quitté la maison et est parti étudier à l'université de 1973-1974 à 1979. Il est ensuite revenu, a racheté l'entreprise avec ses trois frères et ils ont construit les maisons dans lesquelles ils habitent encore. En 2004, un des trois frères s'est retiré de l'entreprise. Les deux frères restants décident de s'associer avec quatre de leurs enfants (les trois enfants du répondant et le fils de son frère) : ils ont gelé leurs avoirs et ont recommencé une nouvelle entreprise. Les enfants étaient soit à l'université ou au collège et souhaitaient prendre la relève de l'entreprise familiale agricole :

ils sont devenus agriculteurs du jour au lendemain parce que nous la relève, il fallait pas la laisser passer. Ça fait que dans la nouvelle entreprise, chaque... tous les jeunes avaient chacun un bloc d'actions de 20 %. Les deux patriarches ont gardé chacun un 10 %. C'était pour vraiment les ancrer (Rire) sur la ferme. (Participant 7)

Présentement, l'entreprise est aux mains de la 4^e génération et le répondant mentionne que la 5^e génération est née (soit les huit petits enfants). L'entreprise agricole a presque 100 ans d'existence et est l'une des plus vieilles de la région (certaines ont 150 ans et plus). Actuellement, l'entreprise emploie sept personnes à la fromagerie, trois personnes pour la production laitière, une personne pour l'entretien quotidien et une personne qui s'occupe des champs. Pour ce qui est de la production maraîchère, ils emploient cinq à six personnes de plus en période estivale. Ce sont souvent des personnes qui reviennent chaque

année mais il y a également des jeunes qui veulent travailler durant l'été. C'est le répondant qui fait une grande partie du volet administration de l'entreprise.

Au fil des ans, l'entreprise a racheté les terres de ses voisins pour augmenter sa production (par exemple : le répondant a acheté six de ses voisins) :

Parce que ça fait, ça fait déjà 16 ans, c'est la 16^e année qu'on est ensemble. [...] tout ça au long des années, beh y'a l'achat des terres, y'a une progression qui se fait aussi sur le territoire, les technologies changent, les techniques changent. Y'a une progression, tsé, l'agriculture, l'agriculture se modifie, l'agriculture progresse, l'agriculture grandit. (Participant 7)

Jusqu'en 2006, l'entreprise se concentrait sur les productions laitière et maraichère et également dans le domaine de la foresterie. Toutefois, à partir de 2004,

on se retrouve six copropriétaires beh la, il fallait faire vivre tout le monde, fallait essayer de faire vivre tout le monde de l'entreprise agricole. De là, la fromagerie ... on a démarré la fromagerie en 2006. En démarrant la fromagerie eh bien, ça fait comme tu dis, ça fait un autre ancrage sur le territoire. Ç'a créé des emplois ; au fait, Marie-Josée ma fille, c'est elle qui est fromagère en chef, elle a créé son emploi du tout au tout là. En faisant la fromagerie, elle s'est créée un emploi. (Participant 7)

L'entreprise doit évoluer avec son temps, avec les nouvelles générations et la transformation de l'agriculture qui connaît des changements très rapides. De plus, le nombre important de copropriétaires rend cela d'autant plus complexe car elle doit faire vivre tout le monde. En cela, l'entreprise doit trouver de nouvelles opportunités pour garder le cap et assurer sa pérennité. La fromagerie a permis à la fille du répondant de se créer son propre emploi - fromagère en chef - dans la mesure où elle détenait une formation en biologie et a suivi un cours en transformation alimentaire par la suite. Toutefois, le répondant indique que le passage de la production laitière à la transformation du lait a changé l'orientation première

de la ferme. En étant sur les deux fronts, la vision des choses change et amène l'entreprise à s'adapter au marché.

Finalement, en ce qui concerne la production maraîchère, ils vendent les différents légumes directement à la ferme depuis 45 ans et n'ont pas besoin de faire de publicité : les clients les connaissent et reviennent d'année en année. De plus, le répondant précise que c'est un marché frais car il n'y a pas de système de réfrigération : ils cueillent ce qu'ils vendent chaque jour. En revanche, l'entreprise a un budget assez important en termes de promotion et de publicité à la fois pour la production laitière et pour la fromagerie. Pour aller chercher une plus-value de la matière première, l'entreprise a décidé de transformer le lait produit à la ferme : cette façon de faire est plus payante sur le long terme. Actuellement, la fromagerie permet de transformer 60 % de la production laitière. Les 40 % restants sont vendus à une coopérative comme lait de consommation ou comme lait de transformation pour les industriels. L'entreprise doit respecter des quotas journaliers qui sont attachés à la production laitière sur la base du ratio suivant : 1 kg de gras = 1 vache en production. Il ne faut pas dépasser le quota fixé par jour sinon l'entreprise est pénalisée ou il faut qu'elle rachète du quota (qui correspond à un droit de produire) dans un encan provincial. L'ensemble du lait produit dans la province est comptabilisé à Montréal et en général, il y a un équilibre au niveau des quotas sur l'ensemble des entreprises pour arriver à une moyenne de 100. En effet :

C'est alentour toujours de 101-102 mais ça satisfait aux transformateurs parce qu'on remplit tous les besoins des transformateurs en même temps. C'est un système, c'est un système qui profite autant aux consommateurs, autant aux transformateurs, autant aux producteurs. Parce que moi, ça me garantit un revenu journalier. Y'en a qui parle contre le quota mais le quota vous assure des prix aussi. On est moins cher, on est moins cher partout au monde en production laitière pis on est meilleur sur la qualité partout. Fait

que le quota, le quota fait une régie, fait une régie d'ensemble complète du système. (Participant 7)

La fromagerie a été agrandie en 2013. En parallèle, l'entreprise a investi dans la robotique pour la production laitière : ce sont des robots qui font la traite des vaches. Cette nouvelle façon de faire a apporté son lot de changement dans l'entreprise : les horaires de travail sont moins importants (de 7 heures du matin à 17 heures le soir au lieu de 5 heures du matin à 19 heures le soir) ; les employés ont le temps de s'occuper de chaque animal plus spécifiquement – avant la robotisation, la traite était un travail physique et exigeant. De plus, chaque animal est équipé d'une puce et grâce à l'ordinateur, il est possible de suivre la santé et le comportement de l'animal de façon quotidienne. La robotisation a également permis de dépasser les normes en termes de salubrité et de qualité du lait (le trayon est toujours bien nettoyé avant chaque traite ; il n'y a plus d'éléments humains qui sont en contact avec l'animal) et permet de stimuler la descente du lait. Enfin, l'entreprise pratique la stabulation libre : les animaux sont en liberté – c'est-à-dire que l'étable est assez grande pour qu'ils se déplacent et qu'ils se couchent où ils veulent ; ils peuvent également se faire brosser s'ils le souhaitent – et se font traire lorsqu'ils le veulent, le bien-être animal est alors satisfait au maximum.

4.1.8 Cas n° 8

Le père du répondant a évolué dans un environnement entrepreneurial dès son plus jeune âge. En effet, du côté maternel, la famille possédait des fermes. Du côté paternel, son grand-père faisait de la mécanique automobile dans un garage chez lui et gérait une petite

entreprise de déménageur. Quand sa grand-mère a eu ses enfants, elle s'est occupée de toute la partie finances/comptabilité du garage.

Ce cas est un peu différent des cas précédemment présentés. En effet, ici, il s'agit plus d'un groupe d'entreprises. La première entreprise du groupe a été fondée par le père du répondant, ingénieur de formation, aux alentours des années 80 dans le domaine du génie-conseil (réalisation de plans et devis). Au décès de son frère, il a repris la plupart des dossiers, ce qui lui a donné l'envie de faire des affaires. À l'époque, c'était les firmes de génie-conseil qui faisaient le développement et les machines en tant que tels pour le secteur manufacturier. La deuxième entreprise et la plus importante du groupe à l'heure actuelle a été fondée en 1989 suite au constat fait pendant le Sommet économique régional de 1984. En effet, à ce moment-là, la région :

manquait de possibilités de développer et d'exporter des produits là à valeur un petit peu technologique pour le secteur des alumineries. Il y avait beaucoup de choses qui se faisaient entre autres au Centre de recherche, ce qu'on appelle le CRDA. Pis c'est ça mais il y avait pas de plateforme nécessairement pour les développer pis les exporter pis tsé avoir tout l'espèce de *mindset* manufacturier de produits la tsé. Autrement dit, y'a une différence entre ce qui touche le génie-conseil et le développement de produits. Le développement de produit, y'a vraiment des règles un petit peu précises tsé en termes de pièces de rechange, de ... tsé d'entretien manuel tout ça ; il l'avait pas nécessairement dans la région. (Participant 8)

L'entreprise a connu et connaît encore un important succès à l'international. En effet, au début des années 90, les ententes signées avec l'Alcan ont permis de faire du développement de technologies puis de les exporter aux États-Unis et en France. Au milieu des années 90, l'entreprise s'est positionnée sur le marché du Moyen-Orient (Dubai, Oman, Bahreïn et Doha) lorsque celui-ci s'est développé. Au début des années 2000, elle a exporté vers la Russie et le Brésil. Enfin, en 2010, elle a exporté vers la Chine qui a eu « un petit

boom d'explosion » (Participant 8). Le Japon et l'Afrique (notamment l'Afrique du Sud) sont également des marchés réguliers de l'entreprise car il y a toujours eu des alumineries.

Fort du succès de ses premières entreprises, le père du répondant a fondé sa troisième entreprise en 2003 dans le domaine de l'électricité et du contrôle. Le champ d'expertise de la société regroupe l'énergie dans son ensemble (hydroélectricité, éolienne, panneaux solaires), les mines, les alumineries et le secteur ferroviaire (Hébert-Lévesque, 2020). Par la suite, en 2015, ils ont racheté les actifs et les droits d'une entreprise qui avait fait faillite et elle est devenue la quatrième entreprise du groupe. Elle est spécialisée dans la fabrication de sièges ergonomiques et de cabines d'opération pour l'industrie. Ensuite, en 2018, ils ont acheté leur cinquième entreprise qui est spécialisée dans le domaine minier et produit des systèmes de ventilation, des systèmes de dépoussiérage, des systèmes de convoyage minier entre autres. Enfin, en 2019, ils ont acheté leur sixième entreprise qui est spécialisée dans les affichages électroniques pour la publicité des commerces. Au total, le groupe emploie entre 300 et 400 personnes qui viennent principalement de la région du Saguenay.

A la question concernant la localisation des entreprises dans la région du Saguenay, le répondant mentionne que la région était proche des marchés, qu'elle disposait des ressources nécessaires, de bons ingénieurs et de bonnes universités. « Y'a eu un terreau fertile à créer des entreprises de cette nature-là j'dirais en fait là. Tsé pour desservir les alumineries ici, ailleurs, pis tsé le Nord du Québec aussi en même temps » (Participant 8). Autrement dit, les entreprises se sont développées autour de la région et de ses marchés porteurs, à savoir les alumineries, la papeterie et les mines ; « Tsé c'est dans la région qui te permet d'être bon tsé dans ce que tu fais pis tsé te connecter » (Participant 8). De plus, la proximité avec l'Alcan, déjà présente dans le monde entier à l'époque, a permis de favoriser les

manufacturiers de la région. En effet, l'Alcan a choisi de développer des technologies avec ces derniers et non en interne. Or, depuis l'acquisition d'Alcan par Rio Tinto (soit RTA), cette dernière ne détient plus l'expertise en termes de développement de technologies : elle l'a laissée aux mains des manufacturiers qui détiennent les compétences. Ainsi, depuis lors, l'entreprise n° 2 du groupe est autonome : elle offre ses propres garanties et services sur les produits qu'elle développe.

La grande majorité des entreprises ont toutes un point commun, à savoir l'ingénierie/ la conception/ la fabrication et sont toutes dans le secteur manufacturier. De plus, « la plupart de mes entreprises ont vraiment une valeur ajoutée, ont déjà leurs propres marchés. Tsé, pour moi, ce qui est important, c'est que chacune des organisations, j'dirais, a sa propre identité donc la propre culture, la propre cause, les propres mission-vision-valeurs, tout ça tsé » (Participant 8). Toutefois, chacune évolue de manière distincte même si pour beaucoup d'entre elles, le répondant en est le président. En revanche, l'ensemble des entreprises mettent en commun des ressources – au niveau de l'administration et de l'informatique - afin de créer une certaine synergie dans le groupe. « [...] elles sont indépendantes mais y'a des services là qu'on essaie de regrouper là tsé comme j'ai une comptable bon qui fait les deux places. Tsé, j'ai des services partagés au niveau de l'informatique, tsé on se partage les ressources, tsé on s'entraide quand même j'te dirais » (Participant 8). Pour l'ensemble des entreprises, des règles de gouvernance ont été mises en place pour faciliter les échanges avec les directeurs généraux de chacune des entreprises et la prise de décision (par exemple : l'approbation des contrats).

Le répondant mentionne que la création d'un groupe d'entreprises l'a toujours intéressé. Il essaie d'être le plus complet possible, d'avoir une certaine cohérence au niveau

des entreprises qu'il rachète. Malgré tout, les derniers achats d'entreprises correspondent plus à des opportunités qu'il a eues grâce à son réseau de contacts. Ce n'était pas forcément une volonté stratégique de les acquérir en premier lieu : il y a une part d'instinct dans le processus.

Une vision générale ressort quant au développement du groupe :

Ben oui tsé moi tsé ce qui m'intéresse tsé d'abord moi je dis souvent ce qui m'intéresse c'est faire ce que j'aime avec les gens que j'aime. Première des choses. Ok. Deuxième des choses, ben moi je me cherche des compagnies qui sont tsé dans le domaine de l'ingénierie, de l'assemblage, de la fabrication, tsé aller chercher des nouvelles expertises, tsé compléter les expertises là tsé. Fait que oui, ça va un petit peu dans c'te sens-là que tu disais la tsé là... (Participant 8)

Au moment de l'entretien, le répondant travaillait sur les Mission-Vision-Valeurs de chacune des entreprises composant le groupe et éventuellement à celle du groupe en général. De plus, le répondant consultait de nouveaux projets dans la région du Saguenay dans lesquels il pourrait investir. Enfin, pour toutes ces raisons, le groupe est assez fort, ce qui le rend moins sensible aux variations du marché car il existe un certain équilibre entre les entreprises. Il est également moins à risque de connaître des faillites ou des problèmes financiers.

4.2 Les ressources d'accompagnement : une importance mitigée

Dans les lignes qui vont suivre, les participants ont évoqué des ressources qui les accompagnent au quotidien ou de façon temporaire. De plus, chaque répondant a ses propres expériences avec des organismes, qu'elles soient bonnes ou mauvaises. Ici, nous souhaitons recenser de manière synthétique les ressources qui ont été mentionnées au cours des entrevues. Elles concernent principalement le processus de relève et le fonctionnement de

l'entreprise. En ce qui a trait au processus de relève, deux entreprises ont fait appel à des cabinets de consultants pour les aider durant ce dernier (Participants 1 et 3). La première entreprise a fait le choix de faire appel à un cabinet de l'extérieur pour des raisons de confidentialité et a été satisfaite du service offert. En revanche, pour la seconde qui a fait appel à un cabinet de la région, il s'agit d'une grande déception. La répondante a participé à des formations sur la relève mais n'a pas trouvé cela adapté à sa situation car elles étaient trop génériques (dû à la grande diversité des profils de repreneurs présents) et non applicables à la réalité des entreprises :

C'était vraiment... en tout cas, j'trouvais pas que c'était adapté du tout pis c'était tout le temps. [...] Tsé j'en avais faite je sais pas combien de formations pis elle était même pas poussée pis elle était même pas intéressante pis elle était même pas applicable. J'trouvais, y'avait pas de solutions, il expliquait juste c'était quoi le problème. (Participant 3)

L'entreprise n° 4, quant à elle, a fait appel à deux cabinets distincts de la région car en prenant les rênes, les repreneuses voulaient faciliter la transition et faire les choses correctement, et ce notamment au niveau des employés qui étaient présents dans l'entreprise depuis plusieurs années. Ainsi, dès 2015, elles ont amorcé un travail de fond concernant la stratégie de l'entreprise : entre autres, elles ont révisé la vision de l'entreprise et déterminé les forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM). Le plus difficile a été de prendre du recul afin d'améliorer le fonctionnement, l'efficacité et la performance de l'entreprise :

on a toujours entendu notre père arriver le soir parler avec notre mère de comment ça s'était passé au bureau, les lacunes et ainsi de suite. Donc, on était un peu biaisées dans notre vision de la chose. On avait un peu la même vision que lui parce qu'on l'a toujours vu mais donc quand on est arrivées, on s'est dit : il faut que l'on réussisse à se sortir de d'ça pis à avoir une vision plus externe pour comprendre qu'est-ce qui marche et qu'est-ce qui marche pas dans l'entreprise. (Participant 4)

De plus, les repreneuses ont mandaté une deuxième agence pour le montage du site internet qui a été revu dans son ensemble. Encore aujourd'hui, elles continuent à faire appel à ce cabinet pour leurs démarches de publicité afin de garder une cohérence avec l'image de marque qui a été pensée au moment de la reprise. Il s'est instauré une relation de confiance, ce qui a grandement facilité le travail d'équipe tout au long de ces années. Elles ont été très satisfaites des services rendus : « Oui c'est vraiment c'est ça [...] et [...] qui ont été des très gros coups de main. Très très gros coups de main. [...]. C'est des gros mandats quand même. [...]. Mais très intéressant de travailler avec eux autres par contre » (Participant 4).

Les entrepreneurs interrogés ont également mentionné des ressources et des programmes d'accompagnement pour le fonctionnement général de l'entreprise. En effet, les différents paliers gouvernementaux (par exemple, Services Québec, les Ministères provinciaux et fédéraux) sont sollicités pour divers programmes de formation, des programmes de subventions et d'aide au recrutement. Les regroupements et les associations d'entrepreneurs locaux quant à eux sont pertinents car ils permettent de faciliter le réseautage, le partage d'informations et de « bons coups ». L'entreprise n° 3 indique qu'elle ne prend pas le temps de chercher les programmes qui pourraient être intéressants du fait d'une mauvaise expérience passée avec un des organismes. Le temps est également une contrainte évoquée par la répondante : « Tsé nous autres, on a des heures dans la semaine, j'veux dire faut optimiser là. Fait que tsé quand tu vas en formation, tsé à quelque part, faut ça vaille la peine. Puis là, on avait trouvé que ça valait pas la peine » (Participant 3). En effet, dans le domaine de la construction, les employés doivent suivre des formations continues obligatoires d'une part et spécifiques en fonction des clients et des contrats obtenus. D'autres formations plus spécifiques ont été évoquées par les participants telles que le transfert de

connaissances, la mise en place d'une culture plus inclusive dans l'entreprise, les formations concernant la santé/sécurité au travail (Participant 1). Le participant 1 indique que l'ensemble des releveurs (qui sont au nombre de neuf) participera à une formation en comptabilité afin que l'ensemble de la nouvelle direction soit capable de comprendre et d'analyser les différents états financiers : « Nous ce qu'on veut, c'est que chacun d'entre nous soit capable de bien analyser les états financiers, les comprendre, poser les bonnes questions. Être capables d'évaluer si une entreprise vaut la peine d'être acquis ou non, tsé c'est tout ça qu'on veut développer comme connaissances » (Participant 1). Pour d'autres, les formations peuvent également être réalisées en interne sur le principe du mentorat (Participant 5), soit le transfert de connaissances des plus âgés aux plus jeunes pour leur faire partager leur expérience.

Pour une des entreprises qui évolue à l'international, ces paliers sont très importants car ils offrent des subventions pour les missions commerciales à l'étranger :

On est souvent en lien avec les fonctionnaires au gouvernement aussi là, pour des programmes, quand on fait des missions commerciales, ben eux autres, ils peuvent nous aider, ils peuvent nous subventionner, on peut être invité par le Premier Ministre à voyager. Ça nous est arrivé à quelques reprises. (Participant 6)

Elle a également fait appel à ces services gouvernementaux afin d'obtenir des subventions pour un important investissement dans le but d'améliorer sa capacité de production.

Dans le cas du participant 8 qui est à la tête d'un groupe d'entreprises, les réponses concernant les ressources d'accompagnement diffèrent quelque peu des précédentes dans la mesure où leurs domaines d'activités et leurs expertises sont complémentaires. En effet, les

entreprises sont les plus autonomes possibles, c'est-à-dire qu'elles ont très peu de dettes et qu'elles s'appuient sur les autres entreprises du groupe. Dans cette perspective, le répondant mentionne qu'il privilégie l'entraide, la collaboration et les partenariats entre les différentes équipes et les membres de gestion lorsque cela est opportun. Autrement dit, les entreprises se complètent tant au niveau des services et des produits qu'elles offrent que dans les ressources qu'elles mobilisent en les mettant en commun.

Quatre répondants sur huit (Participants 1, 2, 7 et 8) ont mentionné qu'il fallait respecter les règles, faire cela de la bonne manière et s'entourer de spécialistes au moment de la relève et tout au long de la vie de l'entreprise (ex., notaires, avocats, banques, assureurs). En revanche, en ce qui concerne l'aide à l'immigration, très peu de ressources sont à la disposition des entreprises qui font appel à des travailleurs étrangers (Participant 5).

Les différentes entreprises familiales ont maintenant été présentées en dressant un portrait des événements importants qui ont jalonné leurs histoires et de leurs activités. Par la suite, nous allons faire ressortir les propos des dirigeants pour mieux cerner leur compréhension des deux concepts qui sont au cœur de notre étude, à savoir l'ancrage territorial et la performance. En effet, d'après nos cadres théorique et conceptuel, leurs définitions dépendent des objectifs et des motivations des entrepreneurs dans un contexte et un moment donné. Il semble important d'en saisir les nuances et les représentations, en fonction de chacun des participants.

4.3 Principaux éléments concernant les deux concepts étudiés, à savoir l’ancrage territorial et la performance

4.3.1 L’ancrage territorial

Les différents propos des participants ont permis de faire ressortir des éléments restituant leur perception de ce qu’est l’ancrage territorial. Leur compréhension de ce phénomène leur est propre car lors des entrevues, nous leur avons laissé la liberté de s’exprimer à ce sujet. En règle générale, il est défini par les participants comme représentant les liens que l’entreprise entretient avec le milieu/territoire dans lequel elle évolue. Certains participants mentionnent qu’il est important, à titre d’entreprise, de s’impliquer dans le développement de la région et de sa communauté. Il est également question de faire sa marque et d’être reconnu dans son secteur d’activité. Pour les entreprises œuvrant dans le domaine de l’agroalimentaire, l’ancrage territorial réfère à la réputation acquise autour de la matière première locale transformée. Nous synthétiserons les principales idées en les regroupant dans des catégories caractérisant l’ancrage territorial de même que ses avantages sur le long terme. Finalement, la compréhension et la référence à l’ancrage territorial sont propres à chaque individu mais également à chaque entreprise dans la mesure où elles dépendent des motivations et des objectifs entrepreneuriaux. Les références à l’ancrage territorial, si existantes, peuvent être multiples et dépendent du contexte de l’action.

4.3.1.1 L’ancrage territorial, partie intégrante de la mission et de l’identité de l’entreprise

L’ancrage territorial touche à toute la dimension affective et familiale entourant les entreprises et leurs dirigeants. « Tsé y’a tout avec tsé l’amour affectif tsé de la région qui

nous a permis de grandir tsé versus la créativité justement de trouver des idées tsé c'est ce qui fait du sens là tsé à un moment donné » (Participant 8). Cette construction de sens se traduit également par la recherche d'une certaine qualité de vie : dans ce cas, l'ancrage à la terre est un mode de vie que le participant 7 a voulu transmettre à ses enfants. De plus, la notion d'ancrage varie d'une personne à l'autre mais reflète la vision qu'elle a de son milieu de vie :

L'ancrage au fait, au fait, il est dans ma tête aussi l'ancrage parce que si je suis pas ancré dans ma tête, si j'aime pas mon milieu, si j'aime pas mon décor de vie, chui mal ancré. Ça fait que moi je suis émerveillé devant mon décor de vie. Ça fait que mon ancrage, il est fixe là. Mais tsé, mes petits-enfants, j'peux pas dire comment est-ce qu'ils vont voir ça leur ancrage. (Participant 7)

De plus, les enfants grandissent dans cet environnement entrepreneurial et ont toujours vu leurs familles évoluer dans l'entreprise familiale : cette dernière est au cœur de toutes les discussions. En effet, sept des huit personnes interrogées font partie au minimum de la deuxième génération de repreneurs. Autrement dit, c'est l'histoire d'une vie (Participant 5) qui peut nécessiter de faire des compromis (Participant 1). Il faut noter que le cercle familial et son soutien dans la vie quotidienne sont très importants (Participants 1, 3, 5 et 7). Pour illustrer cette idée de l'importance du « cocon familial », voici quelques extraits tirés des entrevues :

pis tsé on a des enfants puis on est ben proches ; j'veux dire que moi mon frère à quelques maisons de chez moi de ce côté-là pis à ma sœur à quelques maisons de ce côté-là ; puis mes parents à quelques rues de ce côté-là fait qu'on est un peu ... On a des chalets au Valinouët, c'est des condos, on est un à côté de l'autre ; [...] tsé fait qu'on est tout le temps collé, on est tout le temps ensemble fait qu'à quelque part... C'est le support familial, on est toute du monde quand même qu'on travaille fort puis toute fait que on s'aide, on garde les enfants - tsé les enfants, c'est les enfants un peu de tout le monde - on se promène [...]. C'est le filet social un peu qu'on retrouve ici aussi qui nous permet de faire ça. (Participant 3)

Chui venue au monde dans une entreprise familiale, pendant les vacances, on parle de l'entreprise ; pendant les soupers, on parle de l'entreprise ; pis quand on est tous ensemble, on parle de l'entreprise. On a des chalets tous au même endroit. (Participant 5)

[...] j'ai un de mes cousins qui lui a étudié à Québec, a rencontré sa femme à Québec. Puis lui, sa demeure est à Stoneham tsé qui est comme juste à l'entrée du parc ça, c'est sa résidence principale. Pis il fait des allers-retours deux-trois fois par semaine pour venir travailler ici, au bureau d'ici, parce qu'il veut travailler dans l'entreprise familiale. [...] Donc lui a fait le choix puis il a sacrifié quand même d'être tous les soirs à la maison, avec sa famille et ses enfants pour pouvoir travailler dans l'entreprise familiale qui est ici. (Participant 1)

Plus spécifiquement, la reprise de l'entreprise familiale peut tout simplement devenir un projet de vie :

L'opportunité était là. Tsé il y a eu trois choses : 1) je voulais plus vivre à Montréal pour avoir, je voulais pas avoir une famille à Montréal ; 2) j'avais une belle opportunité avec l'entreprise familiale donc une job ; 3) puis mon conjoint qui est toujours mon conjoint restait à Montréal mais il vient de la région aussi. On étudiait tous les deux à Montréal. Faque tous les deux, on avait un intérêt de revenir dans la région aussi. (Participant 1)

Ouais ben moi j'ai l'impression tsé moi j'ai vu mon père très très jeune tsé bâtir de quoi dans la région fait que c'est sûr que - j'pense j'avais deux-trois ans - je regardais ça tsé y'avait une espèce de veut veut pas tsé d'admiration par rapport à ça tsé du fait que tu veux continuer c'te côté-là tsé. Tsé c'est... (Participant 8)

La construction de sens passe enfin par une certaine forme d'adéquation entre la passion du dirigeant de l'entreprise et la région dans laquelle il s'insère. D'une part, certaines entreprises (1, 3, 5 et 8) se sont développées, sur l'impulsion et des compétences de leurs dirigeants, autour des marchés porteurs de la région, à savoir les alumineries, les mines, les barrages hydroélectriques et la foresterie pour le Saguenay-Lac-Saint-Jean. D'autre part, c'est la singularité du territoire et la typicité des matières premières qui en résulte qui ont

permis aux entreprises de se développer. Il s'agit alors de créer des produits avec une valeur ajoutée en transformant cette matière première possédant une certaine notoriété (Participant 6) ou encore en valorisant sur place la matière première produite (Participant 7).

Enfin, pour trois participants, il est nécessaire de redonner à la communauté dans laquelle leurs entreprises évoluent. Par exemple, elles vont s'impliquer monétairement dans des causes propres à la région (sans rechercher une forme de reconnaissance médiatique ou autre). D'ailleurs, un des participants souhaite faire plus et mentionne qu'il aimerait que l'entreprise et ses employés offrent du temps en plus de l'aspect monétaire. Elles sont également membres de comités propres à leurs secteurs respectifs. Elles peuvent enfin s'impliquer dans divers conseils d'administration, groupes et clubs d'affaires afin de développer leurs réseaux sociaux (Participants 1, 3 et 5). De façon générale, l'ancrage territorial fait partie intégrante de la mission de l'entreprise tant et aussi longtemps que l'entreprise travaille à développer la région, en d'autres mots que la région lui tient à cœur (Participant 8).

Malgré tout, ce propos est à nuancer : l'un des participants mentionne que la création de l'entreprise n'a pas été une opportunité mais bien une façon de répondre à un besoin de survivre et de nourrir sa famille. « J'ai pas créé ça pour me faire un titre ou un nom. J'ai créé ça, je le redis, pour vivre. Au début, survivre, puis après ça, pour vivre. Et aujourd'hui, c'est pour se gâter » (Participant 2). Dans ce cas, l'entreprise n'a pas fait partie d'un projet de vie : l'entreprise n'a pas été créée pour ses enfants mais bien pour répondre à un besoin immédiat de nourrir sa famille : « Tant mieux si quelqu'un peut en profiter mais ça a jamais été le but. Il fallait que j'amène à manger pis j'ai travaillé pour m'amener ça » (Participant 2). Il n'y a pas d'attachement territorial ou social du participant par rapport à l'entreprise. En effet, ce

dernier n'aurait pas de difficultés à se séparer de son entreprise mais à condition que cela soit positif pour lui et son entourage. Les valeurs et la mission de l'entreprise ne reposent pas sur une identité régionale mais davantage sur la qualité du service rendu, les compétences des employés et la réputation acquise au fil du temps.

4.3.1.2 L'ancrage territorial, un atout fondé sur la proximité et la confiance pour gérer le risque d'affaires

La stabilité des relations avec les différentes parties prenantes (fournisseurs, partenaires, etc) est un élément à prendre en compte (Participants 1 et 2). En effet, au fil du temps, s'instaurent des relations de confiance et une dynamique de collaboration et de soutien facilitées par les différentes formes de proximité (telles que vues dans les chapitres précédents). De plus, l'implication dans un réseau de contacts favorise la mobilisation des ressources humaines et ce tout au long de la vie de l'entreprise (Participant 8). Autrement dit, il s'agit de faire du réseautage pour faire connaître et promouvoir l'entreprise et ses activités d'une part (Participant 3) et d'obtenir de l'information variée ou des accès à d'autres services d'autre part (Participant 1). Enfin, au travers des différentes formes de proximité, le bouche à oreille semble être essentiel pour garantir la pérennité de l'entreprise, et ce, notamment dans celles offrant des services aux particuliers (Participants 2, 4, 6).

Pour les entreprises qui se sont développées avec les marchés porteurs de la région, il s'agit de marchés qui sont plus faciles car elles disposent d'un bassin de connaissances lié à la nature de celles-ci. Cela signifie que les compétences sont disponibles sur le territoire et qu'elles doivent être mises à profit.

Tsé c'est pas dur d'avoir des gens qui connaissent les alumineries au Saguenay.
Ben tsé les ingénieurs là, ils ont tous fait des stages chez Rio Tinto, leurs pères

étaient chez Rio Tinto, leurs grands-pères étaient chez Rio Tinto, leurs mononcles étaient chez Rio Tinto ou ils ont travaillé pour des sous-traitants de Rio Tinto. C'est pas compliqué fait que y'a une connaissance du marché due à la nature de la région. (Participant 8)

De plus, la présence de mines et d'alumineries sur le territoire renforce cette idée d'un marché de proximité, plus facile à aborder (Participants 1 et 5).

La référence automatique par les différents clients dans son secteur d'activité permet de mettre en avant une certaine forme de dynamique d'ancrage territorial. Il s'agit de développer et d'entretenir cette image de marque sur le territoire. En effet,

[...] comme t'as pu voir sûrement dans notre mission, nous notre but c'est d'être vraiment le leader justement au Saguenay-Lac-Saint-Jean fait que tsé que les gens se réfèrent à nous quand ils ont besoin en électroménagers fait que tsé c'est un peu ça aussi notre ancrage à nous. C'est vraiment que les gens pensent à nous automatiquement... Le fait aussi que ça fait autant longtemps qu'on existe, ça nous a permis d'avoir une marque aussi, d'avoir... d'être ancré dans la région. (Participant 4)

« [...] on fait partie du paysage de la région. On est quand même une entreprise qui est reconnue mais on va être reconnu dans notre domaine, dans notre secteur fait que les gens du secteur vont nous connaître » (Participant 5).

4.3.1.3 L'ancrage territorial renforce la mobilisation des ressources et leur implication dans l'entreprise

Le retour à des valeurs plus familiales et de proximité facilite la mobilisation des ressources, notamment au moment du recrutement. Ainsi,

[...] parce qu'on le fait tsé c'est vrai. Fait que tsé on est capable d'aller chercher des bonnes... des très très bonnes ressources pis de les mobiliser beaucoup plus. Tsé l'enjeu c'est ça : c'est qui t'as dans l'équipe. Tsé moi le plus

important, c'est le qui. le qui, c'est la personne. Et quand t'as les bonnes personnes, tu vas aller à la bonne place. (Participant 8)

En ce sens, l'ancrage territorial est en quelque sorte un angle d'attaque dans une perspective de développement régional et territorial. En effet, il favorise voire suscite des dynamiques de coopération car il constitue une force rassembleuse : ce sont des valeurs qui mobilisent les ressources à la fois matérielles et humaines et qui permettent de développer une relation « donnant-donnant » entre l'entreprise, ses employés, ses clients et l'ensemble de ses partenaires. En d'autres termes, le développement régional peut constituer une source de motivation pour les entrepreneurs pour développer leurs activités en mobilisant leurs réseaux sociaux, en intégrant le bien-être de la communauté qui l'entoure ; en d'autres termes, en créant de la valeur partagée sur le territoire (Porter et Kramer, 2011). C'est bien une synergie qui se crée sous l'impulsion des dirigeants qui reconnaissent l'importance du territoire comme catalyseur de leurs actions.

De plus, l'ancrage territorial peut être utilisé comme argument de marketing, et ce notamment lorsque l'on parle d'exportation. Cette stratégie d'ancrage territorial, dans une optique de développement international, est bénéfique pour un des participants qui joue sur la réputation et l'image de marque de la matière première transformée (Participant 6). En effet, ce participant mentionne que la référence au territoire varie d'un pays à l'autre. Dans ce cas, il existe une multitude de territoires qui se chevauchent : il est nécessaire d'utiliser le bon référentiel pour ensuite pouvoir affiner la localisation et présenter la spécificité des produits. C'est même cette dernière qui est la racine de l'ancrage. Par exemple, l'entreprise peut s'appuyer sur la notoriété, la visibilité du Québec dans le monde pour promouvoir ses produits. D'une part, l'ancrage peut être découpé en fonction des objectifs et des motivations

entrepreneuriales en jeu (ce que l'on cherche à atteindre). D'autre part, c'est un point de repère qui permet de jouer sur l'appréciation des gens voire sur leur imaginaire pour vendre le produit. Dans ce cas, il s'agit d'une combinaison gagnante mais qui constitue un processus demandant beaucoup de réflexion, d'anticipation et d'investissement pour pouvoir répondre à la demande. Malgré tout, l'entreprise conserve son marché et sa clientèle locale et a choisi de ne pas exporter l'ensemble de ses produits pour le moment.

Je verrais plus au niveau que j crois que les gens à l'international sont fiers du Québec. On dirait qu'ils ont comme un sentiment d'appartenance. Moi je dis aux gens - en France, en Allemagne, en Belgique - quand tu dis que tu viens du Québec soit qu'ils sont déjà venus ou qu'ils rêvent venir au Québec un jour. Fait que t'es un... On se trouve à être un peu leur comme comme pas leur héros là j'sais pas comment m'exprimer, mais tsé genre ils nous voient, ils font comme : ok moi je suis déjà allé chez vous ! ou ils vont dire : c'est mon rêve d'aller au Québec fait que tu deviens comme un peu quelque chose de possible. (Rires) Non mais c'est vrai ! (Participant 6)

4.3.1.4 L'ancrage territorial, un atout pour la fidélisation des employés et leur gestion quotidienne

Pour le participant 3, l'ancrage territorial est une véritable stratégie d'entreprise lorsque l'on parle de satisfaction des employés, pour la plupart provenant de la région. Cette approche renforce le sentiment d'appartenance à l'entreprise chez les employés.

On a beaucoup, tsé, la secrétaire, ça fait 45 ans cette année qu'elle travaille au bureau. On a beaucoup d'employés sur les chantiers que ça fait proche 40 ans. Fait que puis tsé c'est de génération en génération mais sur les chantiers aussi là ; on a des contremaîtres que leurs pères travaillaient avec nous autres pis que là leurs fils travaillent avec nous autres. (Participant 3)

La proximité et l'établissement d'un certain degré de familiarité sont autant d'éléments qui instaurent une confiance réciproque entre employés et direction. Cette dernière favorise la fidélisation des employés et conduit au succès de l'entreprise. Cela va encore plus loin dans la mesure où les employés ont à cœur le bon fonctionnement de l'entreprise et qu'ils souhaitent s'impliquer dans celui-ci. Pour le participant 3, c'est au niveau de l'embauche que cela se traduit :

Ben c'est sûr que ça nous aide parce que quand les gars, ils ont à cœur la compagnie là ; ben premièrement, ils vont pas endurer un gars qui travaille pas bien même si c'est leur frère. Pis quand tu manques de personnel, ben ils vont se démener puis ils vont faire des téléphones pour essayer de t'en trouver parce qu'ils ont des amis qui travaillent dans le même domaine pis tout ça. (Participant 3)

La référence au cercle familial semble très importante. Toutefois, cela peut présenter autant d'avantages que d'inconvénients. En effet, certains employés ne souhaitent pas travailler avec des membres de leur famille, ce qui nécessite une gestion quotidienne lors de la formation des équipes pour aller sur les chantiers.

Pour d'autres, l'ancrage territorial permet de construire du sens, de fournir une raison aux employés de venir travailler, une cause qui les fait avancer :

[...] tsé comme je disais un petit peu les gens veulent se sentir tsé ancrés tsé ils cherchent... tsé les gens cherchent un sens à leur vie tsé. Tu comprends ... Tsé c'est pas la même chose... Tsé comme moi là, j'passe quelqu'un en entrevue là pour à peu près n'importe quelle job là, j'te dirais, chui sûr à 99 % qu'ils vont venir travailler pour moi parce que justement j'parle de famille, tsé j'parle d'ancrage, j'parle de valeurs tsé, j'parle de développement, j'parle d'idées. Là, les gens, ils viennent : Ahhh !!! Ok ça les nourrit tsé. (Participant 8)

En effet, de plus en plus, les individus, autant dans leur travail que dans leurs habitudes de consommation, cherchent à revenir à des valeurs plus traditionnelles, plus familiales, plus locales (Participants 7 et 8).

Enfin, un autre participant mentionne que l'entreprise avait délaissé le marché de la région pour se concentrer sur des plus gros projets (Participant 1). Or, récemment, l'entreprise a fait le choix de revenir dans la région mais sur des plus petits projets et ce pour deux raisons principales : être présent dans la région et permettre aux employés de travailler plus près de leur famille. L'entreprise essaie le plus possible d'accommoder ses employés afin de les fidéliser :

Puis, dernièrement, on a relancé cette partie-là pour être davantage présent dans la région aussi. Puis ça, c'est aussi dans le but de permettre à des employés qui travaillent depuis longtemps avec nous, qui sont tannés de travailler dans le Nord aussi, de s'éloigner de leur famille, de leur permettre de pouvoir travailler ici aussi près de leur famille. Faque tsé ça l'a vraiment deux objectifs : 1) c'est oui être plus présent dans la région, être plus visible, être compétitif mais c'est surtout 2) faire travailler nos vieux loups, on va dire ça comme ça, mais qui ont tellement donné à l'entreprise, qu'on peut pas les abandonner ... faut continuer à travailler avec eux autres. (Participant 1)

4.3.1.5 L'ancrage territorial oui mais à condition de rester compétitif

Certains participants ont mentionné que leurs entreprises ne peuvent se limiter aux partenaires et clients de la région et ce notamment dans le secteur de l'industrie, cela fragiliserait leurs activités et n'assurerait pas leur pérennité car il faut rester compétitif (Participants 1 et 5). Cela est aussi vrai dans les secteurs du service aux particuliers et de l'agroalimentaire : il faut accroître sa clientèle pour assurer la viabilité de l'entreprise et de son modèle d'affaires. Malgré tout, quand cela est possible et avantageux en termes de coûts, ils privilégient les entreprises locales ou ils passent par l'intermédiaire des succursales

présentes dans la région (Participants 1, 2 et 5). Pour le participant 2, la satisfaction des clients, fondée sur le respect et la cohérence de l'engagement initial, est également un élément très important pour rester compétitif : « [...] la satisfaction des gens, c'est beaucoup beaucoup relié à ça. C'est d'avoir l'heure juste » (Participant 2).

Le recours à l'immigration a été une nécessité pour l'entreprise n° 5 car la pénurie de main-d'œuvre était trop importante. Cela nuisait aux processus de production et limitait les travaux que l'entreprise pouvait réaliser ; l'entreprise a alors décidé d'embaucher de la main-d'œuvre étrangère avec des connaissances techniques sur des machines similaires, faute de trouver des gens de la région voire du Québec :

Ben oui ! C'est sûr que si on avait de la main-d'œuvre... Non, non si on avait de la main-d'œuvre québécoise qui était au coin de la rue, on prendrait ceux-là. Ensuite de d'ça, on s'est penché sur : bon ben écoute, on va aller recruter à l'extérieur, on s'est penché beaucoup sur la région ici, on cherchait des gens qui allaient bien s'intégrer avec les gens de la région. (Participant 5)

En revanche, cela peut poser un problème d'intégration aussi bien au niveau de l'entreprise que de la région. En effet, pour l'entreprise et ses gestionnaires, cela représente son lot de difficultés : à l'interne, il s'agit de la barrière de la langue et des valeurs et des religions différentes pouvant être mal acceptées par la population ou ne pouvant être suivies par les travailleurs étrangers par manque d'institutions religieuses ou autres (Participant 5). Finalement, l'entreprise a fait ce choix pour reprendre et conserver un rythme de production 20h/24h afin de couvrir plusieurs secteurs d'activité (en adéquation avec la stratégie de diversification adoptée par l'entreprise).

4.3.1.6 Les inconvénients liés à l'ancrage territorial

En parallèle, certains participants relèvent qu'il existe des inconvénients liés aux stratégies d'entreprise fondées sur l'ancrage territorial. Dans un premier temps, un des participants mentionne qu'il existe un effet « pantouflard » lié à l'ancrage territorial. Il est difficile de sortir de sa zone de confort et cela crée un sentiment d'insécurité d'aller travailler à l'extérieur. En effet, la connaissance et la proximité du terrain sont confortables :

Fait que l'ancrage territorial, c'est pantouflard un peu tsé on connaît pas les sous-traitants, on connaît pas...y'a un peu de d'ça. Fait que...des fois, c'est trop confortable. [...] Ce serait comme le désavantage que je verrais vraiment.... Ç'a créé comme une insécurité là d'aller à l'extérieur. Tsé, ici, on a notre mécanicien, on a nos équipements, on a nos... (Participant 3)

Cela est également vrai pour les employés qui ne sont pas vraiment prêts à aller travailler à l'extérieur. L'effet pantouflard peut, enfin, se traduire par l'enjeu de la langue, le participant indique que les personnes sur les chantiers n'ont peu ou pas d'intérêt à apprendre une nouvelle langue (ici l'anglais pour travailler dans les autres provinces canadiennes). Dans cette perspective, cela peut devenir problématique quant à la réalisation des contrats en dehors de la région voire de la province. Cependant, l'entreprise a assez d'ouvrage pour rester dans la région mais ils acceptent des chantiers à l'extérieur lorsque cela est nécessaire. Le participant 3 évoque deux raisons principales : la première est plus individuelle et la seconde est plus entrepreneuriale. Pour ce qui est de la première, les dirigeants sont très axés sur la conciliation travail/famille et les déplacements à l'extérieur sur les chantiers sont difficiles, qui plus est si la durée du chantier est importante. D'un autre côté, il s'agit de gérer le risque d'affaires car c'est une nouvelle entreprise qui doit encore faire ses preuves : aller sur un marché que l'on ne connaît pas peut fragiliser l'entreprise.

Malgré tout, dans un contexte de mondialisation, il est important pour les entreprises régionales de continuer à se démarquer et à évoluer au fil du temps. Deux participants mentionnent que l'ancrage territorial est fragilisé par le phénomène de mondialisation, voire se heurtent à ce phénomène (Participants 7 et 8). En effet, les entreprises font face à une concurrence accrue et l'identité régionale peut se diluer au fil du temps voire disparaître complètement lorsque le marché se déplace (par exemple, le marché de l'aluminium s'est déplacé vers la Chine depuis les années 2010). Le participant 8 indique toutefois que l'ancrage régional devient un levier stratégique lorsqu'il est combiné à un volet « Exportation ».

Tsé moi je pense que le meilleur modèle, c'est que quand t'as un ancrage régional pis t'es capable d'exporter. Tsé prends - par exemple, j'sais pas des exemples les chocolats suisses - ben c'est fait en Suisse mais ils en exportent. Tsé prends... [...] Ben c'est un bel exemple ben genre tsé... ou les petits couteaux Opinel français, tsé c'est typiquement français mais y'en a partout dans le monde. Tu comprends-tu ? Ou tsé la Guignole tsé ou ben des vins français tsé des vins français ben par définition, tu peux pas faire ça partout là tsé c'est français tsé. Mais quand tu réussis à l'exporter, ça c'est génial ! (Participant 8)

Deux enjeux majeurs ressortent face à cette opportunité pour les entreprises régionales : se positionner sur un marché porteur et être conscient de sa valeur (et notamment de celle que les autres nous accordent) pour pouvoir sortir de sa zone de confort (Participant 8).

Tsé fait que c'est là, c'est là qu'il faut aussi tsé faut être un petit peu futé pis sortir de la zone de confort pis souvent, ça va avec le courage aussi parce que souvent dans les régions, ben souvent les gens le voient pas ; ils vont dire : on est trop petit, on est régional, on peut pas rien faire tsé c'est pas pour nous, tout ça tsé. [...] Ça, c'est un enjeu... Peut-être dans les côtés négatifs de la région, ça peut être ça. On se pense, tsé on se pense des fois pas bon, on se pense trop petit, on pense que c'est pas possible pis on dévalorise tsé ce qu'on fait. Tsé on se reconnaît pas... Faut sortir de la région pour voir à quel point

tsé les Québécois sont appréciés tsé que notre qualité tsé de créativité, d'ingénierie est appréciée pis là, on est capable de voir notre valeur. Tsé on voit pas notre propre valeur souvent. (Participant 8)

Les différentes caractéristiques évoquées par les participants quant à leur compréhension du concept d'ancrage territorial sont synthétisées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 11 : Synthèse des différentes perceptions de l'ancrage territorial des entrepreneurs familiaux interrogés

Définitions et caractéristiques	Participants	Points forts	Points faibles
Partie intégrante de la mission et de l'identité de l'entreprise	Participants 1, 3, 5, 6, 7 et 8	Soutien familial Cadre familial propice à l'entrepreneuriat Construction de sens Redonner à la communauté Intérêt pour le développement territorial	Rester dans sa zone de confort (Participant 3)
Atout fondé sur la proximité et la confiance pour gérer le risque d'affaires	Participants 1, 2, 3, 4, 6 et 8	Stabilité des relations Relations de confiance et de proximité Marchés de proximité Image de marque	Ne pas être conscient de sa propre valeur (Participant 8) Fragilisé par le phénomène de mondialisation (Participants 7 et 8)
Renforce la mobilisation des ressources et leur implication dans l'entreprise	Participants 6 et 8	Dynamiques de coopération facilitées Stratégie de marketing	
Atout pour la fidélisation des employés et leur gestion quotidienne	Participants 1 et 3	Satisfaction et accommodation des employés	
⇒ L'ancrage territorial oui mais à condition de rester compétitif (Participants 1, 2 et 5)			

Source : Création de l'auteure à partir des données recueillies en entrevues

Le second concept évoqué lors des entretiens avec les dirigeants d'entreprises est celui de la performance et des modalités que celle-ci recouvre. Nous allons, dans un premier temps, nous intéresser à la vision générale que les entrepreneurs familiaux ont de la performance. Ensuite, nous nous intéresserons aux critères principaux qu'ils prennent en compte pour déterminer si l'entreprise est performante ou non. Les critères en tant que tels sont souvent les mêmes mais leurs interprétations diffèrent d'un entrepreneur à l'autre.

4.3.2 La performance

4.3.2.1 La performance, une définition variable et ses principaux critères

La question du bien-être des employés est au cœur des réponses obtenues auprès de six des huit dirigeants d'entreprises familiales interrogés lorsque l'on parle de la performance de leur entreprise. En effet, les employés souhaitent évoluer dans un climat de travail satisfaisant (bonne ambiance, esprit de camaraderie, attitude positive, etc.) afin de pouvoir s'épanouir et se développer (Participants 1, 2, 3, 5, 7 et 8). De plus, le respect réciproque joue un rôle important en ce qui concerne le bien-être des employés et leur fidélisation (Participants 2 et 3). Le participant 8, quant à lui, valorise en premier lieu le personnel à l'interne avant de faire appel à une personne extérieure pour mener à bien des projets (par exemple, réaliser une planification stratégique). La consultation, la communication, l'écoute et la participation des employés sont autant d'éléments mentionnés par les répondants qui favorisent leur implication dans l'entreprise et leur sentiment d'appartenance à cette dernière (Participants 1, 3, 5 et 8). En effet, « Oui pis quand t'imposes quelque chose à quelqu'un là, c'est un échec. Quand tu le fais participer, [...] Oui, t'as ben plus de chances que ça fasse » (Participant 5). De plus, la gestion du changement en est grandement facilitée (Participant 3).

De façon plus particulière, le participant 7 parle d'adaptation et avance le terme de « compagnon de vie », un compagnon de travail en parlant des employés qui travaillent avec la famille au quotidien.

Un travailleur pour nous, c'est un compagnon de vie, c'est un compagnon de travail pis si je l'ai pas, ma vie est surchargée, ma vie est pénible, ma vie est dure parce que lui, il m'aide là, il m'aide, c'est un compagnon essentiel à ma vie d'agriculteur, à ma vie de fromager, à ma vie quotidienne, à ma vie de tous les jours là. Pis tant que les gens, tant que les gens auront pas l'ouverture d'esprit, de la manière que je parle de compagnonnage ou d'aide ou de personne ressource - appelle-la comme tu veux - faut vivre autrement, faut regarder autrement. Le système économique, le système économique, à l'heure actuelle, fait en sorte que y'a beaucoup d'entreprises que c'est juste l'entrepreneur ou le propriétaire qui a le droit de vivre ; l'employé a pas le droit de vivre. (Participant 7)

La qualité de vie est également un élément déterminant pour le participant 7 autant pour les copropriétaires de l'entreprise familiale (et les entrepreneurs en général) d'une part, que pour les employés, d'autre part. En effet, la nouvelle génération de repreneurs a des attentes différentes des précédentes et il faut s'y adapter (horaires de travail différents, plus souples). Aussi, pour lui, il faut accompagner ce processus au niveau des employés et leur offrir une qualité de vie au moment de l'embauche : « Les employés, c'est plus 35 heures aujourd'hui que 40 heures. Ça veut plus travailler 40 heures. Ça fait que tsé, c'est la qualité de vie qui prime lorsque t'emploies quelqu'un, faut vraiment que tu vendes la qualité de vie que tu vas lui laisser » (Participant 7). Les participants 1 et 4 indiquent qu'il est nécessaire de garder une certaine logique en accommodant les employés par rapport à la gestion quotidienne de l'entreprise (par exemple, la conciliation travail/famille lorsqu'il y a des enfants ou encore répartition des visites chez les clients en fonction d'un trajet de visites cohérent avec le lieu de résidence de l'employé). Dans le même ordre d'idées, le participant

5 mentionne que l'entreprise offre aux employés d'adapter leurs horaires en fonction de ce qu'ils préfèrent (possibilité de trois horaires différents pour un minimum de 40 heures/semaine). « Fait que là, on est rendu avec des horaires différents, tout le monde est content pis j'aime ben ça parce que c'est simple ce que je vais dire là mais même les gars là ils veulent faire plus de supplémentaire le vendredi après-midi. Des fois, ils travaillent ; ils sont en supplémentaire » (Participant 5). L'entreprise a également dû faire appel à de la main-d'œuvre colombienne : le participant 5 indique que lui et l'entreprise les aident à prendre un nouveau départ en collectant et en leur fournissant des vêtements, en les aidant à se loger, en trouvant une école pour les enfants ; tout cela pour faciliter leur intégration dans la région.

Six des huit dirigeants évoquent la performance des employés sur le terrain comme un élément indispensable à la pérennité de l'entreprise. À cet effet, trois participants indiquent que chaque membre de l'équipe a une personnalité et des forces différentes et que celles-ci doivent être utilisées de façon adéquate au bon endroit (Participants 5, 6 et 8). Aussi, la qualité du service rendu et l'appropriation du côté humain et psychologique (comportement et attitude avec le client pendant la visite) lorsque l'on se déplace chez les particuliers sont très importants : le client va s'en rappeler et faire appel de nouveau à l'entreprise si besoin est (Participant 2 et 4). De plus, le rapport qualité/coût du produit/service repose fortement sur la compétence de l'équipe car les délais sont plus faciles à respecter en termes de production : « C'est, c'est sûr que quand t'as une équipe qui est très très forte ben ça prend beaucoup moins de temps à faire la fabrication des pièces, c'est sûr » (Participant 5). Ici, c'est bien le temps d'exécution qui constitue un critère de performance.

Dans une autre perspective,

le succès de l'entreprise est relié au succès des équipes parce que les productions que je mets dans ma soumission, c'est mes productions connues que mes équipes sont capables de réaliser. Pis je le sais qu'ils sont... qu'ils sont vites pis qu'ils sont bons. Puis c'est sûr que si tous mes gars sont sur des chantiers puis que là j'ai un autre contrat, je vais pas mettre le même prix, les mêmes productions parce que mes bons gars, je les aurai pas. (Participant 3)

Pour plusieurs raisons, il est parfois nécessaire de diluer la main-d'œuvre de qualité sur les chantiers. Toutefois, quand cela est possible, le participant 3 mentionne que l'entreprise peut être agressive dans sa soumission car le niveau de productivité va être élevé :

Mettons, j'ai pas de job pantoute là pis je le sais j'ai un contrat pis là il commence mettons bientôt puis là faut que je fasse travailler mes gars. Je sais que ça va être toutes mes bons gars que j'envoie là. Beh, je vais être très agressive dans mon prix parce que je sais que je mets ma meilleure équipe, ça va y aller. (Participant 3)

Dans le domaine de la construction, l'enjeu n° 1 c'est la santé et la sécurité au travail car un accident du travail coûte cher aux entreprises. En effet, les donneurs d'ouvrage sont très stricts sur les procédures à respecter. En revanche, sur les plus petits chantiers, l'enjeu est encore plus important car il y a moins d'encadrement et de contrôle des bonnes pratiques (Participant 3). Dans un secteur où le manque de main-d'œuvre est important, la santé et la sécurité deviennent un enjeu sérieux : « Faque tsé t'as le devoir d'avoir un environnement de travail propre pis sécuritaire pis faut que... De toute façon là, j'serai pas la première à te le dire là mais c'est pas payant d'avoir quelqu'un de blessé surtout quand t'as pas beaucoup de main-d'œuvre » (Participant 5). Pour cela, l'entreprise travaille beaucoup sur la sensibilisation et la formation des employés en ce qui concerne la gestion des risques. Ils

mettent également des procédures de travail sur pied pour limiter ces derniers. La question de l'environnement est également un sujet d'actualité mais ne constitue pas un enjeu majeur (par exemple, respect des procédures en cas de déversement, recyclage des déchets d'usinage, etc.). En effet, les soumissions et les prix/coûts qui lui (à l'environnement) sont rattachés dépendent des attentes des clients car l'entreprise doit constamment rester compétitive par rapport à ses concurrents.

Le participant 4, quant à lui, mentionne que les indicateurs clés de performance sont le respect des délais (délai de réponse aux clients et le délai de réception des pièces) et la qualité du service rendu. La gestion des rendez-vous et des commandes comporte son lot d'imprévus mais la satisfaction des clients reste primordiale. Enfin, le respect des délais facilite la négociation de contrats avec les magasins et les fabricants d'électroménagers : de meilleurs prix, la quantité d'appels de service, etc.

Pour le participant 5, la qualité du travail effectué (respect des délais et compétences de l'équipe) est un des éléments qui permet d'évaluer la performance de l'entreprise. De plus, l'entreprise agit en situation d'urgence en réparation majeure : dans ces circonstances, le respect des délais sur les plus petits contrats devient une faiblesse pour cette dernière. Toutefois, la rapidité d'exécution dans ces situations est devenue leur marque de fabrique, et ce même pour le marché de l'Afrique de l'Ouest qui va être desservi plus vite.

La capacité de production est également un indicateur de performance car elle doit permettre de répondre à la demande. Dans le cas de l'entreprise n° 6, l'agrandissement du centre de production était nécessaire car l'entreprise connaissait de nombreuses ruptures de stock durant l'année. En étant présente sur le marché international, l'entreprise doit être

capable de répondre adéquatement à la demande sans oublier sa clientèle locale. Dans cette perspective, c'est la réalisation de missions commerciales qui a permis de juger s'il était opportun de s'agrandir pour augmenter la capacité de production.

Fait que c'est pour ça qu'on avait fait beaucoup de missions commerciales, on est allé tâter le pouls, voir si on peut... ça vaut-tu la peine d'investir ?, on a-tu un produit que les gens veulent ?. Pis là on s'est rendu compte que oui; ben là, à c'te heure, on pourrait grandir. (Participant 6)

Enfin, il mentionne qu'il est important d'engager les bonnes personnes aux bonnes places afin que lui-même :

sois capable de me surelever pis juste de gérer pis faire bon la production : dire ok toi, toi tu vas faire ça. Là, en ce moment, je fais la production, je fais l'administration, je gère les employés. Fait que tsé j'ai comme trop de chapeaux là. [...] Ce qui fait que je perds un peu de temps. tsé, je produis pas pendant ce temps-là, pendant je vais faire des livraisons ben je produis pendant pas ce temps-là. Pendant que je vais en mission commerciale ben je produis pas. C'est ça qui faut. (Participant 6)

Certains éléments ont été évoqués de façon récurrente par les participants mais d'autres éléments plus singuliers sont ressortis des entrevues menées (pour quatre participants sur huit) et mettent en évidence des visions très différentes et plus spécifiques de la conception de la performance des entreprises. En voici les principales lignes :

Ben la performance, moi je pense, c'est de toujours rester... La performance en fait, moi je la vois comme toujours rester comme un produit haut de gamme pis rester un produit que les gens veulent. Être le meilleur dans notre catégorie. Pas nécessairement, se comparer aux autres ; j'pense faut se comparer par la bande, faut toujours faire mieux, faut toujours se surpasser nous autres mêmes en tant qu'entreprise ; pas faire mieux que les autres mais se dépasser. Pis j'pense qu'en faisant ça, le client le sait pis après ça par la suite, le client fait le choix. C'est le client le boss dans tout ça. Tsé j'ai beau mettre le meilleur produit au monde sur Terre, si le client l'aime pas ou il le veut pas ben... Fait qu'à ce moment-là, moi, c'est en tenant compte de tous

ces critères-là, ben qu'on demeure performant. J'pense c'est comme ça que je le vois. (Participant 6)

Pour ce participant, la performance suppose d'être le meilleur dans sa catégorie sans nécessairement se comparer aux autres mais de se surpasser en tant qu'entreprise : relever de nouveaux défis et toujours chercher à s'améliorer.

Pour le répondant 2, la proximité de l'humain est un enjeu majeur dans la société d'aujourd'hui.

Ce que c'est qu'est le problème maintenant, c'est la distance de l'humain. Ce qui veut dire que icitte, on répond encore au téléphone sans avoir la messagerie, tsé faites le 1 ; faites le 2 ; faites le 3 ; ça l'a tellement d'impact de parler. Moi j'aurais engagé du monde pour parler, pas pour mettre un système comme ça. Parce que même si au début, ça te coûte plus d'argent, c'est sûr et certain, c'est toi que le monde va rester collé. (Participant 2)

Pour lui, le fait de ne plus investir dans l'humain va faire perdre de l'argent aux entreprises sur le long terme.

Pour le participant 1, la performance peut être mesurée selon un triple dividende :

Économique : c'est l'argent que l'entreprise fait donc le bénéfice ; Social : ça c'est les retombées dans la région ; l'ancrage qu'est-ce que j'ai comme ancrage territorial, être dans la communauté dans laquelle tu œuvres aussi... ce petit côté philanthropique ; Environnemental : ça veut dire notre bilan environnement, notre empreinte écologique, ça se travaille à long terme ça. On n'est pas tous là dans l'industrie de la construction, c'est... avec des machines puis de l'essence. (Participant 1)

D'un commun accord, les deux derniers volets (social et environnemental) vont être intégrés dans la vision de l'entreprise et constituent l'apport majeur de la 3^e génération de repreneurs. Les repreneurs ont d'ailleurs écrit ensemble un énoncé sur ce qu'est la

philanthropie pour l'entreprise : par exemple, redonner à la communauté en créant des emplois pour les gens de la région et faire vivre leurs familles. « Donc, c'est une contribution, mais une contribution à l'économie aussi. On veut qu'ils soient bien aussi ces personnes-là, on veut qu'ils travaillent dans l'entreprise, qu'ils soient bien à travailler dans l'entreprise » (Participant 1).

Enfin, le participant 8 évoque trois volets à la performance : financier, humain et de développement. Pour lui, le premier critère, c'est la rentabilité de l'organisation (ratios financiers satisfaisants versus l'équité de l'organisation). Ensuite, il est nécessaire de s'intéresser au développement et à l'épanouissement des employés. Pour cela, il mise sur le travail d'équipe et travaille beaucoup sur le *leadership* et notamment celui d'association. Finalement, la performance de développement s'intéresse au développement de produits, c'est-à-dire réussir à identifier de bons produits ou de bonnes idées à développer. Les nouvelles idées et les produits sont l'essence de l'organisation : la créativité et la débrouillardise sont des atouts à mobiliser chez les employés. La performance financière est indispensable mais elle est la conséquence/le résultat de la combinaison de la performance humaine et de développement. « [...] tsé le plus important, c'est les valeurs d'organisation, c'est qu'est-ce que tu fais, c'est comment tu le fais pis tsé après ça, y'a les résul... Tsé pis si ça c'est bon, en théorie, les résultats financiers devraient être bons. Tsé faut voir ça comme une conséquence » (Participant 8).

Pour la majorité des entrepreneurs familiaux interrogés, la performance des employés sur le terrain est un élément essentiel à la performance de leurs entreprises. Cela se traduit par le respect des délais, la qualité du travail effectué et du service rendu, etc. Pour cela, c'est le bien-être des employés qui est au cœur de leurs préoccupations et de leurs stratégies :

instaurer une bonne ambiance de travail, favoriser leur développement et leur épanouissement professionnel, mettre en place des mesures de santé et sécurité au travail.... Dans une certaine mesure, les employeurs tentent également d'accommoder leurs employés (adaptation et conciliation travail/famille/loisirs) tout en fournissant une qualité de vie, de plus en plus recherchée par ces derniers au moment de leur recrutement. Enfin, pour deux répondants (1 et 5), la performance de l'entreprise se traduit par le fait de redonner à la communauté dans laquelle elle évolue (volet plus philanthropique pour reprendre l'expression utilisé par le participant 1) : créer de l'emploi, faire des dons monétaires ou du bénévolat pour une cause ou un organisme. Bien que des éléments originaux aient été mentionnés par certains entrepreneurs en ce qui concerne leur vision de la performance de leur entreprise, il n'en demeure pas moins que la performance financière en est le résultat final dans la mesure où c'est elle qui garantit la pérennité de l'entreprise et de ses activités.

Tableau 12 : Synthèse des différentes perceptions de la performance des dirigeants des entreprises familiales interrogés

	Critères de performance	Participants
Critères principaux	1) Bien-être des employés/Qualité de vie/Accommodation des employés	Participants 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 et 8
	2) Performance des employés sur le terrain	Participants 2, 3, 4, 5, 6 et 8
	3) Enjeux de santé et de sécurité	Participants 3 et 5
	4) Respect des délais	Participant 4
	5) Qualité du travail effectué	Participant 5
	6) Capacité de production	Participant 6
Perceptions plus spécifiques	1) Se surpasser en tant qu'entreprise	Participant 6
	2) Proximité de l'humain	Participant 2
	3) Triple dividende : économique, social et environnemental	Participant 1
	4) Trois volets : financier, humain et de développement	Participant 8

Source : Création de l'auteure à partir des données recueillies en entrevues

4.3.2.2 La question de la compétitivité et des avantages concurrentiels

Comme mentionné plus haut dans la présentation des concepts, l'avantage concurrentiel constitue « la valeur qu'une entreprise peut créer pour ses clients en plus des coûts supportés par cette dernière pour la créer » (Porter, 1998 : 3). De plus, la construction

d'un avantage concurrentiel d'une entreprise repose, d'une part, sur le caractère unique de son offre et, d'autre part, sur la valeur perçue par le client (Koenig, 2015). En effet, c'est le client qui a toujours le dernier mot : c'est lui qui détermine les modalités du contrat dans la mesure où c'est lui qui paye. C'est également le client qui choisit ou non d'acheter le produit, c'est à lui que revient la décision finale (Participant 6). Celle-ci est fonction de ses besoins, de ses motivations et de ses préférences personnelles. Par exemple, pour rester compétitif, il faut se conformer aux attentes du client :

Fait que tsé moi faut vraiment que la demande elle vienne du client. Si le client veut que je déconstruise beh parfait, on va te déconstruire, j'ai pas de problème avec ça mais tout le monde va soumissionner sur la même base... fait que je perdrai en compétitivité parce que si je vais te le déconstruire ben il me donnera jamais la job, j'vais être deux fois plus cher que tout le monde. Fait que tsé moi je suis tout le temps en compétition avec d'autre monde quand je soumissionne fait que... faut que je garde ma compétitivité.
(Participant 3)

Au vu des différents éléments, les différents critères de performance mentionnés plus haut ont un lien certain avec les avantages concurrentiels tels que définis par les dirigeants d'entreprises familiales interrogés (présentés dans le tableau 13 ci-dessous).

Tableau 13 : Les avantages concurrentiels mentionnés par les différents participants

Participants	Avantages concurrentiels
Participant 1	-Culture d'entreprise fondée sur le respect -Valeurs de l'entreprise familiale -Qualité de l'équipe de projets
Participant 2	-Qualité et qualification des employés -Fiabilité du service et des soumissions qui a permis de gagner le respect -Se démarque par la réalisation de projets de construction durables dans la région
Participant 3	-Qualification, fidélité et productivité de l'équipe -Capacité financière car le financement ne devient pas une contrainte au moment de soumissionner
Participant 4	-Être la seule entreprise à desservir certains secteurs considérés comme éloignés -Le nombre de techniciens qui ont chacun des secteurs attirés
Participant 5	-La portion « usinage » qui est très développée dans l'entreprise lui permet de se distinguer des autres entreprises du secteur -La qualité du produit fini
Participant 6	-Produit à base de petits fruits de qualité et haut de gamme (le plus frais et naturel possible, aucun ajout)
Participant 7	-La nouveauté apportée par chacune des nouvelles générations -Entreprise artisanale qui correspond à un créneau de niche
Participant 8	-Être un groupe fort qui permet de conserver un certain équilibre entre les entreprises, ce qui le rend moins sensible aux variations du marché ou à des problèmes de faillites

Source : Création de l'auteure à partir des données recueillies en entrevues

En revanche, pour parvenir à satisfaire au mieux les attentes de ces derniers, il est nécessaire pour les entreprises de s'intégrer à leur milieu entrepreneurial qui offre en plus des ressources physiques et humaines, des possibilités quasi infinies de coopération et d'apprentissages. On parle alors d'encastrement (Boschma, 2004 ; Granovetter, 1985 ; Jean, 2008) ou de création de valeur partagée (Porter et Kramer, 2011) ou encore d'ancrage territorial (Bousquet, Barbat et Verstraete, 2014, 2016 ; Zimmermann, 1998) dans la mesure où les entreprises s'alimentent de leur territoire et redistribuent les externalités positives produites tout en réduisant les externalités négatives sur ce dernier.

Dans le dernier chapitre de ce document, grâce aux différents éléments recueillis lors des entrevues, nous pouvons identifier certaines caractéristiques du territoire valorisées par l'ancrage territorial des dirigeants des entreprises familiales et par les relations de proximité entretenues avec la communauté locale. Puis, nous pourrions faire ressortir les singularités de chacune des entreprises en liant l'ancrage territorial des dirigeants, leurs avantages concurrentiels et leurs perceptions de la performance.

Chapitre 5

L'interprétation et la discussion autour des résultats

Tel que vu dans les paragraphes précédents et selon la perspective de recherche choisie, toute entreprise doit être en mesure d'identifier et d'analyser ses capacités stratégiques, avec par exemple l'outil VRIO (développé par Barney et Hesterly, 2008), qui lui permettent de développer et maintenir un avantage concurrentiel durable. Celles-ci sont valorisées par les clients et difficiles à obtenir par les concurrents. Les capacités regroupent à la fois les ressources (ce que nous avons) et les compétences (ce que nous faisons bien) distinctives détenues par l'entreprise. Ici, nous voulons déterminer si l'ancrage territorial des dirigeants constitue une ressource pour les entreprises familiales interrogées. En effet, l'ancrage territorial des dirigeants est une ressource intangible (invisible et difficilement quantifiable) et il s'insère pleinement dans la culture organisationnelle véhiculée par la direction. Il peut également avoir un impact positif sur la réputation de l'entreprise, la mobilisation et l'activation de différents réseaux (alliances, partenariats, rétention et satisfaction des employés, etc.).

De plus, selon les articles scientifiques et les auteurs cités précédemment, l'ancrage territorial dépend des préférences personnelles de chaque entrepreneur (par exemple, les motivations et les objectifs ; Bousquet, Barbat et Verstraete, 2014) et de leurs caractéristiques psychosociologiques (Lagarde, 2006). En revanche, même si la notion d'ancrage est constitutive de l'identité de l'entrepreneur, elle n'est pas toujours mise à la disposition de l'entreprise pour accroître ses performances et ainsi faciliter sa pérennisation. Autrement dit,

l'ancrage territorial n'est pas toujours le résultat d'un choix stratégique des dirigeants en faveur de la performance de leur entreprise (Bousquet, Barbat et Verstraete, 2014).

Dans ce document, notre question de recherche est la suivante : dans quelle mesure l'ancrage territorial des dirigeants des entreprises familiales du Saguenay permet-il de rendre plus performantes les stratégies de ces dernières ? Pour cela, nous formulons deux propositions de recherche qui vont nous permettre d'appréhender notre sujet en deux étapes. D'une part, nous souhaitons montrer que le territoire et l'ancrage territorial qui en découle font partie intégrante du modèle de l'entreprise familiale (Proposition 1). D'autre part, il s'agit d'évaluer le processus d'ancrage territorial comme ressource stratégique pour les entreprises familiales (Proposition 2). Selon la théorie des ressources (Barney, 1991), une ressource est stratégique si elle répond à au moins une des caractéristiques du VRIO (Barney et Hesterly, 2008).

5.1 L'ancrage territorial comme partie intégrante du système de l'entreprise familiale

L'approche en système ouvert (Pieper et Klein, 2007) permet de mieux cerner le fonctionnement des entreprises familiales car ces dernières n'évoluent pas comme des entités isolées mais bien dans un contexte économique et culturel particulier. Cela se traduit par l'existence d'interactions entre les organisations et leur environnement global selon une analyse des sous-systèmes à plusieurs niveaux et leurs interactions réciproques. En effet, cette prise en compte de l'environnement est indispensable pour mieux comprendre comment ce dernier interagit avec les organisations ; pour mieux saisir comment ces interactions influencent la structure organisationnelle ; et enfin pour cerner en quoi elles affectent les comportements et les attitudes des individus (Pieper et Klein, 2007). De plus, selon le modèle

3x1=4 (Lambrecht et Pirnay, 2009), les sous-systèmes doivent cohabiter de manière équilibrée afin de créer une synergie propre à chaque entreprise familiale. À terme, le système global créé devient performant et durable en maintenant une certaine harmonie entre ces trois systèmes (la famille, l'entreprise familiale et les individus). Cela constitue une source de richesses pour l'entreprise familiale dans son ensemble dans la mesure où elle mise à la fois sur des objectifs de société et sur des objectifs familiaux.

Dans ce système global, « le territoire est une entité qui opère comme une organisation spatiale complexe, économique, sociale et politique et comme mode d'organisation des relations entre un ensemble d'agents situés localement » (Lauriol, Perret, Tannery, 2008 : 186). Tel que mentionné dans le chapitre concernant le cadre théorique et conceptuel (Chapitre 2), un écosystème local fort et structuré incite les entrepreneurs à s'installer sur le territoire et à se développer en créant des opportunités d'affaires. En effet, toute entreprise pour prospérer a besoin de diverses ressources disponibles sur le territoire de référence et d'activité. Entre autres, les relations de proximité et l'accumulation de capital social sont des éléments clés qui profitent aux entrepreneurs qui souhaitent s'insérer ou se développer dans le milieu local et en devenir une partie prenante. De plus, la question des ressources d'accompagnement, qu'il s'agisse de structures ou de modes d'accompagnement (Philippart, 2017), est également à soulever dans la mesure où elles permettent aux entrepreneurs d'acquérir des ressources matérielles ou immatérielles nécessaires à la réussite de leurs projets. Ensuite, à l'interne, l'entreprise doit posséder des capacités lui permettant de se démarquer de ses concurrents et de proposer des produits/services de qualité afin d'acquérir un avantage concurrentiel durable.

Dans cette optique, le territoire – en tant que construit social (Campagne et Pecqueur, 2014 ; Harribey et Cardebat, 2013 ; Pecqueur et Zimmermann, 2002 ; Pike, Rodriguez-Pose et Tomaney, 2007) - se positionne comme une composante majeure du développement local. Dans cette recherche, et en suivant Basco (2015), ce sont les différentes formes de proximité (géographique, cognitive, sociale, organisationnelle, institutionnelle) que les entreprises familiales entretiennent avec le territoire et ses habitants qui leur permettent d’avoir un effet sur le développement régional et territorial. En effet, tant les actions des individus et de la famille que les stratégies de l’entreprise familiale se posent sur un territoire spécifique. Ainsi, le territoire fait partie intégrante de la vision et des intentions poursuivies par l’entreprise familiale (Chua, Chrisman et Sharma, 1999). En cela, les entreprises familiales participent à la valorisation des ressources territoriales disponibles et constituent des acteurs à part entière du développement local. Le territoire devient alors un des éléments clés structurant les interactions de l’entreprise familiale, les interactions de la famille et les interactions des individus. Nous voyons apparaître un lien entre les relations de la famille, celles de l’entreprise et celles qu’elles entretiennent avec le territoire. Ces différentes interactions permettent de mieux comprendre le modèle de l’entreprise familiale et son rôle quant au développement des territoires. Autrement dit, cela passe par l’ampleur et la qualité des relations de proximité, de l’apprentissage collectif qui en découle et qui constitue, selon plusieurs auteurs, un des points forts du concept d’ancrage territorial (Pecqueur, 2006 ; Pecqueur et Zimmermann, 2002 ; Zimmermann, 1995, 2005). Ce dernier reflète les motivations et les préférences personnelles des entrepreneurs en faveur de l’ancrage territorial en tant que levier stratégique pour les entreprises qui l’intègrent dans leurs stratégies (Hurdebourcq, 2016 ; Le Gall, Bougeard-Delfosse et Gentric, 2013). En d’autres termes, les dirigeants d’entreprises qui développent un sentiment d’appartenance à leur

territoire vont davantage chercher à s'insérer dans des projets de développement territorial (Marinos et Le Gall, 2018) en favorisant les relations de proximité et les partenariats locaux (Bousquet, Barbat et Verstraete, 2016 ; Hurdebourcq, 2016) afin d'obtenir des compétences et des ressources non disponibles (Deltour, Le Gall, Lethiais, 2018).

Dans cette perspective, le concept d'ancrage territorial et celui de milieu entrepreneurial peuvent être liés et c'est le terme de réseaux qui est au cœur de cette dynamique. En effet, les réseaux représentent les relations qui se nouent dans un espace en fonction des circonstances et des motivations de chacune des parties en présence. Un entrepreneur qui œuvre en faveur de son milieu va s'impliquer davantage dans la vie de sa communauté (Hurdebourcq, 2016 ; Marinos et Le Gall, 2018). La notion d'ancrage territorial vient alors jaloner les différentes décisions prises par les entrepreneurs de mener telle ou telle action, de participer à tel ou tel événement, etc. Redonner à la communauté à laquelle l'entreprise s'identifie est un des atouts à la base de la création de réseaux forts et stables où règnent la confiance et la réciprocité. De plus, tel que mentionné dans les chapitres précédents, l'accumulation de capital social au travers de ces dits réseaux facilite l'accès à l'information, le transfert, le partage de connaissances et la détection de nouvelles occasions d'affaires. Ici, il faut rappeler que le processus d'ancrage territorial est le résultat des choix et des préférences des dirigeants d'entreprises, qu'elles soient familiales ou non, qui se prononcent en faveur d'une coordination collective au niveau du territoire tout en garantissant la prise en compte et la valorisation des ressources du milieu. Enfin, les institutions ont un rôle à jouer pour créer, maintenir et développer un écosystème entrepreneurial dynamique, stable et structuré. De façon générale, tous ces enjeux peuvent être intégrés à la notion de création de valeur partagée (Porter et Kramer, 2011).

L'appartenance à des réseaux sous-tend la présence d'intermédiaires qui peuvent réduire certaines barrières à l'entrée pouvant constituer des obstacles majeurs en fonction des projets menés (Stam, 2018). Ils permettent également de faciliter l'intégration des entrepreneurs et de leurs projets tout en facilitant la détection d'opportunités d'affaires. Le territoire – qui représente le cadre de référence ou l'écosystème de référence de notre étude - constitue alors un milieu favorable à la mise en place de telles stratégies dans la mesure où il donne accès à un bassin de ressources conséquent et constitue dans sa conception dynamique un lieu fondé sur la coordination des acteurs et ce dans un but de développement commun.

En mobilisant la théorie des milieux innovateurs, le territoire peut devenir une ressource de l'entreprise si ce dernier devient, au préalable, un milieu innovateur. A ce titre, celui-ci doit réunir trois conditions (Maillat, 1992) : un espace géographique avec une culture technique commune au collectif d'acteurs, une logique d'organisation sous formes de réseaux et une logique d'apprentissage. Ces trois caractéristiques du milieu peuvent constituer des formes de ressources pour les entreprises au sens de Barney (1991). En effet, la première caractéristique correspond à une ressource spatiale, la deuxième à une ressource sociale et la troisième à une ressource organisée. Nous détaillerons chacune d'entre elles dans les lignes qui suivent.

5.1.1 Le territoire comme ressource spatiale/physique

Pour l'ensemble des entreprises familiales, le territoire réfère à la localisation d'origine de l'entreprise. Il est également le lieu de naissance des entrepreneurs des différentes générations qui souhaitent continuer de vivre et de se développer sur le territoire, idée déjà développée par Jean (2008) et Reix (2008). Ainsi, les entrepreneurs développent

une forme d'affectivité toute particulière avec ce territoire qui abrite leurs racines et leur cocon familial. En effet, pour la plupart des entrepreneurs interrogés, le soutien de la famille joue un rôle très important dans la réalisation de tels projets (Participants 1, 3, 5, 7). Autrement dit, cela peut s'apparenter à un attachement symbolique de la famille au territoire : l'ancrage territorial des dirigeants se traduit alors par l'existence et la mobilisation de relations de proximité au niveau personnel et professionnel. Finalement, l'intégration des membres de la famille à la communauté en tant qu'individus se reflète dans le processus de prise de décision en tant qu'entrepreneurs. Cette synergie et cet encastrement affectif peuvent alors s'intégrer au modèle $3 \times 1 = 4$ (Lambrecht et Pirnay, 2011) dans la mesure où cela constitue l'écosystème de référence premier des membres de la famille. Par la suite, les territoires vont se superposer afin d'assurer la pérennité de l'entreprise : elles ne peuvent rester compétitives sans agrandir leur périmètre d'activité et saisir des occasions d'affaires lorsqu'elles se présentent (diversification des activités, recherche de clients/fournisseurs, partenariats, etc.). Il faut noter que l'ensemble des entreprises interrogées ont conservé leur siège social sur le territoire de création, ce qui traduit une forme d'ancrage territorial fondée sur un lien de nature affective qui renvoie à une image de l'entrepreneur comme être de passion, qui crée du lien social et qui exprime des préférences personnelles en faveur du territoire et de ses spécificités (Bousquet, Barbat et Verstraete, 2016). Le contexte territorial est dans ce cas particulier, subjectif et dépend des représentations que s'en font les différents dirigeants à titre personnel.

On a beaucoup de clients ici, toute nos employés clés viennent d'ici tsé une entreprise de construction là sans tes employés, t'es rien. Nos productions, tout est basé sur nos employés, fait que j'veux dire c'est ça notre base puis tout le monde vient d'ici. [...] C'est nos employés pis c'est nos employés qui font l'entreprise aussi. Fait que c'est ça, j'vois pas comment on pourrait déménager cette entreprise sur un autre territoire. Ça veut pas dire qu'on

pourrait pas avoir des bureaux satellites un peu puis se recréer des équipes ; c'est quelque chose qu'on a même déjà envisagé mais en même temps ça va prendre quelqu'un de nous autres qui part pis qui y va tsé. (Participant 2)

Pour ce participant, ce sont les employés qui sont au cœur de l'entreprise. La famille et le soutien qu'elle apporte constituent un élément central qui renforce le sentiment d'appartenance au territoire dans la mesure où ce dernier réunit le tissu social aussi bien des employés que des propriétaires-dirigeants. Ce filet social semble être l'élément majeur qui lie l'entreprise à son milieu et qui rend difficile toute délocalisation. En revanche, l'installation de bureaux satellites pourrait être envisagée si nécessaire.

Pour d'autres, le territoire est rassembleur : la réputation de la famille, les contacts qui se sont créés tout au long de leur vie leur a permis de développer un fort réseau sur leur territoire (Participants 1, 3, 5, 7 et 8). Ce dernier facilite la mobilisation et l'activation de relations de proximité autour de valeurs partagées, la création de sens, la motivation et l'implication des différentes parties prenantes dans le processus de développement de l'entreprise d'une part et dans celui du développement territorial d'autre part. La question de la proximité physique au niveau du territoire d'implantation des entreprises rend les relations d'affaires plus faciles, plus stables et permet de faciliter la coordination des différents acteurs sans toutefois être indispensable à la réussite des projets de développement (Adam-Ledunois, Baudassé et Renault, 2010 ; Torre, 2010).

D'autres éléments ont été évoqués par les participants et permettent de mieux saisir la signification du territoire, en tant que contexte spatial, attribuée par les dirigeants d'entreprises familiales.

Ouais ben mon père était pas du coin, il était de St-Ambroise, Bégin mais il avait toujours été élevé en campagne fait qu'il aimait le côté un peu campagne. Mon père, lui, il avait choisi l'enseignement à une certaine époque, il était même chargé de cours à l'université. Mais c'est ça, c'était probablement de se ramener à la nature l'été, les fins de semaine. (Participant 6)

Ben moi, moi, j'ai toujours, j'ai toujours adoré faire l'agriculture parce que j'ai jamais travaillé. Pour moi, c'est pas travailler. (Participant 7)

Le retour à la nature, à une vie plus connectée à cette dernière est un élément qui revient dans le cas des entreprises œuvrant dans le domaine de l'agroalimentaire. De plus, l'agriculture se traduit par un mode de vie et cela est d'autant plus important qu'elle est attachée à des terres. La production agricole et la transformation des matières premières sont souvent attachées à leurs lieux de production.

Mais on n'aurait pas le même sentiment d'appartenance au niveau des fruits avec lesquels on transforme. Fait que notre raison d'être, la raison pour laquelle [nom de l'entreprise] est là, ben on est entre autres à cause du bleuet, la transformation des petits fruits mais le sud du Québec a pas cette notoriété-là. Fait que je serais dans le sud du Québec, ça fonctionnerait pas nécessairement. Fait que moi, ma couleur, j'ai besoin du Saguenay-Lac-Saint-Jean. Fait que j'pense moi c'est ça mon ancrage territorial. (Participant 6)

Pour le participant 6, la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean s'inscrit dans une stratégie de marketing pour promouvoir les produits et leur typicité. En effet, la provenance et la nordicité des produits ont une influence sur la perception des clients à l'international. Dans cette perspective, la réputation du bleuet de la région et l'image de marque qui en découle sont à l'origine de l'ancrage territorial des dirigeants qui le mettent de l'avant dans leurs stratégies, notamment pour l'exportation.

Dans un autre ordre d'idées, le territoire est une ressource spatiale car il donne accès à des ressources naturelles indispensables aux activités de l'entreprise. En effet, le territoire d'implantation est choisi en fonction de sa dotation en facteurs de production (voir la théorie de la localisation industrielle, Proulx, 2011). De plus, chaque activité de production a besoin de sa propre combinaison de facteurs : la disponibilité et l'accessibilité des matières premières, l'accessibilité aux moyens de transports, la disponibilité d'infrastructures et d'équipements, la présence de main-d'œuvre spécialisée et qualifiée, le climat, les paysages, les loisirs, etc. Dans notre étude, l'accès privilégié aux matières premières a permis aux entrepreneurs de développer des occasions d'affaires en lien avec ces dernières (par exemple, pour la transformation de l'aluminium et des matières premières agricoles ; Participants 6, 7 et 8). La spécialisation de la région du Saguenay facilite l'accès à la main d'œuvre qualifiée, nécessaire pour faire fonctionner l'entreprise (Participant 8). La disponibilité des facteurs de production constitue les facteurs d'attractivité premiers des territoires au moment de l'implantation des entreprises (Proulx, 2011). Toutefois, seul, le territoire sélectionné ne possède pas, en règle générale, l'ensemble des variables internes nécessaires à son développement, il doit alors faire appel à l'extérieur. De fait, les économies des territoires sont dépendantes les unes des autres (voir la théorie de la base exportatrice, Proulx, 2011). Ainsi, les entreprises présentes sur les territoires évoluent de manière indépendante mais tout en conservant un lien stratégique avec les territoires extérieurs qui disposent des ressources nécessaires à leurs processus de production.

« Parce qu'on était ici, ouais ben, en fait les fabricants avaient besoin de techniciens pour desservir le secteur ici la région. [...] . Parce que dans le domaine de l'électroménager, c'est pas un produit de luxe pis c'est pas un produit... tsé c'est essentiel là » (Participant 4).

Au moment de la création de l'entreprise, la demande pour réparer les produits électroménagers était présente, les fabricants avaient besoin de techniciens pour desservir le secteur du Saguenay. Encore aujourd'hui, les techniciens desservent la région du Saguenay mais du fait de la complexité et de la superficie du territoire, l'entreprise a délaissé le haut du Lac-Saint-Jean dans la mesure où ce service est désormais couvert par d'autres entreprises offrant le service de réparation.

5.1.2 Le territoire comme ressource sociale

Le territoire peut également être considéré comme une ressource « humaine » car c'est lui qui abrite les salariés, les clients, les fournisseurs et l'ensemble du lien social qui les unit. Dans notre cas, nous préférons le terme de ressources sociales (Lin, 1995) définies comme étant intégrées dans le réseau des acteurs. À l'inverse des ressources humaines, leur accès n'est pas totalement libre. En effet, ce type de ressources est accessible au travers des liens directs et indirects des acteurs et leur utilisation repose sur l'obligation de réciprocité ou de compensation (Lin, 1995). Ainsi, « l'accès à ces ressources et leur utilisation sont temporaires et conditionnels puisqu'elles ne sont pas la possession de l'acteur : la bicyclette d'un ami peut être considérée comme une de mes ressources sociales ; je peux l'utiliser pour atteindre un certain but ; mais je dois la rendre à mon ami » (Lin, 1995 : 687). Pour Raulet-Croset (2008), le territoire est considéré comme une ressource pour l'action tant dans son caractère délimité (le territoire prescrit convoque les acteurs) que dans son caractère construit (construction de liens d'appartenance et d'usage avec un espace donné développés entre les différents acteurs locaux). Selon la dimension structurelle du capital social (Nahapiet et Ghoshal, 1998), le réseau social se construit, dans un premier temps, territorialement grâce à la combinaison des ressources humaines disponibles (facteurs endogènes). En effet, le réseau

se structure autour des liens directs et indirects entre ses différents membres au niveau local. Durant la phase de création d'une entreprise (Omrane, 2015), le réseau relationnel du porteur de projet est essentiel car il touche à plusieurs aspects du processus (par exemple, le financement). Grâce à ce réseau de connaissances, les informations transitent, des connaissances peuvent être échangées et les ressources extérieures sont acquises progressivement. De fait, le capital social représente « l'agrégation des ressources encastrées dans, disponibles par, et dérivées du réseau de relations possédé par un individu ou une organisation » (Inkpen et Tsang, 2005 :151 ; cités dans Omrane, 2015 : 11). Ici, deux dimensions du capital social doivent être prises en compte : la dimension structurelle et la dimension relationnelle. La dimension structurelle du capital social réfère au schéma global des connexions existantes entre les acteurs (Nahapiet et Ghoshal, 1998). En ce sens, le capital social du porteur de projet se renforce et s'étend dans la mesure où le nombre de contacts augmente (taille du réseau), où la diversité des contacts est importante (qualité de l'information), où la structure du réseau fait apparaître des trous structureaux (soit des vides entre contacts non redondants, Burt, 1995) et où il existe des liens sociaux de nature différente au sein de ce réseau (Granovetter, 1973). La dimension relationnelle, quant à elle, inclut tous les éléments caractérisant les relations entre les acteurs (et notamment la confiance). Cette confiance favorise l'échange et le partage d'expériences, ce qui peut conduire à un processus d'innovation et d'apprentissage.

Tout d'abord, la famille et les différentes relations qu'elle instaure au fil du temps s'intègrent au réseau primaire ou naturel (Proulx, 2011), caractérisé par une forte densité, des relations informelles et des relations de proximité et ce plus particulièrement au niveau local. Dans cette perspective, la sphère personnelle de chacun des membres de la famille se

combine et constitue le capital social familial. Ce dernier est considéré comme étant un atout pour les entreprises familiales leur permettant de générer des avantages concurrentiels (Arrègle, Hitt, Sirmon et Very, 2007). Ensuite, l'histoire de la famille est fortement liée à celle de l'entreprise familiale dans la mesure où cette dernière est au centre de toutes les discussions et que les membres de la famille s'entraident et se soutiennent mutuellement pour maintenir un certain équilibre (conciliation travail/famille).

C'est le support familial, on est toute du monde quand même qu'on travaille fort puis toute fait que on s'aide, on garde les enfants - tsé les enfants, c'est les enfants un peu de tout le monde - on se promène. Les enfants vont chez l'un, vont chez l'autre.... les parents nous aident tsé fait que c'est ça. C'est le filet social un peu qu'on retrouve ici aussi qui nous permet de faire ça. (Participant 3)

De plus, pour certains entrepreneurs (Participants 1, 2, 5 et 7), l'entreprise familiale est un projet de vie et non simplement un projet économique (Bruyat, 1993). La famille met toutes ses énergies dans l'entreprise mais chacun de ses membres va en parallèle faire des concessions/compromis afin de garantir la continuité de cet « héritage familial ». D'après l'exemple ci-dessous, nous voyons apparaître l'attachement symbolique de la famille au territoire, qui abrite les racines de cette dernière.

Parce que monter une usine comme on a là, c'est la vie de mon père et c'est notre vie à nous autres aussi. Fait que c'est... tsé on est parti... Mon père est parti de rien dans la vie là. Ecoute, il était travailleur fait que c'est vraiment de monter ça tranquillement, tranquillement, c'est un investissement qui est assez important. fait qu'on n'aura pas... je ne croirai pas qu'un jour, on va rebâtir une autre usine comme celle-là ailleurs. (Participant 5)

Le soutien familial et la volonté de pérenniser le travail d'une vie semblent refléter une motivation spécifique aux entreprises familiales et à tout l'héritage qui en découle. Dès

leur plus jeune âge, sept participants sur huit (les repreneurs faisant partie au minimum de la 2^e génération de repreneurs) ont été familiarisés avec le fonctionnement de l'entreprise et sur la valeur et l'importance que cette dernière revêt aux yeux de la famille. Ces différents éléments vont avec l'idée selon laquelle la socialisation et l'engagement sont deux mécanismes qui se construisent au fil du temps et permettent de faciliter le processus d'entreprendre lorsque le temps est venu (idée de la fabrique de l'entrepreneur familial, Robic, Barbelivien et Antheaume, 2014).

Ensuite, l'accès à la main d'œuvre est une chose mais il faut être capable de la fidéliser, de l'impliquer dans la vie de l'entreprise. En effet, l'accommodation et l'adaptation des employeurs ont été mentionnées afin de satisfaire au mieux les attentes des employés et de faciliter leur rétention (Participant 1, 3, 5, 7). Par exemple,

Il faut parler d'adaptation du propriétaire et de l'employé. Il faut, faut que les deux, je pense qu'on va s'en venir dans les 5 ou 10 prochaines années, les gens vont vraiment prendre conscience qu'il faut vivre ensemble, faut travailler ensemble. Tsé l'employé avant ça, c'était un employé, c'était un esclave pis à c'te heure, ça devient un compagnon de vie, un compagnon de travail. Pis, il va falloir regarder ça de ce côté-là. Nous, on le regarde de plus en plus. Un travailleur pour nous, c'est un compagnon de vie, c'est un compagnon de travail pis si je l'ai pas, ma vie est surchargée, ma vie est pénible, ma vie est dure parce que lui, il m'aide là, il m'aide, c'est un compagnon essentiel à ma vie d'agriculteur, à ma vie de fromager, à ma vie quotidienne, à ma vie de tous les jours là. (Participant 7)

Dans ce même ordre d'idées, le participant 2 mentionne que depuis peu, l'entreprise est revenue vers des activités plus locales (le déneigement par exemple) pour pouvoir faire travailler les employés plus âgés. En effet, les contrats à l'extérieur sont proposés aux plus jeunes en fonction des attentes et des besoins de ces derniers (conciliation travail-famille).

Puis, dernièrement, on a relancé cette partie-là pour être davantage présent dans la région aussi. Puis ça, c'est aussi dans le but de permettre à des employés qui travaillent depuis longtemps avec nous, qui sont tannés de travailler dans le Nord aussi, de s'éloigner de leur famille, de leur permettre de pouvoir travailler ici aussi près de leur famille. Faque tsé ça l'a vraiment deux objectifs : 1) c'est oui être plus présent dans la région, être plus visible, être compétitif mais c'est surtout 2) faire travailler nos vieux loups, on va dire ça comme ça, mais qui ont tellement donné à l'entreprise, qu'on peut pas les abandonner ... faut continuer à travailler avec eux autres. (Participant 1)

Pour s'adapter aux contraintes et aux préférences de la main-d'œuvre, l'entreprise n° 5 offre aux employés la possibilité de choisir entre trois horaires différents pour un total de 40 heures/semaine. Cette adaptation oblige l'entreprise à s'ajuster (travail de planification) mais lui offre également en contrepartie une plus grande souplesse quant aux heures de travail supplémentaires offertes par les employés.

Mais tsé faut y aller par étape aussi. Faqu'on y va par étape. Fait que là, on est rendu avec des horaires différents, tout le monde est content pis j'aime ben ça parce que c'est simple ce que je vais dire là mais même les gars là, ils veulent faire plus de supplémentaire le vendredi après-midi. Des fois, ils travaillent ; ils sont en supplémentaire. [...] Fait que ça nous donne encore plus de possibilités d'heures de production. (Participant 5)

La satisfaction des employés est cruciale pour ces entreprises familiales qui ont su prendre en compte l'importance de la réciprocité employeur/employé afin de faciliter l'implication et l'intérêt de ces derniers dans l'entreprise. Finalement, cette relation de confiance réciproque entre l'entreprise et ses employés permet d'instaurer un climat de travail plus sain et motivant (Participant 1, 3, 5) et de faciliter la co-création et la création de sens (Participant 8). En interne, les employés sont impliqués directement dans le fonctionnement de l'entreprise car ils sont invités à recruter de nouveaux membres dans l'équipe (Participant 3). Ces différents choix semblent être en adéquation avec les valeurs et

la culture entrepreneuriale (dynamique familiale) véhiculées par les entreprises interrogées qui souhaitent demeurer et s'investir sur leur territoire d'implantation premier.

Enfin, les dynamiques de collaboration sont facilitées par les relations de proximité que les entreprises entretiennent et développent, aussi bien localement que vers l'extérieur : cela les rend plus faciles car les contacts sont plus fréquents (Participant 1) ; cela les rend plus stables car les acteurs ont appris à se connaître et sur le long terme, ce sont des relations de confiance qui s'établissent pour plusieurs projets dans la mesure où la collaboration a été fructueuse (Participants 1 et 5). De plus, une participante a indiqué :

Faque tsé oui, y'a des alliances qui sont faites avec certaines personnes, c'est normal. T'as un fitte entre des personnes aussi - tsé depuis le début, j'te dis qu'on est une entreprise familiale, c'est sûr que tsé quand j'ai des fournisseurs que c'est des entreprises familiales, y'a, y'a quelque chose de naturel. Faque tsé ça va arriver faque oui, t'as des gens de la région, t'as une similitude, t'as, t'as un, tsé à un moment donné, t'as un alliance naturelle aussi faque dans ce cas-là mais c'est pas ça qui va nous limiter. Tsé ça nous limitera pas. (Participant 5)

Autrement dit, cette idée de qui se ressemblent s'assemblent fait référence à une logique de similitude des relations de proximité (Torre et Beuret, 2010) selon laquelle le partage par les membres d'une organisation d'un même système de représentations, de croyances et de savoirs communs facilite leur capacité à interagir et à coopérer dans un but commun. Enfin, ce système de références autour d'une dynamique de proximités territoriales renforcent l'intérêt et la motivation des parties prenantes (employés, clients, fournisseurs, etc.) à s'intégrer dans de tels projets (Participant 8).

En s'appuyant principalement sur la dimension relationnelle du capital social (Nahapiet et Ghoshal, 1998), le territoire abrite son lot de relations de confiance, ce qui

facilite l'action (Coleman, 1988). Ainsi, les acteurs territoriaux (compris ici comme un acteur collectif qui vise le développement de son territoire) sont capables d'accomplir de plus grandes choses (à l'inverse d'un groupe où il n'y a pas de relations de confiance entre les membres ; Coleman, 1988). Toutefois, cette cohésion à l'interne et les relations de proximité entretenues localement ne sont pas suffisantes. En effet, le réseau social doit s'étendre au-delà du territoire construit : il est indispensable de tisser des relations avec l'extérieur pour renforcer la valeur du capital social. En s'appuyant sur la dimension cognitive du capital social (Nahapiet et Ghoshal, 1998), le territoire (prescrit et construit ; Raulet-Croset, 2008) soutient la construction du réseau social, au travers de croyances partagées et de significations particulières, et renforce le cadre d'interprétations des acteurs (individus, entreprises, etc.). Ainsi, ici, il ne s'agit plus de la structure du réseau social des acteurs mais de l'interaction et du partage de connaissances dans l'organisation et avec l'extérieur. Le réseau social doit générer de l'interaction, de la coopération et du partage d'informations pour être efficace. Dans ce cas, c'est la proximité organisationnelle qui entre en jeu par un phénomène de diffusion et d'acquisition des informations et des connaissances grâce aux connexions établies au sein et entre les organisations. Boschma (2004 : 13) définit « la proximité organisationnelle comme étant la mesure dans laquelle les relations sont partagées au sein d'un agencement organisationnel (à l'intérieur d'une organisation ou entre des organisations) ». Dans cette perspective, Nahapiet et Ghoshal (1998) mentionnent qu'il existe un phénomène de réciprocité entre la confiance et la coopération : la confiance favorise la coopération et la coopération engendre la confiance. Cependant, pour que cela se déroule dans les meilleures conditions, il est nécessaire de maintenir un équilibre entre trop de proximité et trop de distance sociale (Boschma, 2004). En reprenant la typologie d'Adam-Ledunois, Baudassé et Renault (2010), la proximité sociale a un effet sur la création de capital

social relationnel. Toutefois, il semble que c'est sur la base de la proximité cognitive que la proximité sociale se construit. Ainsi, le capital social relationnel et le capital social cognitif sont étroitement liés.

Grâce à la présence significative de la famille sur le territoire, les entreprises familiales sont au cœur des dynamiques sociales tant par leurs activités professionnelles que par les relations tissées par les membres de la famille avec le reste de la communauté (proximité cognitive, Basco, 2015). Cette interdépendance engendre une forme de proximité sociale qui se traduit par la création de relations de confiance. En effet, les membres de la famille agissent à la fois économiquement grâce à l'entreprise, socialement au travers de leur implication sociale et politique sur le territoire (Basco, 2015). De plus, la qualité de ces relations est renforcée car ces dernières prennent place sur une durée longue puisque la famille est présente sur le territoire depuis plusieurs générations. Pour illustrer ces propos, la réputation de la famille est un élément d'importance qui permet d'expliquer la réussite de l'entreprise familiale car elle leur a permis d'acquérir une certaine crédibilité auprès des partenaires au fil des années (Participants 5 et 8).

Dans cette perspective, Boschma (2004) mentionne que la littérature sur l'encastrement suggère que plus les relations d'une entreprise sont enracinées socialement, plus l'apprentissage est interactif et plus l'entreprise est performante en termes d'innovations. À cet égard, les entreprises familiales s'appuient sur un vaste réseau de relations locales et supra-locales pour développer leurs activités professionnelles. Chacun de ces contacts est une source indépendante d'information. Toutefois, les contacts non redondants permettent d'obtenir davantage d'informations et d'être informés des opportunités ou des menaces en fonction de l'environnement. Burt (1995) parle alors de bénéfices d'accès. De plus, les trous

structuraux « représentent des opportunités entrepreneuriales de se poser en intermédiaire contrôlant les flux d'information et la coordination des actions entre les acteurs [...] » (Burt, 1995 : 602). L'accumulation du capital relationnel des individus, des membres de la famille et de l'entreprise nous permet de dire que l'entreprise familiale dispose d'atouts considérables pour jouer un rôle d'intermédiaire. Grâce à la force et à la diversité de leur capital relationnel, les entreprises détiennent des informations non redondantes (tant en termes de qualité que de quantité), ce qui leur permet d'être des collaboratrices de choix pour générer des projets innovants et soutenables. Ainsi, elles occupent une place de choix quant à la valorisation et au développement de leur territoire. L'entreprise familiale suscite une forme d'interaction créatrice qui peut se répercuter sur son territoire d'activité par la mise en place de projets de développement innovants, de nouvelles façons de répondre aux besoins de la population, etc.

Pour conclure, le territoire est une ressource sociale pour les entreprises familiales qui souhaitent l'intégrer dans leurs stratégies dans la mesure où l'histoire de la famille est étroitement liée à celui-ci, ce qui le rend singulier et spécifique (Participants 1, 3, 5, 7 et 8). En effet, le territoire est à la fois un objet de langage commun et utilisé de façon particulière par les acteurs locaux (Alphandéry et Bergues, 2004). De fait, nous pouvons penser que le territoire a un rôle à jouer dans les stratégies de l'entreprise. En effet, pour Reix (2008), le territoire revêt une dimension symbolique lorsque les entrepreneurs font le choix de développer leur propre entreprise. Dans le cas des artisans, (Boldrini, Journé-Michel et Chené, 2011 : 27) relèvent que « leur intégration territoriale est forte puisqu'ils sont souvent natifs de la région où ils exercent et qu'ils y ont fréquemment des responsabilités électives (maire, responsable d'organisation professionnelle). Dans le même sens, Dejardin (2010 :

61) estime que « les créations d'entreprises découlent des décisions et des actes posés par la population locale. La création est intimement liée à un choix individuel d'entreprendre ancré à une origine et à une identité locales. » Ainsi, la qualité de leur intégration à titre personnel procure de la valeur ajoutée à leurs activités professionnelles. La volonté de continuité de l'entreprise combinée à l'encastrement de la famille sur le territoire permet de créer du sens et met en lumière l'importance du territoire et des représentations et significations qui lui sont accordées. Plus l'ancrage affectif est marqué, plus les entrepreneurs vont valoriser le patrimoine et la création de sens autour de valeurs communes et de systèmes de représentations partagés (logique de similitude de la proximité organisée, Torre et Beuret, 2010). Autrement dit, nous pouvons penser que l'existence d'un ancrage territorial dans la vision des entrepreneurs familiaux relève principalement du lien qu'ils entretiennent avec leur territoire et la communauté qu'il abrite et à la façon dont ces relations s'insèrent dans une action collective locale.

5.1.3 Le territoire comme ressource organisée

Au sens de Bouba-Olga et Grossetti (2008), le territoire est une ressource définie d'un point de vue collectif car le territoire est partagé et contribue à la coordination des acteurs. En effet, « il fournit des dénominateurs communs entre des parties prenantes pourtant différenciées » (Le Gall et Bériot, 2013 : 31). Nous privilégierons le terme d'organisé car l'organisation est un terme générique qui désigne tout ensemble structuré de relations sans préjuger de la forme de la structure. Le territoire est alors compris comme une organisation capable de faire interagir ses membres de façon à assurer son propre développement (Bouba-Olga et Grossetti, 2008). Pour toutes ces raisons, la logique d'organisation (deuxième caractéristique du milieu selon Maillat, 1992) requiert l'existence de modalités de contrôle

et de coordination qui encadrent les relations de coopération et de compétition entre les acteurs locaux. C'est grâce à leur interaction (proximités sociale, cognitive et organisationnelle) que les acteurs conçoivent diverses actions pour développer l'économie du territoire. De fait, « le territoire suppose en fait l'existence d'une coordination entre acteurs de « sous-systèmes » au sein d'un réseau de proximité » (Le Gall et Bériot, 2013 : 30).

De façon générale, cela se traduit par une forme de proximité institutionnelle (Boschma, 2004) : d'une part, les acteurs économiques sont encastrés dans les « règles du jeu » institutionnelles (les structures, les lois et règles décisionnelles politiques) ; d'autre part, les acteurs sont rassemblés autour de valeurs communes (valeurs ethniques et religieuses). Dans cette perspective, Bouba-Olga et Grossetti (2008) relèvent qu'il existe deux formes de proximité de coordination : une proximité relationnelle et proximité de médiation. Pour ce qui est de la première, les acteurs se coordonnent en fonction de leurs réseaux sociaux (voir le paragraphe précédent concernant le territoire comme ressource sociale). Dans cette partie, nous parlerons de la proximité de médiation. Parmi les ressources de médiation (Bouba-Olga et Grossetti, 2008), nous nous intéresserons à la mise en place d'institutions nécessaires à la coordination locale, en complément de celle réalisée par le marché et par les structures centrales (Proulx, 2011). Pour Proulx (2011 : 243), ces institutions correspondent à « un ensemble de mécanismes relationnels plus ou moins structurants ». Elles se caractérisent par leur territorialité : le territoire est un contexte institutionnel qui se fonde sur les valeurs de collaboration entre les acteurs et non plus sur des structures à proprement parler. À cet égard, « l'appréhension des propriétés du lien social (nature, qualité et densité des relations) amène à considérer l'existence d'externalités positives. L'ensemble de ces éléments intangibles

imbriqués dans la structure sociale permet aux individus d'accéder à des ressources diverses et peut être présenté comme un potentiel de développement » (Angeon et Callois, 2006 : 59). Les théories du capital social permettent de mieux saisir les mécanismes structurant les formes sociales organisées. Dans cette perspective, les coordinations locales sont, ici, entendues comme des variables du développement local car elles produisent des externalités positives : une meilleure circulation de l'information et le renforcement de l'action collective (Angeon et Callois, 2006). Les règles régissant les relations entre acteurs favorisent une meilleure connaissance des comportements individuels et permettent un accès plus facile à des informations concernant leur environnement immédiat (augmentation du degré d'interaction entre les acteurs et de la densité de leurs liens). Ces dernières sont sources de compétitivité pour les entreprises et leur permettent de réaliser des économies d'échelles. « Les modalités de coordination locale, en facilitant la procédure de décision et en améliorant la qualité des choix, produisent un impact positif sur le bien-être collectif » (Angeon et Callois, 2006 : 60).

Pour deux des participants à notre étude, ce sont la stabilité et les relations de proximité qui renforcent la coopération et la coordination locale entre entreprises par la recherche d'escomptes (Participant 1), le partage d'informations (Participant 1) et l'obtention de contrats (Participant 2).

Par exemple, l'avantage de travailler avec des fournisseurs locaux repose sur les relations de confiance établies sur une longue période :

Ben en fait... quand on travaille avec les fournisseurs, c'est des prix qui sont d'entreprise finalement. C'est pas ce qu'on achète ici ou qu'on achète à Montréal ça va être le même prix. Ben peut-être, c'est peut-être un petit avantage de travailler avec ici parce qu'ils nous connaissent faqu'ils vont

essayer d'aller chercher des escomptes sur du volume. Faque y'a ça. Puis sinon, ça ressemble à ça comme avantage plus les relations, c'est des relations de confiance qui s'établissent... (Participant 1)

Le partage d'informations et de conseils exerce également un impact sur la prise de décision de l'entreprise qui tient compte des différents commentaires et impressions qu'elle recueille auprès d'autres entreprises sur des sujets particuliers et non concurrentiels.

Je vous dirais, on essaie de travailler avec notre réseau de contacts pour essayer d'aller toujours chercher de l'information. D'autres entreprises des fois c'est surprenant comment ils sont ouverts à partager, lorsqu'on n'est pas compétiteur, des façons de faire, des bonnes pratiques donc ça oui ça reste que ça l'aide puis que ce soit ici. La semaine passée, j'ai eu l'occasion de.. d'aller voir les biscuits Leclerc à Québec ils nous ont ouvert leurs portes pour nous montrer comment fonctionnait tout leur système d'approvisionnement parce qu'on est en train de revoir notre système. On avait des contacts là-bas puis ils ont eu la gentillesse de tout nous montrer leur système informatique. Pis j'ai pu travailler pis appeler même d'autres compétiteurs pour savoir le logiciel qu'on est en train de regarder : eux sont-tu satisfaits de travailler avec eux donc ça l'aide aussi. (Participant 1)

De plus, la participation à des clubs d'affaires constitue une belle occasion pour développer son réseau social, faire connaître l'entreprise et ses activités, faire circuler de l'information et parfois obtenir des contrats comme le montre l'exemple ci-dessous :

C'est des déjeuners, c'est une fois aux deux semaines les mardis matins puis c'est vraiment pour faire du réseautage, pour se référer, pour ...regarde, comme, tsé on a une nouvelle membre qui est une orthopédatologue puis elle a fait une conférence cette semaine. Moi, j'avais une amie cette semaine qui me disait qu'elle avait des difficultés avec son enfant j'ai dit hey : tu pourrais appeler telle personne, elle est dans mon club d'affaires, elle a vraiment l'air bonne pis tout ça. Moi, je ferai confiance là elle dit : ben parfait, donne-moi son numéro, je vais l'appeler. Juste de même. Tsé, ça permet de faire connaître ton entreprise pis c'est ça, ça te fait un réseau puis moi quand les gens ont besoin de locaux beh ils m'appellent. Puis c'est ça. Quand le directeur de Bureau en Gros, beh du magasin m'avait appelé pis il a dit on tombe en soumission, t'es-tu intéressée ? Oui, envoie-moi tes plans. On était les plus bas soumissionnaires, il m'a donné le contrat. Tsé, fait que c'est ça. (Participant 3)

Enfin, la reconnaissance de l'entreprise dans son secteur est également un sujet qui a été évoqué par les participants 2 et 5 pour expliquer leur capacité à générer des relais de croissance, ce qui s'accompagne d'une plus grande visibilité et d'une image de marque à maintenir dans leurs secteurs respectifs. Ainsi, dans le milieu industriel, l'entreprise n° 5 est un « fleuron régional » :

[...] j'te dirais qu'au niveau de la région, j'pense que [nom de l'entreprise], on parle quand même de nous pis tsé c'est sûr que au niveau... mais le Saguenay, le Saguenay-Lac-Saint-Jean reste quand même beaucoup industriel fait que tsé les alumineries, y'a tellement de gens qui travaillent là. Ben y'a tellement de gens qui nous connaissent aussi parce qu'on travaille au niveau des alumineries. Tsé ça fait partie un peu d'être reconnu. (Participant 5)

En complément, la réputation de la famille et de l'entrepreneur est un atout pour débloquer des ressources, notamment au niveau du financement (Participants 2 et 8). En cela, c'est bien la combinaison des sphères privée et professionnelle (Basco, 2015) qui facilite la coopération et la coordination entre divers partenaires locaux. Par exemple :

Ouais tu peux donner des garanties un petit peu mais tsé historiquement, pas tellement tsé parce que tsé dans ça, c'est un peu pas juste parce que tsé moi, je connais toutes les banques, ils connaissent ma famille depuis longtemps tout ça tsé j'ai un nom là fait que j'ai une crédibilité tsé fait que j'ai pas de misère à garantir... (Participant 8)

En découle alors le principe de l'action collective qui repose sur la capacité des acteurs à mettre en commun des ressources pour atteindre des objectifs qui n'auraient pas été atteints individuellement (choix de coopérer pour atteindre un objectif commun). Ce sont les liens de type *bonding* ou *linking* qui favorisent l'obtention d'informations sur les comportements des individus et la mise en place d'actions collectives grâce à une proximité

élevée entre agents. Quant au capital social de type *bridging* (proximité faible), il permet l'obtention d'informations concernant l'environnement. Le territoire, rassembleur de liens forts et de liens faibles, sert de support aux entreprises pour mettre au point des systèmes de contrôle et de coordination visant à assurer leurs stratégies d'affaires. Une fois les modalités de coordination et de contrôle établies à partir des spécificités du territoire, « ce type d'organisation en réseau est à son tour enraciné dans un contexte social et culturel spécifique (Boschma, 1999a). À cet égard, le processus d'apprentissage localisé est plus rapidement atteint grâce à la proximité culturelle » (Boschma, 2004 : 9).

Pour certaines entreprises participant à l'étude, l'implication dans la communauté s'apparente dans une certaine mesure à de la philanthropie (Participant 1).

Je pense que quelques-uns de mes cousins cousines partagent mon opinion. C'est que on veut être présent dans la communauté dans laquelle on œuvre. Donc, ancrage territorial, je veux le dire pour ici, pour la région, oui on est ici mais on a une volonté d'être ancré aussi dans les communautés dans lesquelles on travaille, dans le Nord, dans les communautés autochtones. Ça veut dire d'être présent pour ces communautés là, de redonner à la communauté aussi. (Participant 1)

Pour ce participant, il est important de s'impliquer dans les diverses communautés où elle effectue des contrats et pas seulement dans la région du siège social. Cet exemple traduit l'existence d'un lien moral des dirigeants envers les territoires dans lesquels elle œuvre. Pour le participant 5, cette implication s'effectue par la présence de l'entreprise au niveau de divers comités et causes régionales – tant monétairement qu'en offrant du temps - et en étant membre du conseil d'administration d'autres entreprises de la région. L'ancrage territorial se caractérise également par la participation au Club d'Affaires Saguenay (Participant 3), au groupe la Relève spécifique aux entreprises familiales (Participants 1 et 3) ou encore à

quelques événements organisés par la Chambre de commerce et d'industrie Saguenay-Le Fjord car cela permet de faire du réseautage et d'obtenir des contrats voire de référer des membres à d'autres personnes de l'entourage.

Dans un tout ordre d'idées, le participant 5 indique devoir faire appel à de la main-d'œuvre étrangère pour son usine de production. Ainsi, l'entreprise – voire le participant 5 à titre personnel – effectue les démarches d'immigration et vient en aide aux personnes immigrantes afin de faciliter leur intégration dans la région. Cette entreprise souhaite soutenir ces familles qui recommencent tout à zéro afin de démarrer sur de bonnes bases.

Tsé comme là, c'est niaiseux ce que j'vais te dire là là mais comme là, les familles qui s'en viennent au niveau de la Colombie, ils recommencent à zéro. Fait que j'ai demandé : bon ben si vous avez des affaires, amenez-les, on va toutes les ramasser fait que là, on ramasse des bacs pis après ça ben on va dire : regarde venez choisir des choses si y'a des choses qui font tsé fait que ben c'est une implication. Pis regarde on va aider, ceux-là qui vont avoir de besoin. [...] C'est ça. Fait que je veux m'assurer qu'ils soient bien entourés aussi pis qu'ils se font de bons amis. Fait que des fois ben je les agace, je les questionne un peu pis c'est correct. (Participant 5)

Toutefois, le participant mentionne que l'accès à l'information et à des ressources spécialisées dans la région du Saguenay en termes d'immigration est plus difficile. Il semble que les organismes travaillent en silo et manquent de communication, ce qui rend les démarches pour aider les travailleurs étrangers plus longues et fastidieuses (Participant 5).

Pour le participant 8, l'ancrage territorial constitue une de ses principales motivations entrepreneuriales afin de développer la région dans laquelle œuvre l'entreprise dans la mesure où le territoire lui tient à cœur et qu'il souhaite continuer à le développer en fonction de ses champs d'expertise et ce surtout dans le domaine manufacturier.

Ben l'ancrage territorial, moi ce que j'en comprends, c'est à quel point on... justement on est ancré dans la région ; que que tsé on travaille disons pour la région, qu'on travaille à développer la région, disons en phase dans la région tsé qu'on est justement... que la région nous tient à cœur dans le fond. (Participant 8)

C'est au travers de leur implication, tant personnelle que professionnelle, que les entrepreneurs familiaux interrogés s'insèrent dans une logique d'action collective. Ils posent des actions spécifiques sur leur territoire en adoptant des stratégies en accord avec leurs valeurs, leurs motivations et objectifs entrepreneuriaux. Ainsi, ils se positionnent comme des êtres qui prennent à cœur le développement de leur région, en parallèle de la réussite de leur entreprise. A ce titre, nous remarquons que certains entrepreneurs (Participants 1, 3, 5 et 8) sont conscients que les deux sont étroitement liés et qu'il existe une forme de réciprocité entre territoire et entreprises (Maillat, 1992 ; Porter et Kramer, 2011 ; Zimmermann, 1995). C'est à ce moment-là que nous voyons apparaître la notion d'ancrage territorial, défini comme étant « le processus et le résultat d'interactions entre entreprise et territoire fondés sur la création collective de ressources communes, spécifiques et localisées, permettant une longue période de sédentarité d'une entreprise » (Bousquet, Barbat et Verstraete, 2016 : 54). Cette idée avait également été relevée par Hurdebourcq (2016) selon laquelle la notion d'ancrage territorial se traduit par la conjugaison des dynamiques collectives de coopération et d'engagement des acteurs envers leur territoire.

En revanche, même si l'ancrage territorial semble être présent pour la majorité des entrepreneurs à différents degrés, il ne peut être un frein à la compétitivité de leurs entreprises. Ainsi, pour les secteurs de l'industrie et de la construction (Participants 1, 5 et 8), les entreprises mentionnent que même si elles privilégient les partenariats locaux, elles ne

peuvent s'y limiter. En effet, les entreprises doivent rester compétitives et saisir les occasions d'affaires lorsqu'elles se présentent et qu'elles peuvent y répondre. Certes, les marchés locaux sont des marchés de proximité qui sont plus faciles mais cela fragiliserait beaucoup l'entreprise si elle ne cherchait pas à élargir ses horizons. Dans un contexte de mondialisation de plus en plus accru, le processus d'ancrage territorial doit s'accompagner d'une volonté de développer son potentiel vers l'extérieur en s'appuyant sur un levier d'ancrage territorial dans le but de chercher de nouvelles opportunités et de nouveaux projets afin que cela soit bénéfique à la fois à l'entreprise et au territoire.

5.1.4 La nature de l'ancrage des dirigeants d'entreprises familiales interrogés

Dans les paragraphes précédents, nous avons fait ressortir certaines caractéristiques afin de mieux cerner la compréhension de l'ancrage territorial des dirigeants. Nous pouvons maintenant établir la nature de cet ancrage, au sens de Bousquet, Barbat et Verstraete (2016).

Le lien de nature affective renvoie à une image de l'entrepreneur comme être de passion, qui crée du lien social et qui exprime des préférences personnelles en faveur du territoire et de ses spécificités. Le contexte territorial est dans ce cas particulier et subjectif (Bousquet, Barbat et Verstraete, 2016). Pour les participants 1, 3, 5 et 7, le soutien familial est un élément qui s'entremêle avec le lien que les dirigeants d'entreprises familiales développent avec leur territoire. En effet, pour nombre d'entre eux, l'entreprise constitue un projet de vie qui implique plusieurs membres de la famille (toutes les entreprises interrogées sont au minimum à la deuxième génération de repreneurs). C'est ce support au sein du territoire qui instaure ce dernier comme une ressource indispensable aux stratégies de l'entreprise. Pour les autres entrepreneurs, le territoire est porteur de ressources nécessaires

à la continuité et au développement des activités de l'entreprise. Cet accès facilité les conduit à adopter des stratégies également fondées sur l'ancrage territorial dans la mesure où sans ces matières premières, l'entreprise ne serait pas ce qu'elle est voire n'existerait tout simplement pas. L'accès à des ressources naturelles localisées ne peut toutefois être intégré à une dynamique d'action collective locale, élément central du processus d'ancrage territorial (Bousquet, Barbat et Petzold, 2020). Finalement, le lien affectif qui unit les entrepreneurs familiaux à leur territoire conduit à un ancrage dit durable (Bousquet, Barbat et Verstraete, 2016).

En revanche, l'aspect plus affectif que revêt le territoire - en tant que lieu de naissance de l'entrepreneur, soit l'encastrement du social dans l'économique (Jean, 2008) - a été moins mis de l'avant par les participants 2, 4, 6 et 8. Pour les trois premiers, l'appui familial n'a pas été mentionné comme étant un élément important dans leur perception de la réussite de leur entreprise. Pour le dernier, la famille peut même, dans certains cas, constituer un frein car suivre les traces de ses parents n'est pas toujours facile : il faut que les parties prenantes qui transmettent l'entreprise acceptent de lâcher prise tout en laissant la nouvelle génération faire des erreurs et en les laissant prendre des initiatives. Les propos des participants 4 et 8 amènent une dimension plus opportuniste : le territoire est utilisé à différents degrés dans leurs stratégies sans toutefois faire appel à des ressources issues de l'ancrage territorial proprement dit. Toutefois, de façon particulière, le participant 8, pour sa part, trouve important de continuer à développer la région avec de nouvelles idées et de nouveaux projets (créer de l'emploi, trouver des nouvelles façons pour y parvenir, etc.) car la région lui tient à cœur. Dans ce cas, le lien affectif vient en soutien voire comme une toile de fond qui stimule l'envie de faire prospérer le territoire.

Cette dimension affective est très faible pour le participant 2 qui est attaché à son milieu de vie personnellement (nature et bord de l'eau) mais ne se fait pas ressentir dans les stratégies de l'entreprise. Cet entrepreneur ne s'engage pas dans des actions collectives pour co-créeer des ressources communes et ne peut être intégré à une dynamique d'ancrage territorial. L'entreprise n'est pas engagée dans une action collective globale dans la mesure où cela n'est pas recherché par l'entrepreneur.

C'est le hasard, c'est le fruit du hasard qui m'a amené ici. Tsé, j'ai resté 14 ans à Jonquière, après ça, sept ans à Chicoutimi puis là, je suis revenu à Jonquière parce que je suis le long du lac Kénogami, le long de l'eau là tsé là. Mais je veux dire, je suis pas quelqu'un qui a choisi la place. (Participant 2)

Pour le participant 2, il ne s'agit pas d'un choix mais du hasard qui l'a amené à créer son entreprise sur le territoire, il s'agissait d'une question de survie afin de nourrir sa famille et non d'un choix raisonné. Autrement dit, pour ce participant, il n'y a pas de facteur d'ordre affectif ou productif préalable à la décision d'entreprendre. Finalement, le territoire ne peut être considéré comme une ressource physique pour cet entrepreneur. En effet, la localisation de l'entreprise n'est pas le fait d'une occasion d'affaires particulière, ni de l'accès à des matières premières spécifiques ni même encore de l'insertion dans un écosystème productif. Au préalable, il n'y avait pas de facteurs indispensables à la création et au développement de l'entreprise. Toutefois, il faut mentionner qu'à titre personnel, l'entrepreneur indique être attaché à son milieu de vie, à savoir son chalet et le bord de l'eau mais cela n'entre pas en ligne de compte dans la prise de décisions stratégiques au niveau de l'entreprise.

Le lien est de nature morale lorsque l'entrepreneur se positionne comme un acteur politique qui défend des convictions et principes moraux auxquels il adhère. Ici, le territoire est perçu dans sa dimension générique (Bousquet, Barbat et Verstraete, 2016). Les

participants 1 et 5 ont mentionné qu'il est important de redonner à la communauté dans laquelle l'entreprise œuvre. En effet, le participant 1 parle de philanthropie et souhaite s'impliquer également dans les régions nordiques qui abritent ses plus gros contrats. Le participant 5 indique que l'entreprise s'engage financièrement dans des œuvres caritatives et évoque vouloir s'impliquer davantage en donnant du temps afin d'aider ceux qui en ont besoin (par exemple, des collectes et de l'aide pour les familles des travailleurs étrangers).

Enfin, dans le cas du lien de nature opportuniste, l'entrepreneur démontre un faible engagement ou affectivité envers le territoire et ne démontre pas une responsabilité morale particulière vis-à-vis de ce dernier. Le territoire est un espace géographique facilitant les proximités entre les différentes parties prenantes. Le contexte territorial est spécifique mais objectivable (Bousquet, Barbat et Verstraete, 2016). Le participant 4 se réfère à la mission de l'entreprise et indique que leur but n'est pas vraiment fonction d'un ancrage territorial, c'est vraiment de devenir le leader en termes de réparation d'électroménagers au Saguenay-Lac-Saint-Jean sur le long terme.

Pour moi en tout cas, ça me sonne un peu comme ça ; quand tsé on est tellement en place un peu comme quand un nom devient tellement populaire que tsé tout le monde le connaît, que tout le monde sait c'est quoi. Pour moi, c'est un peu ça...[...]. Tu peux juste utiliser le logo sans le nom... [...]. Quand t'es rendu que tu peux utiliser ton logo sans ton nom tellement que t'es ancré. (Participant 4)

De plus, les participants 2, 4, 6 et 8 semblent avoir développé un lien plus opportuniste avec le territoire car l'occasion d'affaires s'est présentée à ce moment-là : soit la demande était importante, soit le secteur n'était pas couvert, soit la proximité de grandes entreprises à qui l'entreprise peut offrir ses services. Il faut également noter que ces participants ont évoqué à de nombreuses reprises l'importance de la réputation de

l'entreprise, développée au fil du temps, fondée sur la satisfaction et le respect des employés et des clients. En effet, les objectifs de ces entreprises sont de se faire connaître à l'extérieur de la région par la qualité des services rendus ou des produits offerts. Pour ce faire, par exemple, le participant 6 indique que la région du Saguenay détient une belle réputation autour de la culture des petits fruits et que c'est un atout pour se démarquer à l'étranger... Le succès de l'entreprise repose principalement sur la réputation acquise au fil du temps, sur le bouche-à-oreille sans utiliser des stratégies fondées sur l'ancrage territorial à proprement parler. Le participant 2 mentionne même que si l'entreprise était installée ailleurs, elle fonctionnerait également. Si elle était vendue à un étranger, cela ne le perturberait pas trop. Tous les changements, à condition qu'ils soient positifs, seraient acceptés par le dirigeant car si cela est bénéfique, il faut le faire : il n'y a pas d'attachement à l'histoire de l'entreprise dans la mesure où il l'a créée pour survivre et nourrir sa famille. Autrement dit, pour ce participant, l'entreprise n'est pas un projet de vie mais est le résultat d'objectifs liés à la sécurité et au bien-être de la famille d'une part et à des objectifs liés aux besoins d'indépendance et d'autonomie d'autre part (Robichaud et McGraw, 2008 ; Robichaud, McGraw, Cachon et Haq, 2013). Finalement, les entrepreneurs 2 et 4 n'ont pas ou très peu d'intérêt à s'intégrer à une dynamique d'action collective au niveau local. Sans être inexistant, le lien entretenu par ces dirigeants avec leur territoire d'activité reflète très peu de préférences personnelles ou de motivations entrepreneuriales claires quant à leur sentiment d'appartenance au territoire (Bousquet, Barbat et Verstraete, 2016). En cela, le lien personnel entretenu avec le territoire n'a aucune influence sur la création d'une démarche d'ancrage territorial pour ces deux entreprises. Contrairement à notre perception de départ, le lien affectif de l'entrepreneur familial avec le territoire n'est pas toujours le moteur d'une dynamique d'ancrage territorial. Dans notre étude, l'ensemble des entrepreneurs est né sur le

territoire d'implantation de l'entreprise actuel mais pour ces deux entreprises, cela est très peu mis de l'avant dans les stratégies de l'entreprise. Certes, le lien existe mais n'a pas d'impact voire de conséquence stratégique sur le fonctionnement et la pérennité de l'entreprise.

Pour compléter cette analyse, ces mêmes auteurs (Bousquet, Barbat et Verstraete, 2016) relèvent trois formes d'ancrage nécessaires aux dynamiques d'action collective. Un ancrage sociétal se traduit par la mise en place de mesures qui évitent la destruction de valeur, favorisent le partage équitable de cette dernière au sein du territoire et par la mise en place d'actions de préservation de l'environnement. L'ancrage de patrimoine, quant à lui, valorise l'enracinement dans le passé et les traditions, défend l'idée d'un savoir-faire local spécifique et préserve l'écologie du territoire (environnement et liens d'interdépendance entre les acteurs). Enfin, l'ancrage d'innovation est centré sur des questions d'innovation et sur une orientation produit forte et c'est la circulation de l'information qui facilite la coordination entre les parties prenantes comme moteur des actions collectives.

En nous appuyant sur la grille d'analyse de la nature de l'ancrage territorial de Bousquet, Barbat et Vertstraete (2016), nous proposons une grille adaptée aux propos relevés lors des huit entrevues menées auprès de dirigeants d'entreprises familiales de la ville de Saguenay. Ainsi, nous pouvons voir que ce sont les motivations et les préférences des différents entrepreneurs qui balisent l'utilisation des stratégies fondées sur l'ancrage territorial au travers du lien personnel que l'entrepreneur entretient avec son territoire. En fonction de la nature de l'ancrage qui en découle, les auteurs ont alors distingué trois devenir à l'ancrage : durable (lien affectif), duplicable (lien moral) et volatil (lien opportuniste). Le

tableau 14 ci-dessous résume les diverses formes d’ancrage et leur devenir en fonction du lien que le dirigeant entretient avec le territoire.

Tableau 14 : Relations entre lien entrepreneur/territoire, ancrage territorial et son devenir

Participants	Nature du lien personnel entrepreneur/territoire	Nature de l’ancrage territorial	Devenir de l’ancrage
1	Lien affectif Lien moral	Ancrage de patrimoine Ancrage sociétal	Durable Duplicable
2	Lien opportuniste	Inexistant	-
3	Lien affectif	Ancrage de patrimoine	Durable
4	Lien opportuniste	Inexistant	-
5	Lien affectif Lien moral	Ancrage de patrimoine Ancrage sociétal	Durable Duplicable
6	Lien opportuniste	Ancrage d’innovation	Volatil
7	Lien affectif	Ancrage de patrimoine	Durable
8	Lien affectif Lien opportuniste	Ancrage d’innovation	Volatil

Source : Adapté de Bousquet, Barbat et Verstraete (2016)

Pour conclure, par la combinaison des différentes formes de proximité (voir le modèle de Basco, 2015), l’ancrage territorial est présent chez les membres de la famille car ils entretiennent des relations étroites avec les autres habitants et le territoire et ce, sur une

longue période. De fait, la qualité de leur intégration personnelle procure de la valeur ajoutée à leurs activités professionnelles dans la mesure où les sphères personnelle et professionnelle des membres de la famille sont interdépendantes (Basco, 2015). En ce sens, le territoire fait partie intégrante de la vie des membres de la famille (intégration à la communauté et ancrage territorial), ce qui offre une multitude d'opportunités aux entreprises familiales pour différencier leur produits/services. Au vu des éléments que nous avons fait ressortir lors de nos entrevues, l'attachement au territoire fait partie des valeurs de la famille et est inclus dans les différentes stratégies développées par les entreprises familiales et ce, notamment par l'activation et la mobilisation des relations de proximité par les membres de l'entreprise familiale (liens affectif et moral). Plus spécifiquement, l'ancrage territorial des dirigeants d'entreprises familiales est principalement utile dans le processus de recrutement, de rétention des employés, dans la gestion quotidienne de l'entreprise et dans une moindre mesure pour les stratégies de marketing à l'international. Les entreprises familiales sont également au cœur des processus d'apprentissage dans la mesure où elles peuvent produire des ressources spécifiques afin de résoudre un problème inédit (Pecqueur et Colletis, 2005). De plus, ces ressources spécifiques « constituent l'expression du processus cognitif qui est engagé lorsque des acteurs ayant des compétences différentes produisent des connaissances nouvelles par la mise en commun de ces dernières » (Pecqueur et Colletis, 2005 : 56). Cela nécessite une certaine forme de coopération/coordination qui est facilitée par l'intégration voire l'encastrement des membres de la famille dans la communauté et le territoire.

Malgré tout, même si les objectifs entrepreneuriaux et les objectifs personnels doivent rester cohérents tout au long de la vie de l'entreprise, il est également indispensable pour les entrepreneurs de s'adapter aux évolutions du marché et de leur environnement. A ce titre,

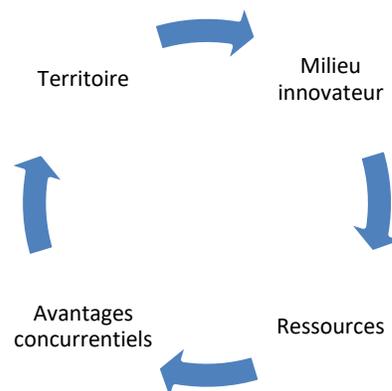
l'ancrage territorial fait certes partie de l'identité et du patrimoine de l'entreprise familiale mais pour la majorité des participants, il ne peut aller à l'encontre des activités, des besoins (notamment en ce qui concerne l'accessibilité aux matières premières), des objectifs ni même restreindre le champ d'action des entreprises. La proximité est privilégiée mais ne peut constituer l'unique périmètre d'activité ni le seul bassin de ressources et de main-d'œuvre.

L'ensemble des participants ont un ancrage territorial personnel au territoire (lieu de naissance et de création de l'entreprise). Au vu de ces différents éléments et des différentes raisons qui ont été évoquées plus haut, pour six participants sur huit, leur ancrage territorial est pris en compte dans leurs stratégies d'affaires en fonction de leurs objectifs et motivations à titre personnel. En revanche, il n'est pas toujours mobilisé à des fins stratégiques dans l'entreprise familiale dans la mesure où il reflète les préférences, les motivations et les objectifs de chacun des entrepreneurs. Ces derniers font des choix stratégiques : ils peuvent décider de ne pas (ou peu) intégrer leur ancrage dans le fonctionnement de l'entreprise et ne pas prendre part à un processus plus global de création de valeur partagée (Porter et Kramer, 2011). Cette trajectoire fondée sur la co-crédation de ressources, sur la coopération et l'apprentissage local n'est pas toujours mis en place par les entrepreneurs en fonction des objectifs qu'ils souhaitent atteindre. Toutefois, l'inclusion de cet ancrage dans une dynamique plus large, telle que le développement territorial, est une thématique moins évidente et moins explicitement évoquée par les participants. Plus largement, l'insertion dans une dynamique de développement territorial n'est pas toujours de mise (voire tout simplement pas associée à l'ancrage territorial par les dirigeants interrogés) mais cela ne les empêche en aucun cas de réussir et de se démarquer sur le long terme ni de produire des

externalités positives sur le territoire. Ainsi, la proposition 1 de notre travail – L’ancrage territorial fait partie intégrante du modèle de l’entreprise familiale – est partiellement validée.

À ce stade, se pose la question suivante : les ressources issues de l’ancrage territorial peuvent-elles offrir des opportunités aux entreprises familiales pour acquérir un avantage concurrentiel durable ? Habbershon et Williams (1999 : 11) introduisent le concept de *familiness* qui désigne « un ensemble unique de ressources détenu par une entreprise familiale et ce, grâce aux systèmes d’interactions entre la famille, ses membres et l’entreprise ». Ces ressources particulières, propres à chaque entreprise familiale, peuvent générer un avantage concurrentiel et améliorer la performance de cette dernière. À cet égard, la dimension territoriale du *familiness* semble pertinente car ce dernier fait à la fois partie des individus, des membres de la famille et de l’entreprise. Ainsi, l’ancrage territorial des dirigeants (ou attachement au territoire) doit être pris en compte dans l’analyse de la performance des entreprises.

La figure 3 suivante modélise en quoi le territoire est une variable essentielle pour comprendre la performance des entreprises familiales.



Source : Création de l’auteure

Figure 3 : Le territoire : une définition stratégique pour les entreprises familiales

5.2 Evaluation de la nature stratégique des ressources issues de l’ancrage territorial

Comme nous l’avons vu dans la partie précédente, l’ancrage territorial des dirigeants d’entreprise familiale n’est pas toujours utilisé dans les stratégies de l’entreprise familiale dans la mesure où sa mobilisation dépend des préférences et des motivations de ces derniers. En revanche, dans certains cas, il semble que les ressources qu’il permet de générer peuvent être stratégiques et améliorer la ou les performances des entreprises familiales. Pour chacune des entreprises qui mobilisent l’ancrage territorial dans leurs stratégies (Participants 1, 3, 5, 6, 7 et 8), nous évaluerons deux ressources issues de l’ancrage territorial en déterminant si leurs caractéristiques répondent aux attributs du VRIO (Barney et Hesterly, 2006, 2008) et si elles sont ou peuvent devenir stratégiques pour ces entreprises.

Ici, il faut noter que les dirigeants d’entreprises familiales n’ont jamais mentionné l’ancrage territorial comme pouvant constituer un de leurs avantages concurrentiels en tant que tels (voir tableau 13 ci-dessus). En effet, ces perceptions sont dépendantes des motivations des entrepreneurs (soit les objectifs qu’ils souhaitent atteindre et les trajectoires qu’ils empruntent pour y parvenir) et du contexte (spatial et temporel) dans lequel les entreprises évoluent. Il peut s’agir de conceptions qui dépendent aussi bien du secteur d’activité que des forces qui ont été développées dans l’entreprise au fil du temps. Toutefois, certaines ressources qui découlent de l’ancrage territorial ont été mentionnées par les dirigeants lors des entrevues et sont reprises dans notre évaluation plus en détail.

Pour ce faire, nous utiliserons la grille d’évaluation proposée par Bousquet, Barbat et Petzold (2020) en ce qui concerne les ressources issues de l’ancrage territorial et leur potentiel stratégique pour les PME (Tableau 15). L’intérêt d’un tel outil d’analyse est de

mettre en avant la valeur que la ressource peut représenter pour l'entreprise mais également ce qu'elle peut représenter pour le territoire. En effet, les ressources issues de l'ancrage territorial sont issues d'une action collective et sont mises en commun tout en générant des processus d'apprentissage collectifs (Bousquet, Barbat et Petzold, 2020). Pour ces auteurs (2020 : 46), une ressource issue de l'ancrage territorial se définit comme le « résultat d'une accumulation de compétences, de savoir-faire qui ont évolué parfois pendant des générations, grâce à une succession d'actions collectives ». Cette grille d'évaluation s'appuie sur le modèle VRIO, soit la valeur, la rareté, la non-imitabilité et le soutien de l'organisation. La valeur accordée à la ressource est analysée en fonction de la nature, de l'intensité et de l'accumulation des apprentissages collectifs. La rareté repose sur la nature même de la coordination : l'activation et la combinaison des différentes formes de proximité apporte de la spécificité aux ressources qui sont plus difficiles à mettre en place. La non-imitabilité peut être qualifiée par la nature de la coordination, par l'histoire du territoire et grâce au rôle des institutions. En effet, la multiplicité des formes de proximité est source de complexité sociale, l'histoire du territoire peut créer une ambiguïté causale et enfin les institutions sont au cœur d'un écosystème fort et productif. Enfin, l'entreprise (soutien de l'organisation) doit être capable de transformer ces différentes ressources avec l'aide de ses différentes parties prenantes afin d'en retirer de la valeur et de générer des avantages concurrentiels.

Les entreprises 2 et 4 ne font pas partie des évaluations car les dirigeants ne semblent pas s'insérer dans une dynamique d'ancrage territorial et de co-création de ressources au niveau du fonctionnement de l'entreprise telle que nous l'avons définie quelques lignes plus haut.

Tableau 15 : Grille d'évaluation de la nature stratégique des ressources issues de l'ancrage territorial

Ressource identifiée Caractéristiques/Résultats				Conséquences stratégiques
Génératrice de valeur ?	Rare ?	Inimitable ?	Exploitée par l'organisation ?	
NON	----	----	----	Désavantage concurrentiel
OUI	NON	----	----	Équilibre/Parité concurrentielle
OUI	OUI	NON	----	Avantage concurrentiel temporaire
OUI	OUI	OUI	OUI	Avantage concurrentiel durable
OUI	OUI	OUI	NON	Gâchis stratégique

Source : Adapté de Bousquet, Barbat, Petzold (2020)

De façon synthétique, la grille d'évaluation choisie présente plusieurs avantages au vue de notre question de recherche mais certains inconvénients doivent également être mentionnés.

Tableau 16 : Avantages et inconvénients de l'outil d'évaluation choisi

Avantages	Inconvénients
S'adresse aux PME	Caractéristiques doivent être précises et bien expliquées
Choix de la ressource à évaluer : peut s'adapter aux contextes et aux objectifs des dirigeants à un moment donné	Choix de la ressource à évaluer est un processus en lui-même, peut être difficile à mener de front dans un planning chargé
Distinguer ce que représente ses ressources du point de vue de l'entreprise et du territoire	Analyse statique (ne prend pas en compte les processus qui les font émerger)
Permet d'amorcer un travail de planification stratégique en interne	Ne montre pas l'instabilité potentielle des ressources
	Travail qui doit être fait voire refait régulièrement

Source : Création de l'auteure

Parmi les ressources issues des actions d’ancrage territorial de l’entreprise n° 1, nous en retiendrons deux dans la mesure où elles reflètent des valeurs et des objectifs spécifiques à cette entreprise familiale.

Ressource 1 : La reprise et la valorisation de contrats à plus petite échelle afin de faire travailler les plus jeunes et les plus âgés

Rareté : Le volet « Services » de l’entreprise est uniquement destiné à la région : le groupe est reconnu pour ces activités (déneigement, transport, etc.) et désire être davantage présent dans la région afin de rester visible et compétitif au niveau local. De plus, cela permet d’accommoder les travailleurs les plus âgés : « Tu sais, c’est aussi dans le but de permettre à des employés qui travaillent depuis longtemps avec nous, qui sont tannés de travailler dans le nord aussi, de s’éloigner de leur famille, de leur permettre de travailler ici aussi, près de leur famille » (Participant 1). Il s’agit de les maintenir en emploi en leur permettant de rester près de leur famille : cette réciprocité (relation donnant-donnant) se fonde sur des relations de respect et de confiance qui se sont établies sur une longue période. Ces valeurs familiales associées à la volonté de conserver son activité locale permettent de créer une dynamique de coordination particulière en interne.

Inimitabilité : Les différentes formes de proximité en jeu rendent toute imitation par les concurrents très difficile. Les relations établies entre les employés et l’entreprise semblent reposer sur des valeurs et des objectifs spécifiques à l’entreprise familiale et qui ont été entretenus depuis de nombreuses années et sur plusieurs générations d’entrepreneurs. La reconnaissance des employés et de leur parcours dans l’entreprise est un atout pour les

fidéliser. Cette forme de stabilité crée une forme de complexité sociale, qu'il n'est pas aisé de reproduire.

Soutien offert par l'organisation : L'entreprise a su percevoir l'importance du marché local, aussi bien pour ses activités que pour garantir des emplois aux plus jeunes et aux plus vieux. Autrement dit, cela s'insère bien dans la culture d'entreprise « de bien faire les choses » fondée sur le respect, l'écoute et la rigueur auprès de toutes les parties prenantes de l'entreprise. Ces différents éléments ont été cités par la répondante comme étant des sources d'avantages concurrentiels.

Ressource 2 : Redonner à la communauté et notamment au travers de démarches d'intégration des cultures autochtones

Rareté : Au niveau des contrats d'envergure (génie civil dans le Nord), l'entreprise doit travailler en étroite collaboration avec les communautés autochtones qui résident sur place. Pour cela, l'entreprise veut former ses équipes à adopter une culture plus inclusive de ces populations. « On travaille aussi parce que l'on veut développer l'intégration dans le Nord, beaucoup avec les communautés autochtones. Donc, on veut former pour les intégrer. On veut former notre monde à avoir une culture qui est plus inclusive de ces communautés-là » (Participant 1). Cette préoccupation d'intégration et de collaboration avec ces dernières peut avoir un impact sur la réalisation même du projet mais également sur le respect des populations qui y résident (notion d'acceptabilité sociale). Cette reconnaissance traduit une volonté « de bien faire les choses » : instaurer et privilégier une culture plus inclusive sur les territoires qui accueillent les projets. De plus, l'entreprise souhaite adopter une approche plus environnementale en interne (recyclage) et sur les chantiers.

Inimitabilité : Ces préoccupations sont encore une fois le reflet des objectifs et des valeurs que la direction de l'entreprise (au travers de la nouvelle génération de repreneurs) véhicule. Cela construit une culture d'entreprise spécifique fondée sur des liens sociaux, sur des apprentissages réciproques et sur une volonté de coopération importante. La proximité physique avec les habitants, la proximité sociale et la proximité organisationnelle (au travers de la formation en interne) en sont les principaux vecteurs.

Soutien offert par l'organisation : Une personne, faisant partie de la famille, a été affectée à ces considérations environnementales et sociales afin que les impacts de l'entreprise soient positifs et réfléchis au préalable (bilan environnemental et social). La répondante indique que ces deux formes de performance sont de plus en plus prises en compte par l'entreprise. La prise en compte des diverses parties prenantes permettent de renforcer leur implication et de garantir l'acceptabilité sociale des projets.

Tableau 17 : Grille d'évaluation de la nature stratégique des ressources issues de l'ancrage territorial de l'entreprise n° 1

<u>Ressource 1 : La reprise et la valorisation de contrats à plus petite échelle afin de faire travailler les plus jeunes et les plus âgés</u>				Conséquences stratégiques
<u>Ressource 2 : Redonner à la communauté et notamment au travers de démarches d'intégration des cultures autochtones</u>				
Génératrice de valeur ?	Rare ?	Inimitable ?	Exploitée par l'organisation ?	
NON	----	----	----	Désavantage concurrentiel
OUI	NON	----	----	Équilibre/Parité concurrentielle
OUI	OUI	NON	----	Avantage concurrentiel temporaire (Ressource 1)
OUI	OUI	OUI	OUI	Avantage concurrentiel durable (Ressource 2)
OUI	OUI	OUI	NON	Gâchis stratégique

Source : Création de l'auteur

Parmi les ressources issues des actions d'ancrage territorial de l'entreprise n° 3, nous en retenons deux qui génèrent une valeur ajoutée pour l'entreprise.

Ressource 1 : Obtention de contrats grâce au réseautage (bouche à oreille)

Rareté : Les différentes formes de proximités (physique, sociale, organisationnelle notamment) sont mobilisées par la direction. En effet, la répondante fait partie de club d'affaires et participe parfois à des événements organisés par les institutions du milieu (Chambre de commerce par exemple) afin de développer son réseau social et de rendre visible les activités de l'entreprise. Ces échanges avec ces différents partenaires peuvent permettre de mettre au jour des occasions d'affaires.

Inimitabilité : Entretenir de bonnes relations avec des personnes importantes œuvrant dans le secteur d'activité et établir des liens de confiance avec ces dernières renforcent la crédibilité de l'entreprise. La coordination qui en découle est alors source d'ambiguïté causale dans la mesure où la structure du réseau social est difficile à saisir dans son ensemble. La combinaison de liens forts et de liens faibles favorise l'accès à de l'information diversifiée et de qualité.

Soutien offert par l'organisation : La direction de l'entreprise semble percevoir l'intérêt d'être visible auprès des organismes qui évoluent dans le secteur de la construction. Cela lui permet de se positionner efficacement dans son domaine et de générer de la coopération. L'accumulation de capital social est source de co-création et d'apprentissages réciproques et améliore l'accès à des occasions d'affaires. Cela crée une forme de synergie entre les acteurs locaux et stimule les partenariats et le partage d'intérêts communs. Les diverses proximités jouent également un rôle en favorisant la visibilité de l'entreprise et permettent aux entrepreneurs d'accroître leur réseau social à titre personnel et de le mobiliser par la suite à titre professionnel si nécessaire.

Ressource 2 : Implication des employés dans le recrutement

Rareté : Dans une situation de pénurie de personnel, les employés ont à cœur l'entreprise et s'impliquent directement dans le processus de recrutement dans la mesure où ils vont entreprendre des démarches pour aider en s'appuyant sur leurs réseaux de connaissances. Quand cela n'est pas suffisant, l'entreprise va à l'externe mais privilégie les références de ses employés en premier lieu afin de faciliter le travail d'équipe. Au travers de cet exemple, nous constatons que ce sont des relations de confiance et de respect réciproques

qui se sont établies de génération en génération, autant sur les chantiers que dans les bureaux. Cela renforce la proximité organisationnelle et le sentiment d'appartenance au sein de l'entreprise tout en facilitant la coordination et le travail d'équipe.

Inimitabilité : Les valeurs familiales défendues par l'entreprise se font également sentir dans son processus de recrutement : les employés sont activement impliqués dans ce dernier. Cette coordination employeur/employé est bénéfique dans la mesure où les différents réseaux sociaux professionnels et personnels sont mis à contribution. Cela permet de générer de l'engagement parmi les employés qui sont au cœur de l'entreprise et qui conduisent à son succès. Des employés satisfaits, impliqués et une bonne ambiance de travail sont des sources d'avantages concurrentiels qui assurent le succès et la performance de l'entreprise.

Soutien offert par l'organisation : Cette implication permet de fidéliser les employés mais cela apporte son lot d'avantages et d'inconvénients : la direction en est consciente et met en place des stratégies pour que cela se passe dans les meilleures conditions. Au niveau des avantages :

Ben c'est sûr que ça nous aide parce que quand les gars, ils ont à cœur la compagnie là ; ben premièrement, ils vont pas endurer un gars qui travaille pas bien même si c'est leur frère. Pis quand tu manques de personnel, ben ils vont se démener puis ils vont faire des téléphones pour essayer de t'en trouver parce qu'ils ont des amis qui travaillent dans le même domaine pis tout ça.
(Participant 3)

En revanche, cela peut générer des difficultés au niveau de la formation des équipes sur les chantiers : « Fait que comme lui, il travaille pas avec son père, c'te gars là travaille pas avec son frère ; lui son mononcle, c'est semi. Fait que t'essayes de pas les mettre ensemble fait que ces des affaires comme ça qu'on gère au quotidien » (Participant 3).

Tableau 18 : Grille d'évaluation de la nature stratégique des ressources issues de l'ancrage territorial de l'entreprise n° 3

<u>Ressource 1 : Obtention de contrats grâce au réseautage (bouche à oreille)</u>				Conséquences stratégiques
<u>Ressource 2 : Implication des employés dans le recrutement</u>				
Génératrice de valeur ?	Rare ?	Inimitable ?	Exploitée par l'organisation ?	
NON	----	----	----	Désavantage concurrentiel
OUI	NON	----	----	Équilibre/Parité concurrentielle
OUI	OUI	NON	----	Avantage concurrentiel temporaire (Ressource 1)
OUI	OUI	OUI	OUI	Avantage concurrentiel durable (Ressource 2)
OUI	OUI	OUI	NON	Gâchis stratégique

Source : Création de l'auteur

Parmi les ressources issues des actions d'ancrage territorial de l'entreprise n° 5, nous en retenons deux qui semblent s'inscrire dans une démarche particulière de cette dernière.

Ressource 1 : Transferts de connaissances avec du mentorat en interne et formations de travailleurs qualifiés et spécialisés

Rareté : L'entreprise privilégie le partage d'informations et le transfert de connaissances en interne des travailleurs déjà en place vers les nouveaux venus (jeunes diplômés et employés d'une autre entreprise). La machinerie est spécifique à l'entreprise alors les nouveaux venus sont jumelés avec les plus habitués (système de mentorat). Le travail d'équipe est renforcé, cela favorise la cohésion et la confiance entre les anciens et les nouveaux employés. Toutefois, lorsque l'entreprise n'est pas en mesure de fournir les formations ou qu'elle a un besoin spécifique, elle fait appel à des organismes extérieurs. Cela

constitue un avantage réciproque des deux côtés dans la mesure où cela permet de créer des ressources communes et de générer des apprentissages collectifs au sein de l'organisation.

Inimitabilité : Cela développe un sentiment d'appartenance à l'entreprise : dans le cas des départs à la retraite, les plus âgés peuvent transmettre leurs savoirs et compétences et les plus jeunes absorbent toute l'expérience qui leur est transmise. La coordination qui en découle n'a pas de prix et constitue un avantage non négligeable dans l'ensemble des processus de transfert de connaissances. En effet, le partage et la diffusion de savoirs renforcent la proximité organisationnelle (Boschma, 2004) et facilitent également l'accumulation de capital intellectuel (Nahapiet et Ghoshal, 1998) au sein de l'entreprise. Les institutions sont mises à contribution pour acquérir des connaissances non disponibles à l'interne et/ou fournir des subventions pour le faire (par exemple, les cours de francisation pour les travailleurs étrangers). Enfin, cela s'appuie sur la mobilisation de diverses proximités, ce qui conduit à une complexité sociale dont le coût d'imitation est trop important pour les concurrents.

Soutien offert par l'organisation : Cette façon de faire est propre à la culture et aux valeurs familiales véhiculées par l'entreprise. C'est une méthode qui a fait ses preuves depuis de nombreuses années et qui est appréciée car elle permet de gravir les échelons au fur et à mesure. Cela offre des possibilités d'avancement pour les employés qui le souhaitent et ce directement à l'interne. Pour l'entreprise, cela lui permet de former facilement et rapidement les nouveaux employés à leur machinerie spécifique.

Ressource 2 : Venir en aide aux travailleurs étrangers qui recommencent tout à zéro et qui doivent trouver leurs repères dans une nouvelle région

Rareté : Cet élément a été évoqué lorsqu'il a été question des ressources d'accompagnement disponibles dans la ville de Saguenay pour l'aide à l'embauche. Dans une période de pénurie de main-d'œuvre, l'entreprise souhaiterait qu'il y ait plus de ponts pour embaucher les jeunes diplômés des écoles de la région. Faute d'une meilleure coordination avec le milieu scolaire, l'entreprise doit faire appel à des travailleurs étrangers temporaires. Dans ce cas, les travailleurs viennent de la Colombie et doivent obtenir des documents d'immigration pour pouvoir travailler. Cette volonté est menée de front par la présidente qui prend en charge toutes ces démarches à titre personnel et qui veut inclure davantage son équipe. Même si la coopération avec les différentes institutions locales semble limitée, l'entreprise souhaite faciliter l'intégration et le processus d'immigration de ses travailleurs étrangers.

Inimitabilité : L'entreprise met un point d'honneur à leur venir en aide et à faciliter l'intégration de ces travailleurs afin qu'ils ne soient pas laissés à eux-mêmes à leur arrivée. La participante choisit de les guider dans diverses démarches (logement, école, spécialistes de la santé, etc.) afin de les rendre autonomes et qu'ils soient familiarisés avec leur nouvel environnement par la suite. Cela crée une forme de cohérence avec les valeurs familiales véhiculées par l'entreprise et sa direction. Cela conduit à une dynamique particulière avec ces travailleurs temporaires, ce qui peut augmenter leur sentiment d'appartenance à l'entreprise.

Soutien offert par l'organisation : Ici, ce sont vraiment les motivations personnelles de la direction qui sont mises de l'avant. En effet, les dynamiques d'ancrage ne sont pas toujours stratégiques dans la mesure où elles ne font pas l'objet d'une anticipation et ne permettent pas d'améliorer les performances de l'entreprise (Bousquet, Verstraete et Barbat, 2014). Il s'agit d'une volonté d'aider à ce que les nouveaux travailleurs se sentent bien dans leur nouvel environnement et à faciliter leur intégration à ce dernier. Il semble important pour la direction d'adopter un rôle d'accompagnateur auprès des travailleurs et de leur famille afin de les guider au mieux et de leur donner de bonnes bases pour qu'ils restent dans l'entreprise et dans la région sur le long terme. Toutefois, au terme de notre entretien, il n'est pas possible de déterminer si cette démarche, parce que récente, a une réelle plus-value au niveau des performances de l'entreprise.

Tableau 19 : Grille d'évaluation de la nature stratégique des ressources issues de l'ancrage territorial de l'entreprise n° 5

<u>Ressource 1 : Transferts de connaissances avec du mentorat en interne et formations de travailleurs qualifiés et spécialisés</u>				Conséquences stratégiques
<u>Ressource 2 : Venir en aide aux travailleurs étrangers qui recommencent tout à zéro et qui doivent trouver leurs repères dans une nouvelle région</u>				
Génératrice de valeur ?	Rare ?	Inimitable ?	Exploitée par l'organisation ?	
NON	----	----	----	Désavantage concurrentiel
OUI	NON	----	----	Équilibre/Parité concurrentielle
OUI	OUI	NON	----	Avantage concurrentiel temporaire
OUI	OUI	OUI	OUI	Avantage concurrentiel durable (Ressources 1 et 2)
OUI	OUI	OUI	NON	Gâchis stratégique

Source : Création de l'auteure

Parmi les ressources issues des actions d'ancrage territorial de l'entreprise n° 6, nous retenons les deux plus emblématiques.

Ressource 1 : La typicité de la matière première et l'origine du produit sont très appréciées par la clientèle internationale, ce qui en fait une stratégie de marketing de choix

Rareté : L'entreprise travaille avec un tour opérateur qui s'occupe de déterminer les circuits avec des lieux à visiter au Québec afin d'accroître la visibilité de ses produits. Un tour opérateur (ou voyageur) est « un assembleur, entreprise chargée d'organiser des séjours touristiques en réunissant plusieurs prestations de différents fournisseurs (compagnies aériennes, hôteliers, autocaristes, restaurateurs, guides etc.) à des prix négociés et en les

vendant à un prix tout compris sous forme de "forfait" ou de "package" » (Géoconfluences, 2011). Ainsi, l'entreprise et son domaine font partie des endroits qui accueillent les 300 voire 400 autobus par année qui visitent le Québec. Cette porte d'entrée offre une opportunité incomparable pour attirer de nombreux clients. Cette approche semble être novatrice pour une entreprise de la région dans le domaine de la transformation alimentaire.

Inimitabilité : L'entreprise a fait le choix d'exporter certains de ses produits (ceux à base de bleuets sauvages) à travers le monde et réalise des missions commerciales dans divers pays pour sonder le marché et le potentiel des produits. Toutefois, cette stratégie vient avec des investissements très conséquents pour répondre à la demande à la fois locale et internationale. Forts de leur succès, les entrepreneurs ont pu agrandir leur cuverie afin d'augmenter la capacité de production. Dans une optique d'exportation, la référence au territoire (ou localisation des produits) varie d'un pays à l'autre. Ainsi, il existe une multitude de territoires qui se chevauchent : il est nécessaire d'utiliser le bon référentiel au départ pour ensuite pouvoir affiner la localisation et présenter la spécificité des produits. Par exemple, le rayonnement du Québec constitue une belle entrée en matière pour amener le Saguenay-Lac-Saint-Jean et la culture des petits fruits. L'entrepreneur indique qu'il a besoin de la couleur du Saguenay-Lac-Saint-Jean dans ses stratégies de marketing et c'est cette nordicité qui est à la racine de son ancrage territorial.

Soutien offert par l'organisation : Ici, l'ancrage territorial peut être utilisé comme argument de marketing, et ce notamment lorsque l'on parle d'exportation. En effet, la stratégie repose sur la réputation et l'image de marque de la matière première transformée. C'est une source de création de valeur : l'entreprise se sert de cette visibilité pour promouvoir ses produits et les consommateurs internationaux recherchent cette nouveauté qui sollicite

leur imaginaire. Plus simplement, les produits dits du terroir ne se réfèrent pas uniquement à des caractéristiques géographiques. En effet, d'une part, les produits du terroir sont appréciés par les consommateurs car ces derniers peuvent attribuer au produit acheté une origine et un lieu de fabrication contrairement aux produits standardisés. D'autre part, les consommateurs sont au cœur de la demande de produits de terroir car ils souhaitent, dans une certaine mesure, pouvoir consommer un bout du territoire de production sans être nécessairement sur place. Ces produits font travailler l'imaginaire, ravivent des souvenirs... l'intérêt pour les produits du terroir va bien au-delà de leurs seules qualités gustatives et géographiques. C'est en se servant de cet engouement pour la qualité des produits et leur réputation que les entreprises locales peuvent s'inscrire dans une véritable démarche de développement territorial, telle que définie par Campagne et Pecqueur (2014).

Ressource 2 : L'autocueillette de framboises et de bleuets permet de conserver une certaine forme de proximité avec la clientèle locale

Rareté : Tel que mentionné pour la première ressource évaluée, l'entreprise souhaite « ne pas mettre tous les œufs dans le même panier » : c'est-à-dire qu'elle sélectionne les produits proposés à l'exportation et qu'elle va agrandir son offre progressivement. Ainsi, seul le marché local a accès à l'ensemble des produits, de même qu'à l'autocueillette de bleuets et de framboises proposée aux citoyens.

Inimitabilité : Cette tradition est instaurée depuis la création de l'entreprise : plusieurs familles reviennent d'année en année et cette tradition se transmet généralement de génération en génération. Malgré l'expansion connue par l'entreprise et le besoin grandissant en framboises notamment - nécessaires à la production -, l'entrepreneur (soit la 2^e génération)

a souhaité la conserver : « Mais j'ai gardé l'auto-cueillette. Mais c'est ça. Nous, on a une liste de clients là. Deux à 300 clients qui viennent annuellement depuis 40 ans. [...] Fait qu'on a créé vraiment un sentiment d'appartenance peut-être aux gens à se procurer des framboises sur le domaine » (Participant 6). Les proximités sociale et cognitive instaurées entre les membres de la communauté locale et l'entreprise familiale s'appuient sur des conditions historiques et culturelles propres à chaque entreprise. Le lien qui les unit est singulier et s'ancre sur le temps long, ce qui le rend difficile à imiter par les autres entreprises.

Soutien offert par l'organisation : La notoriété de cette entreprise familiale repose sur le lien privilégié qui a été créé entre les membres de la famille et la communauté d'une part et sur l'attrait de la clientèle internationale pour les bleuets du Québec d'autre part. La référence au Québec puis au Saguenay sont des atouts pour approcher les clients lors des missions commerciales. En suivant Nahapiet et Ghoshal (1998), la confiance et la coopération sont indissociables. Ainsi, la confiance placée dans l'entreprise familiale lui offre la possibilité de participer à de nombreux projets pour valoriser l'origine de la matière première transformée et par extension le territoire. A priori, au terme de l'entrevue, cela ne permet pas de créer de valeur ajoutée à proprement parler mais cela permet de conserver une proximité avec les habitués et la clientèle locale dans son ensemble.

Tableau 20 : Grille d'évaluation de la nature stratégique des ressources issues de l'ancrage territorial de l'entreprise n° 6

<u>Ressource 1 : La typicité de la matière première et l'origine du produit sont très appréciées par la clientèle internationale, ce qui en fait une stratégie de marketing de choix</u>				Conséquences stratégiques
<u>Ressource 2 : L'autocueillette de framboises et de bleuets permet de conserver une certaine forme de proximité avec la clientèle locale</u>				
Génératrice de valeur ?	Rare ?	Inimitable ?	Exploitée par l'organisation ?	
NON	----	----	----	Désavantage concurrentiel
OUI	NON	----	----	Équilibre/Parité concurrentielle (Ressource 2)
OUI	OUI	NON	----	Avantage concurrentiel temporaire
OUI	OUI	OUI	OUI	Avantage concurrentiel durable (Ressource 1)
OUI	OUI	OUI	NON	Gâchis stratégique

Source : Création de l'auteure

Parmi les ressources issues des actions d'ancrage territorial de l'entreprise n° 7, nous retenons les deux plus emblématiques.

Ressource 1 : La qualité des produits et l'authenticité en font un produit de niche qui attire de plus en plus de consommateurs / La tenue d'un marché local directement à la ferme lors de la saison estivale renforce les relations de proximité

Rareté : Le participant indique qu'il mise beaucoup sur le fait que ce soit une entreprise artisanale :

Artisanal, artisanal, ça nous différencie énormément parce que c'est un, c'est un créneau qui est primordial pour nous là. [...] je te fournis un produit qui est travaillé manuellement, je te fournis un produit que nous qu'on accompagne tsé dans son développement. [...] on transfère notre lait pis on travaille avec notre lait, on suit nos fromages, on les accompagne, on les fait maturer dans nos salles pis on les suit tout le temps. C'est vraiment des saveurs, nous, on vend du goût tsé [...]. On vend de l'originalité là. (Participant 7)

Il estime que cela lui permet de se différencier sur le marché tout en mettant en avant des valeurs familiales et humaines.

Inimitabilité : L'entreprise est établie sur le territoire depuis une centaine d'années, ce qui fait d'elle une des exploitations agricoles les plus vieilles de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean. La tenue d'un marché local à la ferme lors de la saison estivale renforce la proximité avec la clientèle. Instaurée depuis la création de l'entreprise : plusieurs familles reviennent d'année en année et cette tradition se transmet de génération en génération. Les proximités sociale et cognitive instaurées entre les membres de la communauté locale et l'entreprise familiale s'appuient sur des conditions historiques et culturelles particulières : le lien qui les unit est spécifique et s'ancre sur le long terme, ce qui le rend difficile à imiter par les concurrents.

Soutien offert par l'organisation : L'entreprise fournit une expérience client lorsque les clients se déplacent à la fromagerie à la différence des grandes surfaces. S'instaure alors une forme de partage et de proximité avec le client lors du processus d'achat. De plus, le participant constate que la population recherche et reconnaît la qualité, l'authenticité et l'humanité des produits artisanaux et que c'est une source d'encouragement pour l'entreprise à continuer dans cette voie. Toutefois, il mentionne que sa localisation peut être un frein à

son expansion car il est éloigné du centre économique et que la population est moins encline à se déplacer loin « pour un morceau de fromage ».

Ressource 2 : La prise en compte des employés comme des compagnons de vie et adaptation de l'employeur aux nouvelles réalités d'embauche

Rareté : Le participant indique qu'il faut penser en termes d'adaptation en ce qui concerne les relations entre les employés et les employeurs. Présentement, il faut être capable d'offrir une qualité de vie au moment de l'embauche. L'entreprise prend de plus en plus en compte cet aspect et considère les employés comme des « compagnons de vie » sans qui la vie est plus dure.

Inimitabilité : Il s'agit d'une prise de conscience de l'importance de travailler ensemble, il faut être dynamique et faire preuve d'ouverture d'esprit. L'entreprise est en mesure d'établir un lien singulier avec ses employés, indispensable à la continuité des activités.

Un travailleur pour nous, c'est un compagnon de vie, c'est un compagnon de travail pis si je l'ai pas, ma vie est surchargée, ma vie est pénible, ma vie est dure parce que lui, il m'aide là, il m'aide, c'est un compagnon essentiel à ma vie d'agriculteur, à ma vie de fromager, à ma vie quotidienne, à ma vie de tous les jours là. Pis tant que les gens, tant que les gens auront pas l'ouverture d'esprit, de la manière que je parle de compagnonnage ou d'aide ou de personne ressource - appelle-la comme tu veux - faut vivre autrement, faut regarder autrement. Le système économique, le système économique, à l'heure actuelle, fait en sorte que y'a beaucoup d'entreprises que c'est juste l'entrepreneur ou le propriétaire qui a le droit de vivre ; l'employé a pas le droit de vivre. (Participant 7)

Soutien offert par l'organisation : Il s'agit d'une vision novatrice selon laquelle il faut regarder les relations de travail autrement afin de rééquilibrer le système économique. Cela

s'intègre pleinement à la notion de valeur partagée (Porter et Kramer, 2011) et notamment à la prise en compte de la santé de la communauté qui l'entoure. Malgré tout, la vocation agricole s'est transformée en activité commerciale et cette transition est encore difficile car cela entraîne de nouveaux défis et problèmes (faire de la vente, paiement des sommes dues par les clients, etc.). Ainsi, l'entreprise doit évoluer et s'adapter à son nouveau contexte économique, social et environnemental. Les employés sont au cœur du fonctionnement quotidien de l'entreprise au même titre que les entrepreneurs. De plus, certains employés saisonniers reviennent d'année en année, ce qui peut indiquer un certain attachement et une fidélité à l'entreprise qui se sont développés au fil du temps. En cela, la coordination et l'implication peuvent être facilitées en renforçant le sentiment d'appartenance (logique d'appartenance et de similitude de la proximité organisée (Torre et Rallet, 2005).

Tableau 21 : Grille d'évaluation de la nature stratégique des ressources issues de l'ancrage territorial de l'entreprise n° 7

<u>Ressource 1 : La qualité des produits et l'authenticité en font un produit de niche qui attire de plus en plus de consommateurs / La tenue d'un marché local directement à la ferme lors de la saison estivale renforce les relations de proximité</u>				Conséquences stratégiques
<u>Ressource 2 : La prise en compte des employés comme des compagnons de vie et adaptation de l'employeur aux nouvelles réalités d'embauche</u>				
Génératrice de valeur ?	Rare ?	Inimitable ?	Exploitée par l'organisation ?	
NON	----	----	----	Désavantage concurrentiel
OUI	NON	----	----	Équilibre/Parité concurrentielle
OUI	OUI	NON	----	Avantage concurrentiel temporaire (Ressource 1)
OUI	OUI	OUI	OUI	Avantage concurrentiel durable (Ressource 2)
OUI	OUI	OUI	NON	Gâchis stratégique

Source : Création de l'auteure

Parmi les ressources issues des actions d’ancrage territorial de l’entreprise n° 8, nous retenons les deux plus emblématiques.

Ressource 1 : Développer des projets/ trouver de nouvelles idées en partenariat avec des entreprises régionales tout en s’appuyant sur un groupe d’entreprises diversifiées

Rareté : A la tête d’un groupe d’entreprises, l’entrepreneur indique être assez autonome car il dispose de plusieurs expertises qu’il met à profit lorsque nécessaire. En effet, il trouve important de stimuler la créativité au sein de l’équipe afin de co-crée des ressources ayant de la valeur ajoutée. Même s’il privilégie la coopération entre les entreprises du groupe, il mentionne que cela ne peut se faire au détriment de chacune d’entre elles.

Inimitabilité : L’entrepreneur met de l’avant son intérêt et sa passion de développer de nouveaux projets au profit de la région. Malgré les problèmes et la complexité que cela engendre, il faut que cela ait du sens et corresponde à des valeurs importantes pour lui : cela ramène à l’idée selon laquelle l’entrepreneur peut être guidé par ses préférences et objectifs personnels (Bousquet, Barbat et Verstraete, 2014). Les motivations sont spécifiques et s’insèrent dans une dynamique entrepreneuriale particulière. Cette vision s’appuie sur les diverses proximités mobilisées au sein du groupe et en dehors. L’attachement personnel du participant est également un élément à prendre en compte dans la mesure où la région est importante pour lui et qu’elle regorge, à son sens, de ressources à mobiliser.

Soutien offert par l’organisation : Le leadership de la direction est primordial : elle favorise l’entraide entre les différentes entreprises du groupe pour accéder à davantage de ressources. De plus, elle cherche à stimuler et à valoriser les employés afin qu’ils s’impliquent dans les projets. Pour cela, elle choisit des projets qui ont du sens et qui reflètent

des valeurs familiales. Cela génère du capital intellectuel fort à l'interne tout en favorisant l'implication des parties prenantes (renforcement de la proximité organisationnelle). Les apprentissages collectifs sont d'autant plus importants que les employés font partie d'un réseau et sont amenés à partager et à collaborer dans divers projets. La valeur ajoutée créée est importante dans la mesure où elle se fonde sur la créativité et l'innovation disponible dans la région de la part des différentes parties prenantes. Autrement dit, grâce aux phénomènes d'interaction, d'organisation et d'apprentissage collectif propres au milieu et sur l'impulsion de la direction de l'entreprise, les acteurs sont aptes à créer de nouvelles ressources nécessaires à l'innovation (développement de produits) et aux projets de développement territorial.

Ressource 2 : La mobilisation de l'ensemble des parties prenantes autour de valeurs communes et d'une culture entrepreneuriale familiale

Rareté : Le retour à des valeurs plus familiales et de proximité facilite la mobilisation des ressources, notamment au moment du recrutement. La culture entrepreneuriale s'appuie sur des valeurs fortes et sur la volonté de développer la région. Cette dernière est au cœur de la dynamique entrepreneuriale : elle rassemble et mobilise les parties prenantes et facilite leur coopération autour de valeurs et de représentations partagées. Ainsi,

[...] parce qu'on le fait tsé c'est vrai. Fait que tsé on est capable d'aller chercher des bonnes... des très très bonnes ressources pis de les mobiliser beaucoup plus. Tsé l'enjeu c'est ça : c'est qui t'as dans l'équipe. Tsé moi le plus important, c'est le qui. Le qui, c'est la personne. Et quand t'as les bonnes personnes, tu vas aller à la bonne place. J'sais pas si tu comprends ce que je veux dire. (Participant 8)

Inimitabilité : Les stratégies fondées sur l’ancrage territorial constituent un angle d’attaque dans une perspective de développement régional et territorial. L’ancrage territorial est en trame de fond des projets réalisés et guide l’entrepreneur dans ses choix. En effet, il favorise voire suscite des dynamiques de coopération car il constitue une force rassembleuse : ce sont des valeurs qui mobilisent les ressources à la fois matérielles et humaines et qui permettent de développer une relation « donnant-donnant » entre l’entreprise, ses employés, ses clients et l’ensemble de ses partenaires. Diverses proximités (physique, sociale et organisationnelle) sont mobilisées, ce qui permet de s’appuyer et de s’impliquer sur un réseau de contacts local et extra local.

Soutien offert par l’organisation : Cette façon de mobiliser les ressources humaines, en se fondant sur des valeurs familiales et locales, renforce la création de capital intellectuel, favorise la cocréation de ressources et les apprentissages collectifs. D’une part, l’engagement des employés (tant au moment de l’embauche que pour la suite de la carrière) auprès de l’entreprise découle du fait que les valeurs véhiculées donnent du sens à leur travail et les animent (logique de similitude de la proximité organisée, Torre et Rallet, 2005). Une dynamique d’équipe se met alors sur pied. D’autre part, l’entreprise a acquis une certaine crédibilité dans la mesure elle est présente sur le territoire depuis plusieurs années, que la famille est reconnue et qu’elle a établi des liens de confiance avec ses partenaires. L’entrepreneur souhaite privilégier les projets sur le territoire (sa motivation première correspond à un noyau régional) mais indique que cela ne l’empêchera pas d’aller développer des produits ailleurs si l’occasion se présente. Toutefois, le siège social resterait dans la région.

Tableau 22 : Grille d'évaluation de la nature stratégique des ressources issues de l'ancrage territorial de l'entreprise n° 8

<u>Ressource 1 : Développer des projets/ trouver de nouvelles idées en partenariat avec des entreprises régionales tout en s'appuyant sur un groupe d'entreprises diversifiées</u>				Conséquences stratégiques
<u>Ressource 2 : La mobilisation de l'ensemble des parties prenantes autour de valeurs communes et d'une culture entrepreneuriale familiale</u>				
Génératrice de valeur ?	Rare ?	Inimitable ?	Exploitée par l'organisation ?	
NON	----	----	----	Désavantage concurrentiel
OUI	NON	----	----	Équilibre/Parité concurrentielle
OUI	OUI	NON	----	Avantage concurrentiel temporaire
OUI	OUI	OUI	OUI	Avantage concurrentiel durable (Ressources 1 et 2)
OUI	OUI	OUI	NON	Gâchis stratégique

Source : Création de l'auteure

CONCLUSION DU CHAPITRE

Pour l'ensemble des participants interrogés, le territoire du Saguenay-Lac-Saint-Jean est leur lieu de naissance et peu ont évoqué la possibilité de déplacer le siège social de l'entreprise. Cela pourrait même nuire à l'entreprise car les employés sont le plus souvent natifs de la région et ne souhaitent pas s'éloigner de leurs familles. Cela est également vrai pour la majorité des entrepreneurs pour qui la proximité avec la famille est très importante, aussi bien dans leur vie personnelle que professionnelle. De plus, l'entreprise a évolué au sein de la communauté locale : elle fait maintenant partie du paysage et a acquis une certaine

visibilité et légitimité auprès des multiples parties prenantes du milieu (Participants 1, 3, 5, 6, 7 et 8). Les membres de la famille ont également développé leur capital social sur le territoire et sont capables de mobiliser ce réseau très rapidement (proximités physique et cognitive). L'accès à de la main d'œuvre qualifiée et la disponibilité des matières premières sont deux facteurs d'attractivité première du territoire, ce qui a stimulé la création de plusieurs entreprises (Participants 1, 3, 5 et 8). En effet, elles gravitent autour d'un marché porteur et ce notamment au niveau des domaines de la construction et de l'ingénierie. Pour ce qui est des entreprises œuvrant dans le domaine de la transformation alimentaire (Participants 6 et 7), c'est la typicité de la matière première et le lien au lieu qui sont au cœur de leurs stratégies. Pour les deux participants restants (2 et 4), l'attachement symbolique au territoire en tant qu'espace géographique a très peu été mentionné.

En reprenant la typologie d'Adam-Ledunois, Baudassé et Renault (2010), les proximités cognitive et institutionnelle ont un effet sur la création de capital social cognitif. Ce dernier correspond aux systèmes de représentations, d'interprétations et de significations partagés entre les acteurs (Nahapiet et Ghoshal, 1998). Ainsi, certaines significations sont certes similaires (liées à l'histoire locale notamment) mais les interprétations sont subjectives car elles sont dépendantes des interprétations des individus, des membres de la famille et du reste de la communauté. L'attachement symbolique et émotionnel au territoire confère aux entreprises familiales un atout pour valoriser localement les ressources territoriales en fonction des motivations entrepreneuriales et de ce qui est important pour leurs dirigeants. Dans notre cas, le capital social cognitif détenu par les entreprises familiales est important dans la mesure où le capital social de l'entreprise et le capital social de la famille sont liés de façon spécifique (Arrègle, Durand et Very, 2004). Grâce à l'interconnexion des sphères

privées et professionnelles, les objectifs des entreprises familiales évoluent conjointement avec ceux des membres de la famille et leurs projets de vie. La présence de l'entreprise sur plusieurs générations va de pair avec l'évolution des membres de la famille tout comme celle du territoire en tant que tel. La culture entrepreneuriale ainsi véhiculée est teintée des motivations et des préférences de la direction. Pour atteindre leurs objectifs, ils mettent à profit leurs réseaux de contacts, leurs implications dans divers groupes ou organismes locaux et les relations de confiance établies sur de longues périodes. Par définition, la structure du réseau social de l'entreprise familiale repose sur l'accumulation des relations entretenues par les individus et les membres de la famille. L'ensemble des entrepreneurs interrogés indiquent que les relations de confiance sur le long terme leur ont permis d'acquérir une certaine forme de crédibilité ou légitimité auprès des parties prenantes et de la communauté dans son ensemble. La mobilisation des proximités sociales et cognitives au niveau local facilite la coordination et la coopération lors de partenariats d'affaires - pouvant se répéter par la suite lorsque nécessaire.

De plus, l'horizon temporel est très important car les entrepreneurs familiaux souhaitent que l'entreprise se transmette de génération en génération. Ainsi, les enfants baignent dès leur plus jeune âge dans une logique entrepreneuriale qui façonne la vision de leur futur (notion de fabrique de l'entrepreneur familial, Robic, Barbelivien et Antheaume, 2014). Cela a été le cas pour sept des huit participants qui en sont au minimum à la deuxième génération. Cinq participants sur huit (Participants 1, 3, 5, 7 et 8) indiquent qu'il est indispensable d'établir des relations de proximité avec les employés pour que ces derniers se sentent bien au travail, valorisés et qu'ils aient le goût de s'impliquer dans les projets de l'entreprise. Cela renforce la proximité organisationnelle : le partage et la diffusion des

connaissances sont facilités de même que la qualité du travail d'équipe. Enfin, les valeurs familiales permettent de rassembler et d'impliquer davantage les équipes dans la mesure où cela donne du sens à leur travail et renforce leur appartenance et leur intérêt à s'engager durablement (reconnaissance des parties prenantes autour de valeurs communes rassembleuses qui permet de créer un capital social fort). Toutefois, même si les relations en interne (fidélisation et satisfaction des employés) semblent faire l'objet d'une attention particulière de la part des entrepreneurs, il ne faut pas oublier les relations avec l'extérieur qui permettent d'obtenir des informations non redondantes (importance des liens faibles, Granovetter, 1973) et d'avoir accès à des ressources matérielles ou humaines non disponibles localement.

C'est dans la dimension organisée du territoire que les ressources issues de l'ancrage territorial peuvent voir le jour. En effet, le territoire est un construit socio-économique qui évolue en fonction de l'intentionnalité des acteurs et se caractérise par l'existence d'un projet de développement et par une organisation des acteurs et des institutions (Pecqueur et Campagne, 2014). Il faut rappeler, ici, que les ressources issues de l'ancrage territorial sont issues d'une action collective et sont mises en commun tout en générant des processus d'apprentissages collectifs (Bousquet, Barbat et Petzold, 2020). Pour ces auteurs (2020 : 46), elle se définit comme le « résultat d'une accumulation de compétences, de savoir-faire qui ont évolué parfois pendant des générations, grâce à une succession d'actions collectives ».

« Puisque la proximité stimule les interactions, on pense également qu'elle contribue à l'apprentissage et à l'innovation » (Boschma, 2004 : 9). A ce titre, les innovations sont les produits de l'interaction et de la coopération entre les acteurs au sein d'une entreprise, entre les entreprises, et entre les entreprises et d'autres organisations (par exemple, les universités,

Boschma, 2004). Dans le cas des entreprises familiales, cela est permis par la connexion intrinsèque entre entreprise et communauté locale (Basco, 2015). En effet, les différentes formes de proximité, qu'elles soient géographique, cognitive, sociale, organisationnelle ou institutionnelle, permettent de comprendre les liens qui s'établissent entre entreprise familiale et territoire (Basco, 2015). De fait, les interactions de qualité sont stimulées car les entreprises familiales font partie intégrante de la communauté. Ensuite, la définition de l'entreprise familiale par l'essence familiale (Chua, Chrisman, Sharma, 1999) nous permet de dire que le territoire est unique et fait partie des stratégies mises en place par les entreprises familiales et des actions des individus et de la famille. La vision propre à chaque entreprise familiale se traduit par la mise en place de stratégies en fonction du territoire sur lequel elles évoluent et avec lequel elles entretiennent un lien particulier (Basco, 2015). En cela, la présence des entreprises familiales participe à la construction et à valorisation du territoire et au développement local. Pour deux des entrepreneures interrogées, il est important de redonner aux communautés dans lesquelles elles ont des activités, que ce soit en faisant des dons ou en donnant du temps ou tout simplement en améliorant l'implication des populations locales dans les projets (Participants 1 et 5). Cela s'apparente à de la philanthropie : un lien moral les unit à la communauté qui les entoure et elles sont en mesure de faire profiter leur milieu de cet attachement émotionnel. Cela traduit des convictions fortes selon lesquelles le bien-être de la communauté est également pris en compte par les entreprises (concept de création de valeur partagée, Porter et Kramer, 2011).

En revanche, d'après les propos recueillis par certains participants, il existe un réel manque de communication avec les institutions du milieu sur certains aspects et problématiques spécifiques à chaque entreprise (Participants 3 et 5). Ces deux entreprises ont

rencontré certaines difficultés : pour la première, les formations concernant la relève étaient trop générales et ont été perçues comme étant inutiles ; pour la seconde, les soutiens des divers organismes spécialisés au niveau des démarches d'immigration et d'embauche sont à améliorer. Le milieu, en tant qu'ensemble organisé, peut constituer un frein pour ces entreprises familiales qui ont pu manquer de références et de soutiens sur ces problématiques précises.

Enfin, pour les entrepreneurs qui utilisent leur ancrage territorial personnel dans les stratégies de l'entreprise, ils privilégient la valorisation des ressources locales (Participants 6 et 7), la constitution d'une équipe forte et soudée (Participants 1, 3, 5 et 8), le leadership de la direction pour véhiculer une culture entrepreneuriale familiale (Participants 3, 5 et 8) et une dynamique collective autour du développement régional (Participant 8). C'est la combinaison des différentes formes de proximité et des différentes sources d'information qui permet aux entreprises familiales de générer des apprentissages collectifs en lien avec leurs objectifs et motivations entrepreneuriaux. En effet, ces derniers reflètent leur intérêt de prendre part au développement de leur territoire d'origine. Malgré tout, deux des entrepreneurs interrogés (Participants 2 et 4) démontrent peu d'implication dans le processus de construction territoriale : leurs activités reposent sur la qualité du service rendu et non sur une dynamique de coordination avec les autres parties prenantes du milieu afin de créer de la valeur ajoutée. En d'autres mots, **l'ancrage personnel des dirigeants d'entreprises familiales n'est pas toujours stratégique s'il n'est pas utilisé pour améliorer voire maintenir les performances de l'entreprise.**

CONCLUSION FINALE

« Dans le contexte actuel de la mondialisation uniformisante et d'érosion du pouvoir régulateur de l'État, un tel repli relatif alimenté par la multiplication de petites initiatives est manifestement positif pour la société québécoise, en tant que signe de diversité et de renouvellement social et culturel » (Proulx, 2007 : 21). Dans cet esprit, il semble nécessaire de développer l'esprit d'entreprendre et d'assurer la pérennité des projets déjà en place dans toutes les économies. Plus spécifiquement, les entreprises familiales ont une place de choix dans l'économie québécoise et constituent indéniablement une valeur sûre de sa prospérité. Or, les entreprises familiales ne sont pas intégrées directement dans les théories du développement régional. Toutefois, les théories des organisations considèrent que les entreprises familiales détiennent, en interne, des sources d'avantages compétitifs non négligeables. À ce titre, elles font partie intégrante du processus de développement territorial grâce à leurs activités entrepreneuriales et à leur enracinement au territoire. De fait, les entreprises familiales doivent être mieux connues et être analysées plus en détail dans leur rapport au territoire.

Dans un contexte de mondialisation accrue, nous voulions mieux cerner l'importance de l'ancrage territorial des dirigeants d'entreprises familiales dans l'élaboration de stratégies efficaces dans le but de perdurer et de générer des avantages concurrentiels durables. Pour tenter de répondre à cette problématique, nous avons formulé deux propositions de recherche : le territoire fait partie intégrante du modèle de l'entreprise familiale (Proposition 1) et l'ancrage territorial des dirigeants peut devenir une source d'avantage concurrentiel pour les entreprises familiales s'il répond à au moins une des caractéristiques du VRIO (Proposition

2). Sur la base de huit études de cas localisées dans la ville de Saguenay, nous avons fait ressortir quelques points importants tant au niveau de la conception de l'ancrage territorial en tant que tel que de son rôle dans la performance des entreprises interrogées.

De façon générale, les modèles traitant des entreprises familiales s'intéressent à leur fonctionnement stratégique (capacité stratégique, performance...), ce qui permet de les distinguer des entreprises non familiales. Dans la mesure où elles évoluent dans un environnement complexe et dynamique, il existe des relations qui modifient les règles du jeu, elles-mêmes susceptibles d'influer sur la vision et les intentions portées par l'entreprise familiale (Chua, Chrisman, Sharma, 1999). Pieper et Klein (2007) ont proposé le modèle « The Bulleye » qui définit l'entreprise familiale comme un système ouvert. Ce modèle a servi de fondement à Lambrecht et Pirnay (2009) pour construire leur propre modèle 3x1=4. Toutefois, dans ces deux modèles, il n'est nulle part fait mention de la composante « territoire » qui fait à la fois partie de l'environnement de l'entreprise et des individus par la notion d'ancrage territorial et par son histoire. En effet, le territoire fait sens car il permet de structurer les actions des individus et des membres de la famille de même que les stratégies des entreprises familiales. Ce sont les différentes formes de proximité, qu'elles soient géographique, cognitive, sociale, organisationnelle ou institutionnelle qui permettent de comprendre les liens qui s'établissent entre entreprise et territoire (Basco, 2015), et ce sur des périodes plus ou moins longues en fonction des objectifs entrepreneuriaux. Enfin, nous pouvons dire que le territoire influence chaque sous-système de différentes façons tout comme les sous-systèmes façonnent également le territoire. Se crée alors une dynamique de réciprocité entre entreprises et territoires, idée déjà défendue par Maillat avec le concept de

milieu (1992), par Zimmermann (1998), par Porter et Kramer (2011) et par Hurdebourcq (2016).

Dans un premier temps, le facteur territoire fait à la fois partie de l'environnement de l'entreprise et des individus par la notion d'ancrage territorial et par son histoire. En effet, il constitue un lieu de croyances et de représentations communes qui sont transmises de génération en génération aux membres de la famille. Cet attachement personnel et cette relation particulière s'insèrent dans la culture entrepreneuriale véhiculée, de même que dans les valeurs et les motivations des entrepreneurs lorsqu'il est temps de mettre des projets sur pied ou que les occasions d'affaires se présentent. En ce sens, le territoire est un moteur de coordination entre les acteurs pour assurer leur développement et mettre en place des projets en adéquation avec les ressources disponibles localement et leurs motivations entrepreneuriales.

Plusieurs facteurs d'attractivité du territoire ont été évoqués par les entrepreneurs familiaux interrogés pour expliquer leur localisation : la proximité avec des marchés porteurs (mines, alumineries, etc) ; l'accès à de la main-d'œuvre spécialisée et qualifiée, la disponibilité de la matière première, etc. Toutefois, le sentiment d'appartenance à ce territoire d'origine qui les a vu grandir de même que l'entreprise constitue une explication plus symbolique de leur expérience. La proximité de la famille et son soutien sont autant d'éléments qui amènent le territoire comme un élément marquant de l'histoire de la famille. De plus, la présence de cette dernière sur le territoire depuis une longue période leur a permis d'acquérir une certaine forme de légitimité ou crédibilité auprès de la communauté et d'établir des alliances durables (fondées sur des caractéristiques et des motivations similaires), soit une logique de similitude de la proximité organisée. La reconnaissance passe

également par les valeurs – ici, principalement de nature familiale (cinq participants sur huit) - qui sont véhiculées par la direction et qui donnent du sens au travail des équipes tout en facilitant leur capacité à interagir (logique d'appartenance de la proximité organisée). Pour la majorité des répondants, l'ancrage territorial est au cœur du fonctionnement de l'entreprise, tant dans son inclusion dans la mission de l'entreprise, que dans la gestion quotidienne des opérations et la mobilisation des ressources pour y parvenir.

Cette nouvelle dimension apporte une justification supplémentaire à la dynamique des entreprises familiales quant au développement territorial. En effet, la valorisation des ressources locales établit un cadre au sein duquel les acteurs vont créer et activer des relations de proximité afin de faire émerger de la spécificité, ce qui concourt à la création du territoire. De plus, le concept de milieu innovateur nous permet de dire que les entreprises familiales font partie intégrante du processus de développement local. En effet, les entreprises familiales jouent un rôle clé dans le processus d'apprentissage et d'innovation car elles sont à la fois intégrées économiquement et socialement dans la collectivité (Basco, 2015). En effet, la famille fait partie du territoire, ce dernier correspondant à un milieu d'appartenance au sens de Rocher (1992). À cet égard, les agents de socialisation et les socialisés y « sont intégrés écologiquement, économiquement et socialement ; ce sont les milieux dont ils font partie, auxquels ils appartiennent à proprement parler » (Rocher, 1992 : 154). De cette façon, les entreprises familiales, grâce à la combinaison des différentes formes de proximité développées par Boschma (2004), ont un rôle à jouer dans le développement régional et territorial (Basco, 2015). Toutefois, elles ne doivent pas oublier qu'il est nécessaire d'entretenir des relations avec l'extérieur (les autres territoires) pour faciliter l'acquisition de connaissances nouvelles et développer leurs réseaux sociaux (Coleman, 1988 ; Maillat,

1992). Dans la mesure où l'innovation est un des moteurs de la dynamique socio-économique contemporaine, elle doit se diffuser en dehors de la seule collectivité (Proulx, 2011). C'est grâce aux réseaux locaux et aux réseaux mixtes que cela est possible. Les entreprises familiales n'échappent pas à cette règle car elles doivent être capables de mobiliser des ressources extérieures : l'interdépendance entre territoires est toujours d'actualité. Ainsi, toutes les formes de développement sont associées à la construction de ponts entre les collectivités locales et à l'obligation pour la communauté de construire des réseaux de confiance et de solidarité.

Au niveau des entreprises qui évoluent dans le secteur de l'agroalimentaire et de la transformation de matières premières, l'authenticité, le savoir-faire et la qualité sont des valeurs qui sont privilégiées par les entrepreneurs. Plus particulièrement, les produits de terroir sont le reflet de l'histoire et disposent des caractéristiques que lui offre ce dernier (Participants 6 et 7).

Un terroir est une zone géographique particulière où une production tire son originalité directement des spécificités de son aire de production. Espace délimité dans lequel une communauté humaine construit au cours de son histoire un savoir-faire collectif de production, le terroir est fondé sur un système d'interactions entre un milieu physique et biologique, et un ensemble de facteurs humains. Là se trouvent l'originalité et la typicité du produit. (INAO, 2016)

Ainsi, « les produits de terroir, faisant référence à l'histoire et étant choisis par la société locale comme élément de son identité, participent du patrimoine rural qui, outre l'architecture rurale, compte désormais les produits de terroir, les paysages et les savoir-faire » (Delfosse, 2013). De plus, les productions alimentaires artisanales s'ancrent dans l'espace et dans le temps car elles reposent sur des savoir-faire traditionnels transmis de génération

en génération. Même le nom choisi pour le produit renforce l'identification au territoire dans la mesure où il en « devient l'emblème, en même temps qu'il le singularise et l'érige en lieu patrimonial » (Turgeon, 2010 : 480). La combinaison de la typicité et de l'appropriation par les acteurs confère à la ressource territoriale une dimension symbolique qui facilite la reconnaissance dans et hors territoire (Vollet et Torre, 2015). Les consommateurs, de leur côté, font de plus en plus confiance à ce type de produit et confirme la réputation de ces produits dits de terroir. Cela renvoie à un bénéfice partagé (réciprocité) entre consommateurs et producteurs : le territoire et les entreprises, actrices du développement territorial, deviennent partenaires (Zimmermann, 1998) et créent de la valeur partagée (Porter et Kramer, 2011).

Dans un second temps, les ressources issues de l'ancrage territorial peuvent devenir des ressources spécifiques et stratégiques (Campagne et Pecqueur, 2014) car elles permettent aux entreprises familiales de se différencier en s'appuyant sur des apprentissages collectifs localisés du fait de l'imbrication des sphères personnelle et professionnelle des membres de la famille. De plus, certains dirigeants indiquent s'impliquer dans des dynamiques aussi bien économiques que sociales (membres de conseil d'administration ou de groupes spécifiques, participation à des événements ponctuels organisés par les institutions sur le territoire, notion de philanthropie, etc.). Ces propos peuvent être rapprochés des caractéristiques relevées par Hurdebourcq (2016) concernant les dirigeants ayant développé un sentiment d'appartenance à leur territoire d'implantation. Ces différents éléments s'insèrent dans l'idée selon laquelle les entreprises et le territoire deviennent « partenaires » (Zimmermann, 1998) dans la mesure où les dirigeants comprennent et valorisent qu'il existe une forme de réciprocité et qu'il est possible et important de créer de la valeur partagée (Porter et Kramer, 2011).

Il ressort également des entrevues que les objectifs et les motivations entrepreneuriales évoluent avec le temps, avec les nouvelles générations et en fonction des opportunités qui se présentent. Ce constat est le même pour les conceptions de ce que sont l'ancrage territorial et la performance. En ce qui concerne cette dernière, les critères évoqués par les participants sont plus d'ordre social et l'ancrage territorial n'a pas été mentionné comme un critère en tant que tel. Malgré tout, nous pouvons dire qu'il se positionne en toile de fond dans l'élaboration des stratégies et qu'il est mis à profit plus ou moins inconsciemment par les entrepreneurs familiaux. A ce titre, nous pouvons penser que l'ancrage territorial des dirigeants d'entreprises familiales est à la fois une ressource stratégique et une ressource ordinaire - au sens de Weppe, Warnier et Lecocq (2013) - en fonction de l'utilisation que ces derniers en feront.

En effet, prises isolément, les relations de proximité sont des ressources ordinaires dans la mesure où elles peuvent être activées et mobilisées par tous les entrepreneurs. De façon générale, une ressource ordinaire est neutre en termes de création de valeur ajoutée mais l'une de ses principales forces est qu'elle est facilement disponible sur le marché des facteurs de production (Weppe, Warnier et Lecocq ; 2013). Selon les recherches mobilisant les travaux de l'école autrichienne en économie, les managers ont un rôle très important à jouer au niveau de leur capacité à acquérir les bonnes ressources et à les combiner de façon particulière afin de créer de la valeur (Kraaijenbrink, Spender et Groen, 2010 ; Sirmon et Hitt, 2007, 2010). Dans notre cas précis, le sentiment d'appartenance à un territoire est le résultat d'une volonté d'unification et de stabilité au niveau du mode de vie familial (Beaudry et Dionne, 1996), ce qui favorise l'activation et la mobilisation de relations de proximité (Joyal, 2002). La famille, en tant que premier lieu d'appartenance (Rocher, 1992) constitue

un pilier essentiel à la vie d'entrepreneur. En effet, il s'agit du premier incubateur de la culture entrepreneuriale dans la mesure où dès leur plus jeune âge, les enfants sont intégrés à la dynamique d'entreprise. De plus, le soutien émotionnel de la famille et le maintien d'un haut niveau de richesse émotionnelle sont des facteurs de résilience importants. Cependant, tous ces éléments doivent être utilisés et mis à profit de façon particulière dans le fonctionnement de l'entreprise afin de conduire à l'élaboration de stratégies d'entreprise et non simplement à des fins ou préférences personnelles.

En revanche, l'ancrage territorial semble être une ressource stratégique dans sa dimension symbolique, grâce à la combinaison singulière des différentes formes de proximité, propres à chaque entreprise familiale. Chaque individu et membre de la famille a développé sa propre histoire et son propre réseau social sur le territoire. En effet, de par leur intégration à la communauté, les familles et leurs entreprises jouent un rôle clé dans le dynamisme local. C'est la combinaison des différentes formes de proximité qui fait le lien entre territoire, entreprises familiales et développement régional (Basco, 2015). De plus, l'ancrage territorial développé par les dirigeants offre à chacune d'entre elles, la possibilité d'acquérir un avantage concurrentiel durable au sens de Barney (1991).

En s'appuyant sur nos résultats, les apprentissages issus de la mobilisation des relations de proximité peuvent être considérés comme spécifiques et stratégiques dans la mesure où ils reposent sur des combinaisons singulières en adéquation avec les objectifs de chacun des dirigeants. En tant que tel, le potentiel des relations de proximité est similaire pour l'ensemble des entrepreneurs. En revanche, leur activation en fonction des motivations et préférences de ces derniers les rendent stratégiques et dynamiques : l'enchevêtrement de divers réseaux et leur combinaison à des fins et des moments précis deviennent rares et

difficiles à imiter par les autres concurrents. Autrement dit, les entrepreneurs les adaptent et les utilisent de façon adéquate par rapport à leurs objectifs. Le soutien de la famille et la présence de cette dernière sur le territoire sur une longue période génèrent différentes formes de coordination et permettent l'accumulation de capital social formel et informel au sein de l'écosystème que représente le territoire. De plus, les valeurs véhiculées par la direction de l'entreprise familiale et par les membres de la famille qui la représentent (repreneurs) semblent reposer sur la confiance au sein de l'entreprise, sur l'implication et l'engagement des équipes et sur l'accommodation employé/employeur (conciliation travail/famille). Même si ces différentes notions ont été abordées de manière similaire lors des entrevues, les perceptions sont différentes et leurs approches sont propres à la vision et aux objectifs entrepreneuriaux. Enfin, on remarque que les parcours de vie et les motivations d'entreprendre sont différents mais faire perdurer le patrimoine familial est le plus important (ce qui correspond à la prise en compte d'objectifs non financiers).

Les stratégies sont le reflet de la combinaison de ces différents éléments qui évoluent et font l'objet d'adaptation au cours du temps et des générations. Si les entrepreneurs familiaux s'insèrent dans cette dynamique, ils semblent être plus susceptibles de générer des projets de développement tout en créant de la valeur partagée (Porter et Kramer, 2011). Malgré tout, en termes de performances, les entreprises qui utilisent l'ancrage territorial dans leur processus de décision ne semblent pas être plus performantes que les autres et ce d'après les critères évoqués par les participants (Chapitre 4). De nombreuses opportunités s'offrent à elles au travers de leurs différents réseaux sociaux, ce qui en fait une force essentielle dans la mesure où la famille (soit chacun de ses membres) transpose directement le capital social

accumulé à l'entreprise familiale (Arrègle, Hitt, Sirmon et Very, 2007 ; Danes, Stafford, Haynes et Amarapurkar, 2009).

Suggestions et pistes de recherche à explorer

Lorsque l'on parle de continuité et de longévité - caractéristiques des entreprises familiales et de leur volonté de transmettre aux générations futures - il semble intéressant d'ajouter le concept de résilience organisationnelle qui permet de faire face à l'inattendu, par sa capacité d'adaptation et de renouvellement (Bégin et Chabaud, 2010). Dans un premier temps, la capacité d'absorption indique que les entreprises familiales peuvent faire face aux chocs grâce à des moyens et ressources disponibles et une volonté de continuité chez les dirigeants. Au vu de ces caractéristiques, la mobilisation des relations de proximité et l'ancrage territorial des dirigeants conduisent à la mise en place d'apprentissages collectifs, fondés sur des valeurs communes et rassembleuses. Tel que présenté dans les résultats, l'ancrage territorial personnel des dirigeants d'entreprises familiales peut guider leurs stratégies, influencer sur leur fonctionnement quotidien et leur permettre de s'ajuster assez rapidement. En complément, la capacité de renouvellement renvoie au recours à l'innovation pour répondre à des problèmes rencontrés ou à des situations à modifier par l'entreprise (Bégin et Chabaud, 2010). Dans notre cas, les entreprises familiales cherchent à se diversifier tant au niveau du secteur d'activité que de la localisation des clients. Les opportunités sont saisies dans la mesure du possible (par exemple, la capacité de production ou encore le manque de main-d'œuvre peuvent constituer des limites à leur développement) car les activités doivent perdurer et ne peuvent se limiter à la région voire au pays. Ces éléments seraient à approfondir plus particulièrement pour les entreprises de la région du Saguenay-

Lac-Saint-Jean qui doivent faire preuve de créativité pour se démarquer et faire perdurer leurs activités dans un contexte de mondialisation accru.

Ensuite, le terme d'écosystème a brièvement été évoqué pour signifier que les entreprises familiales évoluent dans un cadre dynamique avec de multiples parties prenantes qui peuvent affecter de différentes façons les activités des entreprises. En ce sens, la notion de gouvernance territoriale n'a pas fait l'objet d'une analyse particulière dans ce travail et n'a pas été abordée durant les entrevues. Or, c'est un concept qui prend tout son sens car il permet de saisir l'architecture générale qui encadre les interactions entre les parties prenantes d'un milieu. En effet, en termes de développement territorial, Campagne et Pecqueur (2014) parlent de gouvernance comme étant le résultat des interactions qui se produisent au sein d'un écosystème d'acteurs (acteurs privés, associatifs et publics locaux) et d'organisations qui œuvrent au sein d'un même territoire (Simard et Chiasson, 2008). De fait, la forme de la gouvernance territoriale dépend du contexte local, des objectifs des diverses parties prenantes, des moyens et des ressources disponibles. Le milieu entrepreneurial est structuré par et pour les acteurs selon une dynamique de construction territoriale dans la mesure où une coordination efficace leur permet de se développer individuellement et collectivement. En suivant Proulx (1994, 2011), notre propos pourrait s'insérer dans une démarche globale de planification territoriale. En effet, il reste beaucoup à faire pour comprendre « les conditions institutionnelles qui soutiennent la cohésion globale des acteurs, ainsi que la synergie et autres effets vertueux générés par la proximité entre les acteurs » (Proulx, 2011 : 254). Évaluer dans quelle mesure l'ancrage territorial des dirigeants d'entreprises familiales peut devenir une ressource stratégique pour ces dernières semble être un premier pas pour comprendre cette dynamique. En ce sens, cela pourrait participer à la réalisation de la

première étape dans le processus d'élaboration des stratégies territoriales (Proulx, 2011). Par la suite, cela implique de déterminer sur quels enjeux il faut investir et les moyens et ressources à mobiliser pour y parvenir.

Enfin, la question de la relève n'a pas été abordée dans ce document dans la mesure où il s'agit d'une problématique connexe à notre sujet de recherche. Toutefois, elle reste en toile de fond et présente son lot de défis. Par exemple, le nombre de repreneurs, la transition entre cédant et repreneur, la nécessaire discussion autour de la vision pour que tous les repreneurs aillent dans le même sens, la perte d'employés pour des raisons diverses durant le processus de relève, les conflits familiaux, l'anticipation de stratégies pour que la transition se passe au mieux et enfin l'accompagnement durant le processus sont des situations qui ont été évoquées et vécues par les participants. Il ressort également que le processus de relève s'accompagne d'une dimension émotionnelle qu'il convient de gérer avec prudence et délicatesse afin de s'assurer du succès de la reprise de l'entreprise familiale.

Limites de notre étude

Le choix théorique du modèle d'analyse peut souffrir des critiques qui sont adressées à la *RBV* en général et au modèle *VRIO* en particulier (Kraaijenbrink, Spender et Groen, 2010). La *RBV* s'adresse principalement aux grandes entreprises qui souhaitent obtenir des avantages concurrentiels durables. Dans ce cas, les plus petites entreprises sortent du champ d'action de la *RBV* et son application ne présente que peu d'intérêt pour les dirigeants. De plus, cette théorie s'intéresse uniquement aux ressources qui ont un effet positif sur la performance. Or, cela ne montre qu'un seul côté de la médaille : il existe une face cachée au niveau des ressources qui peuvent constituer un frein à la performance des entreprises (Sirmon et *al.*, 2010). Une autre limite repose sur la définition même des ressources qui est

trop vaste dans la mesure où tout ce qui touche à l'entreprise est considéré comme une ressource. Toutefois, pour Kraaijenbrink, Spender et Groen (2010), les ressources doivent être catégorisées selon leurs différentes caractéristiques afin que les dirigeants puissent distinguer les ressources fixes des capacités (qui peuvent devenir dynamiques) qui peuvent mener à la création d'avantages concurrentiels de différentes façons. De plus, la notion de valeur utilisée dans la *RBV* ne peut être restreinte à son seul prix. En effet, l'évaluation d'une ressource est subjective, dépend du savoir généré et du jugement des entrepreneurs (voire des diverses parties prenantes). Enfin, les ressources issues de l'ancrage territorial sont abordées de façon statique car l'objectif était de mettre en évidence les fondements de leur nature stratégique et non les processus qui les font émerger. Toutefois, la grille que nous avons utilisée ne fait pas apparaître l'instabilité potentielle des ressources (Bousquet, Barbat et Petzold, 2020) : d'une part, les interactions sont dynamiques et, d'autre part, les proximités sont instables dans le temps (Balland, Boschma et Frenken, 2015).

Ensuite, il convient de mentionner que le mode de collecte de données par entrevue semi-dirigée présente certaines limites. En effet, il prend place dans une période de temps précise et les propos sont uniques et irrévocables (Savoie-Zajc, 2009). La réalité dépeinte par l'entrepreneur familial lors de l'entrevue ne peut être considérée comme définitive et le sens qui lui est donné ne peut être sorti de son contexte. La triangulation permet d'assurer la validité des propos mais nous n'avons pas pu obtenir de matériel assez abondant permettant de corroborer l'ensemble des propos des participants, et ce notamment au niveau de leur conception des deux notions abordées, à savoir l'ancrage territorial et la performance. Se pose également la question de l'appréciation de la crédibilité des informations divulguées lors des entretiens (par exemple, la volonté de rendre service ou d'être bien vu de la part des

participants, l'évocation de sujets tabous qui peuvent rendre la communication difficile). Dans notre cas, le sujet abordé ne présentait pas de difficultés particulières et nous nous sommes efforcés de cerner la compréhension de nos deux concepts auprès des dirigeants. Pour ce faire, nous avons reformulé les propos des dirigeants afin d'enrichir et de valider les informations recueillies. Cette étape a également permis de développer certaines idées et d'obtenir de plus amples détails sur des situations ou des événements particuliers au niveau de la vie de famille et du fonctionnement de l'entreprise familiale.

BIBLIOGRAPHIE

Acs, Z. J. et al. (2018). Entrepreneurship, institutional economics, and economic growth : an ecosystem perspective. *Small Business Economics*, (51), 501-514. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0013-9>

Adam-Ledunois, S., Baudassé, T. et Renault, S. (2010). Proximité et capital social : le cas des Parcs Industriels Fournisseurs. *Management & Avenir*, 3(33), 14-34. <https://doi.org/10.3917/mav.033.0014>

Allard-Poesi, F. et Perret, V. (2014). Fondements épistémologiques de la recherche. Dans R-A. Thietart et al. (Dir.), *Méthodes de recherche en management* (4e édition), (14-46), Management Sup, Dunod, Paris.

Allouche, J. et Amann, B. (1998). La confiance : Une explication des performances des entreprises familiales. *Économies et sociétés*, 1-17. https://www.researchgate.net/publication/255658591_La_confiance_Une_explication_des_performances_des_entreprises_familiales

Alphandéry, P. et Bergues, M. (2004). Territoires en questions : pratiques des lieux, usages d'un mot. *Ethnologie française*, 34(1), 5-12. <https://doi.org/10.3917/ethn.041.0005>

Alves, C. et Gama, A. (2020). Family Business Performance: A Perspective of Family Influence. *Review of Business Management, Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 22(1), 163-182. DOI:10.7819/rbgn.v22i1.4040

Andriof, J. et Waddock, S. (2002). Unfolding stakeholder engagement. Dans J. Andriof, S. Waddock, B. Husted et S. Rahman (dir.), *Unfolding Stakeholder thinking. Theory, responsibility and engagement*, (19-42). London : Taylor et Francis Group. DOI:10.4324/9781351281881-2

Anderson, R.C. et Reeb, D.M. (2003). Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58(3), 1301-1328. <https://www.jstor.org/stable/3094581>

Angeon, V. et Callois, J-M. (2006). Capital social et dynamiques de développement territorial : l'exemple de deux territoires ruraux français. *Espaces et sociétés*, 1(124-125), 55-71. <https://doi.org/10.3917/esp.124.0055>

Arrègle J-L., Durand R. et Véry P. (2004). Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales. *M@n@gement*, 7(2), 13-36. <https://www.cairn.info/revue-management-2004-2-page-13.htm>

Arrègle, J-L. et Mari, I. (2010). Avantages ou désavantages des entreprises familiales : Principaux résultats des recherches et perspectives. *Revue française de gestion*, 36(200), 87-109. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-1-page-87.htm>

Arrègle, J-L., Hitt, M.A., Sirmon, D.G. et Very, P. (2007). The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73-95. DOI:10.1111/j.1467-6486.2007.00665.x

Asselineau, A. et Cromarias, A. (2010). Entreprise et territoire, architectes conjoints d'un développement local durable ? *Management & Avenir*, 36(6), 152-167. <https://doi.org/10.3917/mav.036.0152>

Association de la Construction du Québec (s.d.). Félicitations aux lauréats 2020. <https://www.acq.org/laureats2020/>

Avenier, M-J. (2010). Shaping a Constructivist View of Organizational Design Science. *Organization Studies*, 31(9-10), 1229-1255. DOI: 10.1177/0170840610374395

Avenier, M-J. et Gavard-Perret, M-L. (2012). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. Dans M.-L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon, A. Jolibert (éd.), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion, Réussir son mémoire ou sa thèse* (2e édition), (12-62), Montreuil : Pearson.

Balland, P.A., Boschma, R. et Frenken, K. (2015). Proximity and innovation : from statics to dynamics. *Regional Studies*, 49(6), 907-920. DOI: 10.1080/00343404.2014.883598

Baribeau, C. et Royer, C. (2012). L'entretien individuel en recherche qualitative : usages et modes de présentation. *Revue des sciences de l'éducation*, 38(1), 23-45. <https://doi.org/10.7202/1016748ar>

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Barney, J.B. (2001). Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research ? Yes. *The Academy of Management Review*, 26(1), 41-56. <https://doi.org/10.2307/259392>

Barney, J. et Hesterly, W.S. (2008). *Strategic Management and Competitive Advantage : Concepts*, (2nd Edition), Pearson Education International : Prentice Hall.

Basco, R. (2015). Family business and regional development – A theoretical model of regional familiness. *Journal of Family Business Strategy*, 6(4), 259-271. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.04.004>

Baudin, G. (2007). De la proximité comme analyseur. *L'Homme et la société*, 3(165-166), 117-132. <https://doi.org/10.3917/lhs.165.0117>

Baumard, P., Donada, C., Ibert, J. et Xuereb, J-M. (2014). La collecte des données et la gestion de leurs sources. Dans R-A. Thietart et al. (Dir.): *Méthodes de recherche en management* (4e édition), (261-296), Management Sup, Dunod, Paris.

Baumard, P. et Ibert, J. (2014). Quelles approches avec quelles données ? Dans R-A. Thietart et al. (Dir.): *Méthodes de recherche en management* (4e édition), (105-128), Management Sup, Dunod, Paris.

Beaudry, R. et Dionne, H. (1996). Vivre quelque part comme agir subversif : les solidarités territoriales. *Recherches sociographiques*, XXXVII(3), 537-557. <https://doi.org/10.7202/057072ar>

Beurain, C. et Longuépée, J. (2006). Dynamiques Territoriales et Proximité Environnementale : le cas du Risque d'Inondation, Développement durable et territoires [En ligne], Dossier 7. <http://developpementdurable.revues.org/2612>

Bégin, L. et Chabaud, D. (2010). La résilience des organisations. Le cas d'une entreprise familiale. *Revue française de gestion*, 1(200), 127-142. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-1-page-127.htm>

Belattaf, M., Mouloud, A. et Belattaf, S. (2014). De La Compétitivité Des Entreprises À La Compétitivité De L'ue: Défis et Avenir. *Global Journal of Management and Business Research*, 14(1), 106-118. https://globaljournals.org/GJMBR_Volume14/10-The-competitiveness-of-Enterprises.pdf

Beurain, C. et Longuépée, J. (2006). Dynamiques Territoriales et Proximité Environnementale : le cas du Risque d'Inondation, Développement durable et territoires [En ligne], Dossier 7. <http://developpementdurable.revues.org/2612>.

Bégin, L., Bonnafous-Boucher, M., Chabaud, D. et Fayolle, A. (2014). La longévité des entreprises familiales en question. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 13(3),11-23. DOI 10.3917/entre.133.0011

Bélis-Bergouignan, M-C. et Cazals, C. (2006). Démarches environnementales volontaires, conflit d'usage et proximité, Développement durable et territoires [En ligne], Dossier 7. <http://developpementdurable.revues.org/2623>

Benko, G. et Pecqueur, B. (2001). Les ressources de territoires et les territoires de ressources. *Finisterra - Revista Portuguesa de Geografia*, XXXVI(71), 7-19. DOI:10.18055/Finis1644

Berrone, P., Cruz, C. et Gomez-Mejia, L.R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms. *Family business review*, 25(3), 258-279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>

Bloch, A., Kachaner, N., Mignon, S. (2012). *La stratégie du propriétaire - Enquête sur la résilience des entreprises familiales face à la crise*, (Ser. Village Mondial). Pearson.

Boldrini, J.C., Journé-Michel, H. et Chené, E. (2011). L'innovation des entreprises artisanales. Les effets de proximités, *Revue française de gestion*, 4(213), 25-41. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2011-4-page-25.htm>

Boschma, R. (2004). Proximité et innovation. *Économie rurale*, 280(1), 8-24. DOI : <https://doi.org/10.3406/ecoru.2004.5469>

Bouba-Olga, O., Chauchefoin, P. et Mathé, J. (2006). Innovation et territoire : une analyse des conflits autour de la ressource en eau, le cas du bassin-versant de la Charente. *Flux*, 1(63-64), 32-41. <https://doi.org/10.3917/flux.063.0032>

Bourdieu, P. (1980). Le capital social. *Acte de la recherche en sciences sociales*, 31(1), 2-3. www.persee.fr/doc/arss_0335-5322_1980_num_31_1_2069

Bourguignon, A. (1997). Sous les pavés la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance. *Comptabilité - Contrôle – Audit*, 1(3), 89-101. <https://doi.org/10.3917/cca.031.0089>

Bousquet, F., Verstraete, T. et Barbat, V. (2014). Une remise en cause du présupposé stratégique de l'ancrage territorial de l'entreprise. *Conference Paper – Journées Georges Doriot (Rabat)*. https://www.researchgate.net/publication/281240842_Une_remise_en_cause_du_presuppose_strategique_de_l'ancrage_territorial_de_l'entreprise

Bousquet, F., Barbat, V. et Verstraete, T. (2016). Influence des préférences de l'entrepreneur sur la dynamique de l'ancrage territorial. *Gestion 2000*, 33(2-3), 53-74. <https://doi.org/10.3917/g2000.332.0053>

Bousquet, F., Barbat, V. et Petzold, S. (2020). La nature stratégique des ressources issues de l'ancrage territorial : proposition d'une grille d'évaluation pour les PME. *Revue internationale P.M.E.*, 33(1), 41-73. <https://doi.org/10.7202/1069283ar>

Bruyat, C. (1993). Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation. *Gestion et management*. Thèse de doctorat, Université Pierre Mendès-France - Grenoble II. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00011924>

Bughin, C et Colot, O. (2008). La performance des PME familiales belges. Une étude empirique. *Revue française de gestion*, 6(186), 1-17. <https://doi.org/10.3166/rfg.186.1-17>

Burkart, M., Panunzi, F. et Shleifer, A. (2003). Family Firms. *The Journal of Finance*, 58(5), 2167-2201. <https://www.jstor.org/stable/3648187>

Burt, R.S. (1995). Le capital social, les trous structureaux et l'entrepreneur. *Revue française de sociologie*, 36(4), 599-628. DOI : 10.2307/3322448

Cadiou, C., Cadiou, K. et N'Goma, F. (2017). Performance et défense de l'unité familiale : La valeur du capital émotionnel. *Management international*, 22(1), 87-99. <https://doi.org/10.7202/1053690ar>

Camagni R. (2006). Compétitivité territoriale : la recherche d'avantages absolus. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 1(XLV), 95-115. <https://doi.org/10.3917/rpve.451.115>

Camagni, R, Capello, R. et Nijkamp, P. (1998). Towards sustainable city policy: an economy-environment technology nexus. *Ecological Economics*, 24(1),103-118. [https://doi.org/10.1016/S0921-8009\(97\)00032-3](https://doi.org/10.1016/S0921-8009(97)00032-3)

Campagne, P. et Pecqueur, B. (2014). *Le développement territorial. Une réponse émergente à la mondialisation*. Paris, Éditions Charles Léopold Mayer (ECLM).

Canzanelli, G. (2001). *Overview and learned lessons on local economic development*. Human Development, and Decent Work, Geneva, ILO and Universitas Working Paper. http://www.yorku.ca/ishd/LEDCD.SP/Links%20BQ/37_led1.pdf

Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 249-265. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00081.x>

Caron, A. et Torre, A. (2006). Vers une analyse des dimensions négatives de la proximité, Développement durable et territoires [En ligne], Dossier 7. <http://developpementdurable.revues.org/2641>

Chaubaud, D. et Sammut, S. (2014). Entrepreneuriat et entreprises familiales, de la proximité à un champ de recherche spécifique. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 13(3), 7-10. <https://doi.org/10.3917/entre.133.0007>

Chambolle, C. et Giraud-Héraud, E. (2003). Certification de la qualité par une AOC : un modèle d'analyse. *La Documentation française*, section « Economie & prévision », 3(159), 83-91. <https://doi.org/10.3917/ecop.159.0083>

Charlier, P. et Lambert, G. (2009). Analyse multivariante de la performance des PME familiales. Une lecture par la théorie positive de l'agence. *Management international*, 13(2), 67-79. <https://doi.org/10.7202/029780ar>

Charreire Petit, S. et Durieux, F. (2014). Explorer et tester : les deux voies de la recherche. Dans R-A. Thietart et al. (Dir.): *Méthodes de recherche en management* (4e édition), (76-104). Management Sup, Dunod, Paris.

Chazoule, C. et Lambert, R. (2011). Ancrage territorial et formes de valorisation des productions localisées au Québec, *Économie rurale* [En ligne], 322. <http://economierurale.revues.org/2965>

Chia, E., Torre, A. et Rey-Valette, H. (2008). Conclusion : Vers une «technologie» de la gouvernance territoriale ! Plaidoyer pour un programme de recherche sur les instruments et dispositifs de la gouvernance des territoires, *Norosis* [En ligne], 209(4). <http://journals.openedition.org/norosis/2603>

Chua, J.H., Chrisman, J.J et Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19-39. <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>

Coleman, J. C. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95-120. <https://www.jstor.org/stable/2780243>

Colletis, G. et Pecqueur, B. (2005). Révélation de ressources spécifiques et coordination située. *Économie et institutions* [En ligne], n°6-7. <https://doi.org/10.4000/ei.900>

Coppin, O. (2002). Le milieu innovateur : une approche par le système. *Innovations, Cahiers d'économie de l'innovation*, 2(16), 29-50. <https://doi.org/10.3917/inno.016.0029>

Coville, T. (2014). L'entreprise familiale est-elle éthique ? *Revue de l'Entrepreneuriat*, 13(3), 73-97. <https://doi.org/10.3917/entre.133.0073>

CPA Magazine, connexion et nouvelles (15/08/2016). *Nouvelles, Nouvelle génération des dirigeants d'entreprises familiales : Enquête 2016*. <https://www.cpacanada.ca/fr/connexion-et-nouvelles/nouvelles/nouvelles-de-la-profession/2016/aout/releve-et-entreprises-familiales-enquete-2016>

Croutsche, J.-J. et Ganidis, B. (2008). Diversité des entreprises familiales. *La Revue des Sciences de Gestion*, 22(230), 93-98. <https://doi.org/10.3917/rsg.230.0093>

Danes, S. M., Stafford, K., Haynes, G. et Amarapurkar, S. S. (2009). Family Capital of Family Firms, Bridging Human, Social, and Financial Capital. *Family Business Review*, 2(3), 199-215. <https://doi.org/10.1177/0894486509333424>

Daviet, S. (2004). L'entreprise entre territoire et mondialisation. *Entreprises et histoire*, 1(35), 58-68. <https://doi.org/10.3917/eh.035.0058>

Dees, J.G. (1998). The meaning of social entrepreneurship. Working paper, Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership. https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article_Deess_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf

Dejardin, M. (2010). La création d'entreprises et ses rapports au territoire. *Canadian Journal of Regional Science/Revue Canadienne des Sciences Régionales*, 33, 59-72. <https://idjs.ca/images/rcsr/archives/V33N0-DEJARDIN.pdf>

Delaplace, M. (2011). La politique des pôles de compétitivité : la question de l'articulation entre compétitivité des entreprises et compétitivité des territoires. *Géographie, économie, société*, 13(3), 255-271. <https://www.cairn.info/revue-geographie-economie-societe-2011-3-page-255.htm?contenu=article>

Delfosse, C. (2013). Produits de terroir et territoires. Des riches heures du développement rural à la gouvernance métropolitaine, Sud-Ouest européen [Online], (35). <https://doi.org/10.4000/soe.549>

DiMaggio P. J. et Powell W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>

Dumez, H. (2010). Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion Ou que répondre à la question : « quelle est votre posture épistémologique ? ». *Le Libellio d'AEGIS*, 6(4), pp.3-16. <http://www.lelibellio.com/wp-content/uploads/2015/10/vol.-6-n%C2%B04-Pages-3-%C3%A0-16-Dumez-H.-2010-...pour-une-%C3%A9pist%C3%A9mologie-de-la-recherche-qualitative....pdf>

Durand, T. (2013). Une critique de l'article Ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources négatives. *Revue française de gestion*, 5(234), 64-73. <https://doi.org/10.3917/entre.041.0033>

Eisenhardt, K.M. (1989). Building Theories from Case Study Research, *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. https://www.jstor.org/stable/258557?seq=1&cid=pdf-reference#references_tab_contents

Ernst & Young Global Limited, (2012). *Construire pour durer - Les entreprises familiales montrent la voie de la croissance durable*, Centre d'excellence des entreprises familiales. <http://www.ey.com/fr/fr/services/strategic-growth-markets/les-entreprises-familiales-montrent-la-voie-de-la-croissance-durable>

Ernst & Young Global Limited, (2015). *Des relations familiales fortes à l'origine des entreprises familiales fortes*, Questions fiscales. <http://www.ey.com/ca/fr/services/tax/questionsfiscales-avril2015-des-relations-familiales-fortes-origine-entreprises-familiales-solides>

Fayolle, A. et Bégin, L. (2009). Entrepreneuriat Familial : Croisement de deux champs ou nouveau champ issu d'un double croisement ? *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 14(1), 11-23. DOI:10.7202/039136ar

Fayolle, A. et Verstraete, Th. (2005). Paradigmes et entrepreneuriat. *Revue de l'entrepreneuriat*, 4(1), 33-52. <https://doi.org/10.3917/entre.041.0033>

Family Enterprise Xchange Foundation (FEX) (2019). *Family Enterprise Matters*, <https://familyenterprise.ca/wp-content/uploads/2020/01/FEX-2019-Report-Family-Enterprise-Matters.pdf>.

Filion, L.J. (1997). Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances, Cahier de recherche no 1997-01. *Revue internationale PME*, 10(2), 130-172. <https://doi.org/10.7202/1009026ar>

Fortin, M-F. et Gagnon, J. (2010). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives*, (2^e édition), Montréal : Chenelière Éducation.

Foulquier, P. et Herbin, F. (2015). Endettement des entreprises familiales : vers un nouveau paradigme ? Synthèse de travaux scientifiques, EDHEC Business School. <https://docplayer.fr/2015528-Vers-un-nouveau-paradigme-janvier-2015.html>

Fournier, P. et Katsoras, A. (2015). L'avantage familial – Les sociétés publiques canadiennes sous contrôle familial : pourquoi ont-elles des rendements supérieurs ? Banque Nationale du Canada, Marchés financiers. https://bnmf.ca/assets/media/FinancialMarkets/PDF/family_advantages/fr/L-Avantage-Familial-2015-FR.pdf

Fournis, Y. (2012). Le développement territorial entre sociologie des territoires et science régionale : la voix du GRIDEQ. *Revue d'économie régionale et urbaine*, (4), 533-554. <https://doi.org/10.3917/reru.124.0533>

Freeman, R., Harrison, J. et Zyglidopoulos, S. (2018). *Stakeholder Theory: Concepts and Strategies*, Elements in Organization Theory. Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108539500>

Gagnon, Y-C. (2012). *L'étude de cas comme méthode de recherche* (2e édition). Presses de l'Université du Québec. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uqac-ebooks/detail.action?docID=4796496>.

Géoconfluences (janvier 2011). Agence de voyage, voyageur, tour opérateur. <http://geoconfluences.ens-lyon.fr/glossaire/agence-de-voyages-vs-voyageur-tour-operateur>

Giordano, Y. et Allard-Poesi, F. (2003). *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, Colombelles, France : Éditions EMS.

Glaser, B. G. et Strauss, A. A. (2010). *La découverte de la théorie ancrée : Stratégies pour la recherche qualitative*. Paris, France : Armand Colin.

Gond, J-P. et Mercier, S. (2005). Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature, document de travail, publication en 2006. Dans M. Bonnafous-Boucher et Y. Pesqueux (dir.), *Décider avec les parties prenantes*, (157-172). Collection Recherches, Découverte (Ed.). <http://pfluence.hautetfort.com/list/seminaire-4-manager-dans-lacontingence/454967530.pdf>

Granovetter, M.S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380. <https://www.jstor.org/stable/2776392>

Granovetter, M.S. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510. <https://faculty.washington.edu/matsueda/courses/590/Readings/Granovetter%20Embeddedness%20AJS.pdf>

Grant R.M. (1991). Resource-Based Theory of Competitive Advantage : Implication for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135. DOI :10.1016/B978-0-7506-7088-3.50004-8

Gumuchian, Hervé. et Marois, C. (2018). *Initiation à la recherche en géographie : Aménagement, développement territorial, environnement*. Presses de l'Université de Montréal. <http://books.openedition.org/pum/14790>

Gumuchian, H. et Pecqueur, B. (2007). *La ressource territoriale*. Collection Géographie, Paris, Economica, Anthropos.

Habbershon, T.G. et Williams, M.L. (1999). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*, XII(1). <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x>

Harribey, L et Cardebat, J-M. (2013). L'évolution de la perception du développement territorial durable dans les PME françaises permet-elle un renouvellement de la gouvernance territoriale ? Une réponse à partir de deux enquêtes. *Management & Avenir*, 1(59), 102-119. <https://doi.org/10.3917/mav.059.0102>

Hébert-Lévesque, M. (2020, 22 juillet). Voltam, une entreprise qui investit dans ses employés. *InformeAffaires*. <https://informeaffaires.com/regional/ressources-humaines/voltam-une-entreprise-qui-investit-dans-ses-employes>

Hernandez, E-M. (2006). Les trois dimensions de la décision d'entreprendre. *Revue Française de Gestion*, 32(168-169), 337-358. https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2006-9-page-337.htm?try_download=1&contenu=article

Hirigoyen, G. (2014). Valeur et évaluation des entreprises familiales. *Revue Française de Gestion*, (242), 119-134. DOI: 10.3166/RFG.242.119-134

Hlady-Rispal, M. et Jouison-Laffitte, E. (2014). Qualitative Research Methods and Epistemological Frameworks: A Review of Publication Trends in Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 52(4), 594-614. doi:10.1111/jsbm.12123

Hlady-Rispal, M. (2015). Une stratégie de recherche en gestion : L'étude de cas. *Revue Française de Gestion*, (253), 251-266. DOI:10.3166/RFG.162.99-115

Hoy, F. et Verser, T.G. (1994). Emerging Business, Emerging Field: Entrepreneurship and the Family Firm. *Entrepreneurship : Theory & Practice*, 19(1), 9-23. <https://doi.org/10.1177/104225879401900101>

Hurdebourcq, P. (2016). La firme et son territoire : une vision différenciée. *Gestion 2000*, 33(2-3), 35-52. <https://doi.org/10.3917/g2000.332.0035>

Informeaffaires (2020, 22 juillet). Voltam, une entreprise qui investit dans ses employés. <https://informeaffaires.com/regional/ressources-humaines/voltam-une-entreprise-qui-investit-dans-ses-employes#:~:text=Voltam%20a%20vu%20le%20jour,aux%20quatre%20coins%20du%20Canada> Maxime Hébert-Lévesque

Institut de la statistique du Québec (2016), section statistiques et publications, *Financement et croissance des PME, Répartition des PME selon leur taille*, Québec, 2014. http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/science-technologie-innovation/financement_pme/2014/table_33_3.htm.

Institut National de l'Origine et de la Qualité (2016), section Les signes officiels d'identification de la qualité et de l'origine, Appellation d'Origine Protégée/Contrôlée (AOP/AOC). <https://www.inao.gouv.fr/Les-signes-officiels-de-la-qualite-et-de-l-origine-SIQO/Appellation-d-origine-protgee-controlee-AOP-AOC>

Jany-Catrice, F., Meda, D. (2011). *Quels indicateurs de richesse ? Le rapport Stiglitz et les écueils de l'expertise*. Note de travail n°14, Les Chantiers de l'Institut pour le développement de l'information économique et sociale. http://www.idies.org/public/Publications/idies_note_de_travail_14_BAT.pdf

Jean, B. (1996). La région sous le regard sociologique : la construction sociale du fait régional. Dans M.-U., Proulx (dir.), *Le phénomène régional au Québec*, (133-156). Sainte-Foy, PUQ.

Jean, B. (2006a). Présentation : Le développement territorial : un nouveau regard sur les régions du Québec. *Recherches sociographiques*, 47(3), 465-474. <https://doi.org/10.7202/014654ar>

Jean, B. (2008). Le développement territorial. Une discipline scientifique émergente dans Massicotte, G. (dir.), *Sciences du territoire, Perspectives québécoises*, (283-313). Québec, PUQ.

Jensen, M.C. et Meckling, W.F. (1976). Theory of the firm : Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. <https://www.sfu.ca/~wainwrig/Econ400/jensen-meckling.pdf>

Johnson G., Scholes K., Whittington R. et Fréry F. (2011), *Stratégique*, (9^e édition), Paris : Pearson Education.

Joli-Cœur, V., Larivière, S. et Lefebvre Duquette, P. (2020), *L'avantage familial – les sociétés canadiennes à contrôle familial, les clés de leur performance supérieure*. Banque Nationale du Canada, Marchés financiers. <https://www.bninvestissements.ca/content/dam/bni/fr/public/feuille-info/feuille-info-etude-avantage-familial.pdf>

Joli-Cœur, V., Lefebvre Duquette, P. et Tessier, A. (2022), *L'avantage familial – Entreprises à contrôle familial : fleurons canadiens sur la scène mondiale*. Banque Nationale du Canada, Marchés financiers. https://www.bnmf.ca/assets/media/FinancialMarkets/PDF/family_advantages/fr/avantage_familial_220613_f_digital.pdf

Joyal, A. (2002). *Le développement local – Comment stimuler l'économie des régions en difficulté*. Sainte-Foy, Québec : Éditions de l'IQRC.

Joyal, A. (2012). Le développement local au Québec : trois décennies de contributions. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, (4), 673-690. <https://doi.org/10.3917/reru.124.0673>

Julien, P-A. (2005). *Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance : une métaphore des romans policiers* (Ser. Entrepreneuriat & pme). Presses de l'Université du Québec.

Julien, P-A. et Cadieux, L. (2010). *La mesure de l'entrepreneuriat (Rapport d'étude)*, Québec. Institut de la Statistique du Québec. <https://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/bs2020630>

Katsoras, A., Joli-Cœur, V. et Lefebvre Duquette, P. (2018). *L'avantage familial – Les sociétés publiques canadiennes sous contrôle familial : pourquoi ont-elles des rendements supérieurs ?* Banque Nationale du Canada, Marchés financiers. https://bnmf.ca/assets/media/FinancialMarkets/PDF/family_advantages/fr/etude-avantage-familial-banque-nationale-2018.pdf

Klein, J.-L. (2008). Territoire et développement, du local à la solidarité interterritoriale. Dans Massicotte, G. (dir.), *Sciences du territoire, Perspectives québécoises*, (315-333). Québec, PUQ.

Koenig, G. (2015). Stratégies politiques, avantage concurrentiel et performances. *Revue française de gestion*, 7(252), 89-108. <https://doi.org/10.3166/RFG.252.89-108>

KPMG (2015). Tendances des Entreprises Familiales Européennes - Les temps modernes ? <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/06/fr-tendances-entreprises-familiales-europeennes-112015.pdf>.

KPMG (2016). La croissance cachée des entreprises familiales – L’humilité au service de la réussite. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/fr/pdf/2016/12/fr-etude-kpmg-entreprises-familiales.pdf>

Kraaijenbrink, J., Spender, J.C. et Groen, A.J. (2010). The resource-based view, A review and assessment of its critiques. *Journal of Management*, 36(1), 349-372. <https://doi.org/10.1177/0149206309350775>

Kraiczy N., (2013). Research on family firms – Definitions, theories, and performance. Dans N. Kraiczy (dir.), *Innovations in Small and Medium-Sized Family Firms; An Analysis of Innovation Related Top Management Team Behaviors and Family Firm-Specific Characteristics* (1^e édition), (7-34). Gabler Verlag. <http://www.springer.com/978-3-658-00062-2>

Labaki, R. (2014). Engagement dual et performance. Dans G. Hirigoyen, *Les Entreprises Familiales: Performances et Défis*, (78-114). Economica Ed. https://www.academia.edu/9925825/Engagement_dual_et_performance_Dual_Commitment_and_Family_Business_Performance

Lacour, C. (2006). Les territoires du développement régional : quelques leçons de PSDR Lyon, 9-11 mars 2005. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, (3), 315-327. <https://doi.org/10.3917/reru.063.0315>

Lacour, C. (2007). Débat. À propos de l'ouvrage Milieux. Innovateurs, théorie et politiques. Textes réunis par Roberto CAMAGNI et Denis MAILLAT, 2006, Anthropos Economica, Paris. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 1,127-137. <https://doi.org/10.3917/reru.071.0127>

Lacour, C. et Proulx, M.U. (2012). La Belle Province de la science régionale québécoise. *Revue d'économie régionale et urbaine*, (4), 471-489. <https://doi.org/10.3917/reru.124.0471>

Lagarde, V. (2006). Le profil du dirigeant comme variable explicative des choix de diversification en agriculture. *La Revue des Sciences de Gestion*, 4/5(220-221), 31-41. <https://doi.org/10.3917/rsg.220.0031>

Lambrecht, J. et Pirnay, F. (2009). L’harmonie entre l’entreprise familiale, la famille et l’individu : la clef de la longévité. *Étude commandée par l’Institut de l’Entreprise Familiale*.

Lefebvre, V. (2019, 18 avril). Les récipiendaires du Gala du mérite économique 2019. *Le Quotidien*. <https://www.lequotidien.com/2019/04/18/les-recipiendaires-du-gala-du-merite-economique-2019-8fb198630a85041c54f81ce5e96dcedf/>

Le Gall, S., Bougeard-Delfosse, C. et Gentric, M. (2013). Les leviers stratégiques de l'ancrage territorial : le cas de SAUR dans la région Ouest. *Géographie, économie, société*, 15(4), 365-384. <https://doi.org/doi:10.3166/ges.15.365-384>

Leroux, I. (2006). Gouvernance territoriale et jeux de négociation. Pour une grille d'analyse fondée sur le paradigme stratégique. *Négociations*, (2), 83-98. <https://doi.org/10.3917/neg.006.98>

Lethiais, V. (2018). Proximités, coopération et innovation : que nous apprennent les travaux empiriques menés sur les PME ? *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, (5), 1187-1211. <https://www.cairn.info/revue-d-economie-regionale-et-urbaine-2018-5-page-1187.htm>

Lévesque, B. (2004). Le modèle québécois et le développement régional et local : vers le néolibéralisme et la fin du modèle québécois ? UQAM : CRISES, coll. « *Études théoriques* », n°ET0405. <https://depot.erudit.org/dspace/bitstream/001631dd/1/ET0405.pdf>

Loosveldt, G. (2008). Face-To-Face Interviews. Dans de E.D. Leeuw, J.J. Hox et D.A. Dillman (Eds.), *International handbook of survey methodology*, (201-220). Taylor & Francis Group/Lawrence Erlbaum Associates.

Lubinski, C. (2011). Succession in Multi-Generational Family Firms. An Exploratory Study into the Period of Anticipatory Socialization. *Electronic Journal of Family Business Studies (EJFBS)*, 5(1-2), 4-25. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-201202201213>

Lwango, A B.R. et Coeurderoy, R. (2011). Le capital social de l'entreprise familiale : Une approche empirique de son efficacité organisationnelle. *Revue Française de Gestion*, 37(213), 109-123. DOI: 10.3166/RFG.213.109-123

Lyotard, J-F. (2004). *La phénoménologie* (14^e édition, Que sais-je ?). Presses universitaires de France.

Ma, H. (2000a). Of Competitive Advantage: Kinetic and Positional. *Business Horizons*, 43(1), 53-64. [https://doi.org/10.1016/S0007-6813\(00\)87388-7](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(00)87388-7)

Ma, H. (2000b). Competitive advantage and firm performance. *Competitiveness Review*, 10 (2), 15-32. DOI : 10.1108/eb046396

Mace, G. et Pétry, F. (2017). *Guide d'élaboration d'un projet de recherche*, 3^e édition revue et augmentée. Presses de l'Université Laval.

Maillat, D. (1992). Milieux et dynamique territoriale de l'innovation. *Canadian Journal of Regional Science/Revue canadienne des sciences régionales*, XV(2), 199-218. <https://idjs.ca/images/rcsr/archives/V15N2-Maillat.pdf>

Marinos, C. et Le Gall, S. (2018). Les réseaux d'entreprises locaux : un vecteur d'empowerment territorial. *Géographie Économie Société*, 20(3), 343-358. DOI : 10.3166/ges.2018.0004

Mercier S. (2001). L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature. X^e Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique. https://www.researchgate.net/publication/228694308_L'apport_de_la_theorie_des_parties_prenantes_au_management_strategique_une_synthese_de_la_litterature

Mignon, S. (2000). La pérennité des entreprises familiales : un modèle alternatif à la création de valeur pour l'actionnaire ? *Finance Contrôle Stratégie*, 3(1), 169-196. <https://repec-crego.u-bourgogne.fr/images/stories/rev/031196.pdf>

Missonier, A. et Gundolf, K. (2017). L'entreprise familiale : état et perspectives de la recherche francophone. *Finance Contrôle Stratégie* [En ligne], 20(2). DOI : <https://doi.org/10.4000/fcs.1933>

Mucchielli, R. (1993). Le questionnaire dans l'enquête psycho-sociale : connaissance du problème : applications pratiques (10^e ed., Collection Formation permanente en sciences humaines). Editions ESF.

Mullenbach-Servayre, A. (2007). L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises, *La Revue des Sciences de Gestion*, 1(223), 109-120. <https://doi.org/10.3917/rsg.223.0109>

Musca, G. (2006). Une stratégie de recherche processuelle : l'étude longitudinale des cas enchâssés. *M@n@gement*, 9(3), 153-176. <https://www.cairn.info/revue-management-2006-3-page-153.htm>

Nahapiet, J., Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(2), 242-266. <https://doi.org/10.2307/259373>

Nicourt, C. et Girault, J-M. (2002). L'usage du principe de proximité comme instrument d'ajustement de la décision publique, Développement durable et territoires [En ligne], Dossier 7: Proximité et environnement. <http://developpementdurable.revues.org/2572>.

Omrane, A., Fayolle, A., Zeribi-BenSlimane, O. (2011). Les compétences entrepreneuriales et le processus entrepreneurial : une approche dynamique. *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, (251), 91-100. DOI: 10.3917/rsg.251.0091

Omrane, A. (2015). L'accès aux ressources en création d'entreprise : vers une reconsidération des facteurs sociaux. *La Revue Gestion et Organisation*, 7(1), 9-22. <https://doi.org/10.1016/j.rgo.2015.03.002>

Paillé, P. et Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, (4^e édition). Paris : Armand Colin.

Pecqueur, B. (2001). Qualité et développement territorial: l'hypothèse du panier de biens et de services territorialisés. *Économie rurale*, (261), 37-49. <https://doi.org/10.3406/ecoru.2001.5217>

Pecqueur, B. (2006). Le tournant territorial de l'économie globale. *Espaces et sociétés*, 1(124-125), 17-32. DOI : 10.3917/esp.124.0017

Pecqueur, B. et Zimmermann, J-B. (2002). Les fondements d'une économie de proximités, Document de Travail n°02A26. GREQAM.

Perrot, M. (2009). Le haut plateau de l'Aubrac : la fabrication sociale d'un territoire. 1964-2006. Dans G. Baudin et Ph. Bonin (dir.), *Faire territoire*, (57-73). Paris, Editions Recherches.

Perroux, F. (1966). Les blocages de la croissance et du développement. La croissance, le développement, les progrès, le progrès (définitions). *Tiers-Monde*, 7(26), 239-250. <https://doi.org/10.3406/tiers.1966.2200>

Philippart, P. (2017). L'accompagnement de l'entrepreneur en difficulté : questions autour d'un phénomène complexe. *Projectics / Proyética / Projectique*, 1(16), 11-29. <https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-1-page-11.htm>.

Pieper, T. M. et Klein, S. B. (2007). The Bulleye: A Systems Approach to Modeling Family Firms. *Family Business Review*, XX(4), 301-319. DOI : 10.1111/j.1741-6248.2007.00101.x

Pike, A., Rodriguez-Pose, A. et Tomaney, J. (2007). What Kind of Local and Regional Development and for Whom ? *Regional Studies*, 41(9), 1253-1269. DOI : 10.1080/00343400701543355

Pires, A. (1997). Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique. Dans Poupard, Deslauriers, Groulx, Laperrière, Mayer, Pires [Groupe de recherche interdisciplinaire sur les méthodes qualitatives] (Dir.), *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, (113-169). <https://dx.doi.org/doi:10.1522/030022877>

Pires, M. V. (2011). Différences culturelles et performance des firmes multinationales : La distance culturelle revisitée par le concept de proximité organisationnelle et professionnelle. *Revue Française de Gestion*, 37(216), 33-44. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2011-7-page-33.htm>

Platje, J. (2008). « Institutional capital » as a factor of sustainable development – the importance of an institutional equilibrium. *Ukio Technoginis ir Ekonominis Vystymas*, 14(2), 144-150. DOI: 10.3846/1392-8619.2008.14.144-150.

Pluchart, J.-J. (2014). L'approche par les ressources des réseaux d'accompagnement entrepreneurial. *Recherches en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de Gestión*, 102(3), 47-71. <https://doi.org/10.3917/resg.102.0047>

Polèse, M. (2012). A propos de l'extraordinaire diversité (et ouverture) des sciences régionales québécoises : origines et perspectives. *Revue d'économie régionale et urbaine*, (4), 513-531. <https://doi.org/10.3917/reru.124.0513>

Porter, M. E. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free press (1^e édition).

Porter M. E. et Kramer M. R. (2011). Creating Shared Value. How to reinvent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.

Poulain-Rehm, T. (2006). Qu'est-ce qu'une entreprise familiale ? Réflexions théoriques et prescriptions empiriques. *La Revue des Sciences de Gestion*, (219), 77-88. DOI : 10.3917/rsg.219.0077

Prahalad, C.K. et Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91. http://elearn.ac/wp-content/uploads/2017/07/The-Core-Competencies-of-the-Corporation_HBR_PRAHALAD-AND-HAMEL.pdf

Putnam, R.D. (1995). Bowling Alone: America's Declining Social Capital, *Journal of Democracy*, 6(1), 65-78. doi:10.1353/jod.1995.0002.

Promotion Saguenay (s.d.), section Publications, Répertoires des entreprises, Chicoutimi. <https://promotion.saguenay.ca/fr/projets-daffaires/repertoire-des-entreprises>.

Proulx, M.-U. (1994). Milieux innovateurs : concept et application. *Revue Internationale P.M.E.*, 7(1), 63-84. <https://doi.org/10.7202/1008370ar>

Proulx, M.-U. (2007). *Vision 2025 : le Saguenay-Lac-Saint-Jean face à son avenir*. Presses de l'Université du Québec.

Proulx, M.-U. (2011). *Territoires et développement : la richesse du Québec*. Presses de l'Université du Québec.

Rallet, A. (2002). L'économie de proximités : Propos d'étape, *Études et Recherches sur les Systèmes Agraires et le Développement*, 11-25. INRA Éditions. hal-01231641

Raulet-Croset, N. (2008). La dimension territoriale des situations de gestion. *Revue Française de Gestion*, 34(184), 137-150. DOI : 10.3166/RFG.184.137-150

Reynaud, J.-D. (1991). La régulation sociale. *International Review of Community Development/Revue internationale d'action communautaire*, (25), 121-126. <https://doi.org/10.7202/1033916ar>

Reix, F. (2008). L'ancrage territorial des créateurs d'entreprises aquitains : entre encastrement relationnel et attachement symbolique. *Géographie, économie, société*, 10(1), 29-41. DOI : 10.3166/ges.10.29-41

Robic, P., Barbelivien, D. et Antheaume, N. (2014). La fabrique de l'entrepreneur familial. Comment des héritiers deviennent entrepreneurs et reprennent la direction d'une entreprise familiale. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 13(3), 25-50. <https://www.cairn.info/revue-de-l-entrepreneuriat-2014-3-page-25.htm>

Robichaud, Y. et McGraw, E. (2008). Les motivations entrepreneuriales comme facteur explicatif de la taille des entreprises. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 21(1), 59-73. <https://doi-org.sbioproxy.uqac.ca/10.1080/08276331.2008.10593413>

Robichaud, Y., McGraw, E., Cachon, J-C. et Haq, R. (2013). L'influence des motivations entrepreneuriales sur la performance des PME. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 26(4), 409-428. DOI : 10.1080/08276331.2013.822143

Rocher, G. (1992). *Introduction à la sociologie générale*, (3^e édition). Éditions Hurtubise, Ville LaSalle, Québec.

Romano, C. A. (1989). Research Strategies for Small Business: A Case Study Approach. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 7(4), 35-43. <https://doi.org/10.1177/026624268900700403>

Royer, I. et Zarlowski, P. (2014). Le design de la recherche. Dans R-A. Thietart et al. (Dir.): *Méthodes de recherche en management* (4^e édition), (168-196). Management Sup, Dunod, Paris.

Ruiz, J.-L. (2018). Financial development, institutional investors, and economics growth. *International Review of Economics and Finance*, (54), 218-224. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2017.08.009>

Savoie-Zajc, L. (2009). L'entrevue semi-dirigée. Dans B. Gauthier (Dir.): *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données* (5^e édition), (337-360).

Simard, J.F. et Chiasson, G. (2008). Introduction : la gouvernance territoriale : un nouveau regard sur le développement. *Revue Canadienne des Sciences Régionales*, XXXI(3), 455-470. <https://idjs.ca/images/rcsr/archives/V31N3-SIMARD-CHIASSON-INTRO-FR.pdf>

Sirmon, D.G. et Hitt, M.A. (2003). Managing Resources: Linking Unique Resources, Management and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339-358. DOI : 10.1111/1540-8520.t01-1-00013

Sirmon D.J., Hitt M.A., Ireland R.D. (2007). Managing Firm Resources in Dynamic Environments to create value: Looking inside the Black Box. *Academy of Management Review*, 32(1), 273-292. <https://www.jstor.org/stable/20159292>

Sirmon D.G., Hitt M.A., Arregle J.L., Campbell J.T. (2010). The dynamic interplay of Capability Strengths and Weaknesses: Investigating the Bases of Temporary Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 30(13), 1386-1409. <https://www.jstor.org/stable/40961189>

St-Pierre, J. et Cadieux, L. (2011). La conception de la performance : Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME ? *Revue de l'Entrepreneuriat*, 10(1), 33-52. DOI : 10.3917/entre.101.0033

Stam, E. (2018). Measuring Entrepreneurial Ecosystems. Dans A. O'Connor, E. Stam, F. Sussan et D.B. Audretsch (Eds), *Entrepreneurial Ecosystems, Place-Based Transformations and Transitions*, (173-196). New York : Springer. DOI: 10.1007/978-3-319-63531-6_9

Statistique Canada (Novembre 2015), Résumé de l'enquête sur le financement et la croissance des petites et moyennes entreprises, 2014. [https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapj/ResumeEFCPME-SummarySFGSMEs_2014_fra.pdf/\\$file/ResumeEFCPME-SummarySFGSMEs_2014_fra.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapj/ResumeEFCPME-SummarySFGSMEs_2014_fra.pdf/$file/ResumeEFCPME-SummarySFGSMEs_2014_fra.pdf)

Statistiques Canada (2017), section Définitions, sources de données et méthodes, Classifications statistiques, Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) Canada 2017 version 1.0. http://www23.statcan.gc.ca/imdb/p3VD_f.pl?Function=getVD&TVD=307532

Statistiques Canada (Juin 2016), Principales statistiques relatives aux petites entreprises. Innovation, Sciences et Développement économique Canada, Direction générale de la petite entreprise. [https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapj/PSRPE-KSBS_Juin-June_2016_fra-V3.pdf/\\$file/PSRPE-KSBS_Juin-June_2016_fra-V3.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapj/PSRPE-KSBS_Juin-June_2016_fra-V3.pdf/$file/PSRPE-KSBS_Juin-June_2016_fra-V3.pdf)

Statistiques Canada (Juin 2022), Les petites et moyennes entreprises : les moteurs d'une économie de grande taille. <https://www.statcan.gc.ca/o1/fr/plus/1253-les-petites-et-moyennes-entreprises-les-moteurs-dune-economie-de-grande-taille>.

Tagiuri, R. et Davis, J. (1992). On the Goals of Successful Family Companies. *Family Business Review*, 5(1), 43-62. <https://doi-org.sbiproxy.uqac.ca/10.1111/j.1741-6248.1992.00043.x>

Tagiuri, R. et Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199>

Talbot, D. (2008). Les institutions créatrices de proximités. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, (3), 289-310. <https://doi.org/10.3917/reru.083.0289>.

Theys, J. (2002). L'approche territoriale du " développement durable ", condition d'une prise en compte de sa dimension sociale, Développement durable et territoires [En ligne], Dossier 1. <http://developpementdurable.revues.org/1475>.

Theys, J. (2003). La Gouvernance, entre innovation et impuissance, Développement durable et territoires [En ligne], Dossier 2. <http://developpementdurable.revues.org/1523>

Torre, A. (2010). Jalons pour une analyse dynamique des Proximités. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, (3), 409-437. DOI : 10.3917/reru.103.0409

Torre, A. (2015). Théorie du développement territorial. *Géographie, économie, société*, 17(3), 273-288. DOI : 10.3166/ges.17.273-288

Torre, A. (2018). Développement territorial et relations de proximité. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, (5), 1043-1075. DOI 10.3917/reru.185.1043.

Torre, A. et Beuret, J-E. (2012). *Proximités territoriales*. Paris, Economica, Anthropos.

Torre, A et Rallet, A. (2005). Proximity and Localization. *Regional Studies*, 39(1), 47-59. DOI : 10.1080/0034340052000320842

Torre, A. et Zuindeau, B. (2009). Les apports de l'économie de la proximité aux approches environnementales : inventaire et perspectives. *Natures Sciences Sociétés*, 17(4), 349-360. DOI :10.1051/nss/2009062

Torre A., Wallet F. (2014). Introduction. The role of proximity relations in regional and territorial development processes. Dans A. Torre et F. Wallet (eds), *Regional development and proximity relations*, (1-35). New Horizons in regional Science, Edward Elgar, London. <http://hdl.handle.net/10419/124376>

Turgeon, L. (2010). Les produits du terroir, version Québec, Presses Universitaires de France. *Ethnologie française*, 40(3), 477-486. <https://doi.org/10.3917/ethn.103.0477>

Vaillancourt, Y. (2006). Le développement social un enjeu fondamental pour le bien-être des communautés. Dans M. Tremblay, P.A. Tremblay et S. Tremblay (dir), *Le développement social : un enjeu pour l'économie sociale*, (12-36). Sillery, PUQ.

Weppe, X., Warnier, V. et Lecocq, X. (2013). Ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources négatives : Pour une reconnaissance de l'ensemble du spectre des ressources. *Revue française de gestion*, 39(234), 43-63. DOI: 10.3166/RFG.234.43-81.

Wilson, N., Wright, M. et Scholes, L. (2013). Family business survival and the role of boards. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1369-1389. <http://dx.doi.org/10.1111/etap.12071>

Yin, R.K. (1994). *Case study research : design and methods*, (2nd ed.), Thousand Oaks, Calif. : Sage.

Zavala Angulo, A.A., Gómez Villanueva, J.E. et Ramírez Solís, E.R. (2016). The determinants of socioemotional wealth and the family firm's outcomes. *International Journal of Entrepreneurship*, 20, 16-32. <https://sbiproxy.uqac.ca/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/determinants-socioemotional-wealth-family-firms/docview/1847778779/se-2?accountid=14722>

Zimmermann, J-B. (1995). L'ancrage territorial des activités industrielles et technologiques : une approche méthodologique, Rapport final. https://medias.vie-publique.fr/data_storage_s3/rapport/pdf/974001400.pdf

Zimmermann, J-B. (1998). L'entreprise et le territoire, partenaires pour créer et développer, *Annales des Mines*, Série Réalités Industrielles (novembre), 44-48. <https://www.annales.org/site/ri/1998/ri11-98/044-048%20Zimmermann.pdf>

Zimmermann, J-B. (2005). Entreprises et territoires : entre nomadisme et ancrage territorial. *La Revue de l'Ires*, 1(47), 21-36. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/entreprises-et-territoires-entre-nomadisme/docview/195793196/se-2>

Zimmermann, J-B. (2008). Le territoire dans l'analyse économique. Proximité géographique et proximité organisée. *Revue française de gestion*, 34(184), 105-118. DOI :10.3166/RFG.184.105-118

ANNEXES

Annexe 1 : Le questionnaire

L'objectif du questionnaire est de faire ressortir les modalités de l'ancrage territorial sur un échantillon d'entreprises familiales implantées dans la ville de Saguenay. Au moment de contacter les entreprises afin de leur transmettre notre questionnaire, nous leur transmettrons une lettre indiquant les objectifs et le déroulement du processus.

Le questionnaire sera scindé en trois parties : les caractéristiques générales de l'entrepreneur et de l'entreprise, l'appartenance sociale et l'appartenance territoriale. Les caractéristiques générales de l'entrepreneur et de l'entreprise visent à collecter de l'information pour mieux cerner le contexte dans lequel évolue l'entreprise à un moment donné. Selon les indicateurs relevés par le Centre Jeunesse de Montréal (2007), nous sommes en mesure d'établir une trame de sujets à aborder pour notre questionnaire concernant l'appartenance territoriale. L'appartenance sociale, quant à elle, sera évaluée par le thème « Réseau de sociabilité » à partir duquel nous serons capables d'établir une carte des relations et du réseau social de chacun des répondants. Ensuite, nous pourrions les classer et établir une typologie en fonction de la proximité/distance géographique des membres du réseau de sociabilité. Enfin, l'appartenance territoriale sera évaluée selon trois thèmes majeurs : l'identification au milieu de vie et l'implication des individus dans la communauté locale, l'appréciation positive du milieu de vie et de l'environnement et la connaissance du milieu de vie.

- *Les caractéristiques générales de l'entrepreneur et de l'entreprise*
 - Nom de l'entreprise, adresse de l'entreprise et raison sociale : *Entreprise individuelle; Société par actions; Société en nom collectif; Société en commandite; Société en participation; Personne morale sans but lucratif; Coopérative; Fiducie exploitant une entreprise à caractère commercial; Associations ou groupements de personnes.*
 - Secteur(s) d'activité(s) : *Agriculture et autres industries primaires; Fabrication; Commerce de gros et de détail; Services professionnels; Hébergement et restauration; Industries du savoir; Autres industries.*
 - Nombre d'employés : *De 1 à 4 employés; De 5 à 19 employés; De 20 à 99 employés; De 100 à 499 employés.*
 - Nom du répondant et statut dans l'entreprise : *associé; membre du Conseil d'Administration; poste de direction; employé; autre.*
 - Bref historique de l'entreprise
 - Modalité d'accès au poste de direction : *propriétaire de l'entreprise; dirigeant salarié externe à la famille; succession; reprise de l'entreprise; élection via le Conseil d'Administration; Autre.*
 - Age
 - Formation : *Secondaire; CEGEP; Baccalauréat; Maîtrise; Doctorat; Autre.*
 - Situation familiale : *célibataire; marié; veuf; séparé; avec enfants; sans enfants; autre; ne souhaite pas répondre.*
 - Statut du conjoint(e) s'il (ou elle) collabore dans l'entreprise : *associé; membre du Conseil d'Administration; poste de direction; employé; autre.*

- Implication des autres membres de la famille dans l'entreprise : *associé; membre du Conseil d'Administration; poste de direction; employé; autre.*
 - Répartition des pouvoirs au sein du Conseil d'Administration et composition de ce dernier (nom et pourcentage détenu par les membres du conseil et des membres externes le cas échéant) → tableau Qui détient la majorité des pouvoirs ?
 - Volonté de transmettre l'entreprise à la génération future ? *Oui/Non*
 - Quelle génération : *1^e, 2^e, 3^e, 4^e et plus*
- Votre réseau de sociabilité (ou appartenance sociale)
- Pouvez-vous nous dresser une liste de vos contacts au cours d'une journée, du mois voire de l'année ?

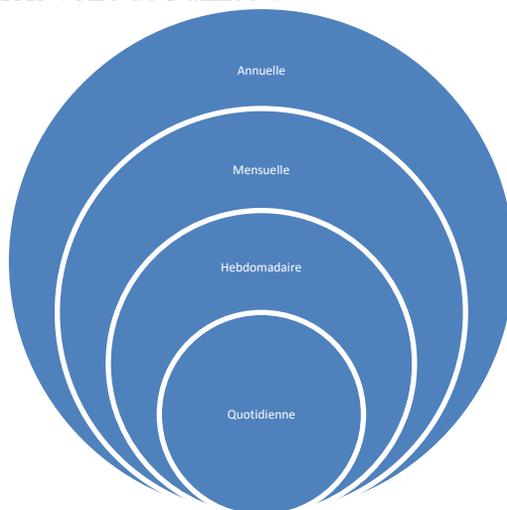


Schéma 1 : Schéma destiné au répondant

- **Thème 1 : Le territoire : une histoire, une culture commune et un lieu d'apprentissage:** pour faire des affaires, les entrepreneurs veulent avoir de bons repères et des points d'ancrage. Ils souhaitent également être informés des activités et événements proposés par leur territoire.
- Quels sont vos sources/supports d'informations et de soutien ? : *les organismes fédéraux (le site du gouvernement du Canada, section Entreprises, etc.), provinciaux (par exemple : le site Entreprises Québec, etc.) et municipaux; les chambres de commerce ; les centres de développement économique; les associations de dirigeants d'entreprise; les incubateurs et les accélérateurs d'entreprises; autres; etc.*
 - Quelles ressources (financières, d'accompagnement, de promotion, etc) sont à votre disposition pour développer votre entreprise ? Quels sont vos principaux objectifs en faisant appel à ces organismes ?

Types de ressources	Exemples	Objectifs
Ressources financières		
Ressources d'accompagnement		

Ressources de promotion et de publicité		
Autres		

- Plus précisément, quelles sont les ressources que vous utilisez à des fins de réseautage ? : *les réseaux sociaux (groupes et forums de discussion, Facebook, LinkedIn et Twitter); les chambres de commerce et les jeunes chambres de commerce; les ordres professionnels; les associations et regroupements liés à votre secteur d'activité; les congrès et salons liés à votre secteur d'activité; les ateliers et formations en entrepreneuriat; les événements en entrepreneuriat qui ont lieu dans votre région; les clubs d'affaires; les réseaux qui correspondent à votre profil (réseaux de jeunes, de femmes, d'immigrants, de membres d'une communauté culturelle, etc.); les associations de diplômés des établissements scolaires.*
 - Connaissez-vous l'histoire de votre territoire ? : *représentation des spécialités locales, connaissance des histoires et légendes locales...*
 - Quels sont les éléments qui ont de l'importance pour vous en tant que dirigeant d'entreprise ? *fierté*
 - Vous identifiez-vous aux valeurs et à la culture du territoire ?
- **Thème 2** : *Le territoire : un lieu de coordination locale* : en règle générale, les entrepreneurs veulent avoir une place et un rôle à jouer dans leur milieu. Cela passe notamment par l'implication et l'engagement auprès d'organismes locaux. De plus, le territoire doit être dynamique en termes d'activités, d'événements pour faire la promotion de son histoire et de ses spécificités.
- Le territoire propose-t-il des activités qui le rendent attractif et dynamique ? : *activités de réseautage; événements de promotion du territoire et des entreprises locales; marchés locaux...*
 - À titre de dirigeant d'entreprise, comment vous impliquez-vous sur votre territoire d'implantation (celui où vous avez à la fois votre direction générale, une activité de production et une activité commerciale) ? : *membre de comités locaux ou d'associations; participation à des activités de réseautage;*
 - Quels sont les avantages pour vous d'implanter votre entreprise sur ce territoire plutôt que sur un territoire voisin ? : *l'emplacement géographique de l'entreprise (moyens de transport); les ressources matérielles et immatérielles accessibles; les services proposés; la popularité; un attachement particulier au territoire; la présence de votre famille; autres : ...*
 - Pensez-vous qu'ils permettent de vous différencier, d'une part par rapport aux territoires voisins et d'autre part, par rapport aux entreprises ? *Oui/Non*
 - Si oui, veuillez-nous donner des exemples
 - Si non, indiquez pourquoi

- **Thème 3** : *Le territoire : un espace de création et de valorisation des ressources locales* : dans la mesure où les entrepreneurs restent dans une région pour démarrer leur entreprise, c'est qu'ils aiment leur milieu de vie et qu'ils sont fiers de celui-ci. Ils sont également conscients des atouts de leur environnement et en quoi ils permettent au territoire de se différencier des autres.
 - Pour quelles raisons avez-vous choisi d'implanter votre entreprise sur ce territoire ? : *respect des traditions et du passé propre au territoire; valorisation des savoir-faire locaux; partage équitable de la valeur créée en privilégiant les fournisseurs et les partenariats locaux; possibilités d'innovation via des actions collectives; autres; Question ouverte*
 - Par quels moyens cherchez-vous à valoriser le patrimoine et le territoire, aussi bien personnellement que professionnellement (au travers de l'entreprise) ? Motivations économiques / Motivations sociétales / Motivations environnementales tableau
 - Dans quelle mesure utilisez-vous votre réseau social pour la bonne marche de votre entreprise ?
 - Votre entreprise valorise-t-elle les relations de proximité en privilégiant les partenariats locaux ? *Oui/non*
 - Veuillez-nous donner des exemples de partenariats locaux....
 - Si non pour quelles raisons ?
 - Quelles retombées ont ces partenariats locaux sur votre entreprise ?
 - Les relations de confiance sont-elles incluses dans vos stratégies d'affaires afin de faciliter la coopération entre l'entreprise et la communauté locale ? (donnez des exemples...)

Annexe 2 : Le guide d'entretien

- Mot d'introduction

Bonjour à tous et à toutes,

Je m'appelle Stéphanie Catinel et je suis étudiante au programme de doctorat en développement régional à l'Université du Québec à Chicoutimi. Mon projet de recherche porte sur le rôle du territoire et sur son impact sur la performance des entreprises familiales. L'objectif général est de mettre en avant la proposition selon laquelle le territoire constitue un des facteurs explicatifs de la performance et de la longévité des entreprises familiales. Ici, nous nous intéresserons plus particulièrement aux caractéristiques du territoire et à la compréhension du profil du dirigeant car ces éléments sont essentiels pour comprendre la performance des entreprises familiales. Toutefois, ces éléments doivent être intégrés aux modèles d'affaires et aux stratégies de l'entreprise. Ainsi, il s'agit d'évaluer le territoire comme ressource stratégique et si tel est le cas, de mettre en avant sa capacité à générer un avantage concurrentiel, source de performance potentielle.

- Présentation de l'objet de la recherche et des concepts associés

Lors de cette entrevue, l'objectif est de déterminer si les caractéristiques du territoire sont valorisées par l'ancrage territorial du (ou des) dirigeant(s) et par les relations de proximité entretenues avec la communauté locale. De plus, nous voulons déterminer si cette dynamique d'ancrage territorial influe sur la performance des entreprises familiales. En effet, cette dernière peut être étudiée sous un autre angle, celui de leur intégration au territoire ou bien celle de leur dirigeant (Bousquet, Barbat et Verstraete, 2016). Ainsi, les décisions relatives à l'ancrage territorial sont en partie l'expression des préférences personnelles de l'entrepreneur (Bousquet, Barbat, Verstraete, 2016). Ils relèvent trois formes d'ancrage territorial : l'ancrage sociétal, l'ancrage de patrimoine et l'ancrage d'innovation. Tout d'abord, l'ancrage sociétal des entrepreneurs se traduit par le partage équitable de la valeur créée sur le territoire entre tous les acteurs. Ensuite, l'ancrage de patrimoine se définit par leur respect des traditions et du passé propre à chaque territoire. Enfin, l'ancrage d'innovation est centré sur les processus d'innovation qui permettent d'impulser les actions collectives (Bousquet, Barbat et Verstraete, 2016). Finalement, dans cette perspective, le territoire prend une place importante dans les modèles d'affaires des entreprises et devient un véritable levier stratégique (Le Gall, Bougeard-Delfosse et Gentric, 2013).

Les caractéristiques générales de l'entrepreneur et de l'entreprise seront brièvement abordées car l'entreprise aura la possibilité de compléter ces éléments avant la date de l'entrevue ou bien de le faire au moment de cette dernière.

- Date de création de l'entreprise et par qui ?

- 1) Quels sont les faits qui ont marqué l'histoire de l'entreprise ? (dates et événements associés)
- 2) Savez-vous pourquoi l'entreprise a été créée sur le territoire du Saguenay ?

- Votre réseau de sociabilité (ou appartenance sociale)
 - Pouvez-vous nous dresser une liste de vos contacts au cours d'une journée, du mois voire de l'année ?

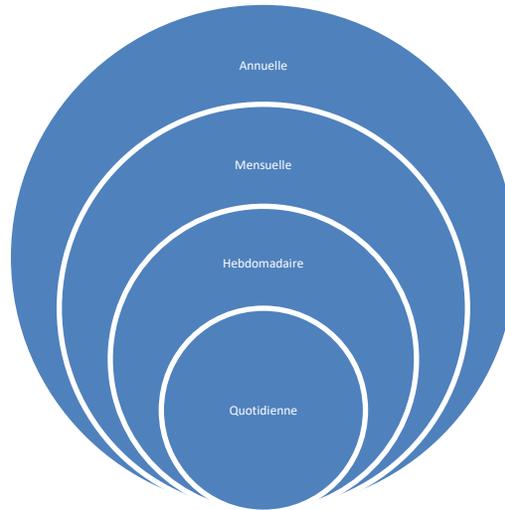


Schéma 1 : Schéma destiné au répondant

- L'ancrage territorial
 - 1) Quelles ressources (financières, d'accompagnement, de promotion, etc) sont à votre disposition pour développer votre entreprise ? Quels sont vos principaux objectifs en faisant appel à ces organismes ?
 - 2) Qu'entendez-vous lorsque l'on vous parle d'ancrage territorial ?
 - 3) Vous positionnez-vous à titre personnel et/ou professionnel (au travers de votre entreprise) dans cette dynamique ?
 - 4) Si oui, comment l'appliquez-vous dans votre entreprise ? Quels en sont les avantages et/ou les inconvénients ?
 - 5) Si non, quelles en sont les raisons ?

- La performance de l'entreprise et l'ancrage territorial : quels liens ?
 - 1) Comment définissez-vous la performance dans votre entreprise ?
 - 2) Sur quels critères déterminez-vous la performance de votre entreprise ? (exemples d'avantages concurrentiels/différenciation)
 - 3) Si vous avez répondu oui à la question 3 de la partie précédente, pensez-vous qu'une stratégie fondée sur l'ancrage territorial est bénéfique pour votre entreprise ? Cette dynamique influe-t-elle sur la performance de votre entreprise ?
 - 4) Décrivez-nous un peu plus en détail les avantages et/ou les inconvénients liés à l'utilisation de stratégies fondées sur l'ancrage territorial.

- Résumé de ce qui a été dit et rappel des points importants

Cette étape est essentielle car elle permet de reformuler les propos recueillis tout au long de l'entrevue. Le participant peut apporter des précisions à ce qui a été dit si cela est nécessaire.

Enfin, ce résumé en fin d'entrevue est nécessaire afin d'avoir un retour du ou des participants quant à ce qui a été dit et ce qui a été compris par l'interviewer.

Annexe 3 : Lettre explicative du projet aux entreprises

Je m'appelle Stéphanie Catinel et je suis étudiante au programme de doctorat en Développement régional à l'Université du Québec à Chicoutimi. Mon projet de recherche porte sur l'interaction entre le territoire et la performance des entreprises familiales qui y sont implantées. L'objectif général est de vérifier la proposition selon l'ancrage territorial de ces entreprises peut constituer un des facteurs explicatifs de leur performance, de leur développement et de leur longévité. La question qui va guider ma recherche est la suivante : comment les entrepreneurs familiaux de la région du Saguenay, à partir de leurs pratiques, définissent-ils l'ancrage territorial et comment l'ancrage territorial peut-il être source d'avantage concurrentiel ?

Selon les définitions les plus couramment retenues, sont des entreprises familiales, celles qui répondent à au moins un des critères suivants : 1) la propriété du capital; 2) le contrôle de l'entreprise; 3) la direction et 4) la transmission, dans le cadre familial, de l'entreprise aux générations futures.

Nous cherchons alors des entrepreneurs familiaux dont l'entreprise est implantée dans la région du Saguenay, territoire à partir duquel elle exerce à la fois sa direction générale, une activité de production et une activité commerciale. Cela prendra la forme d'entrevues semi-dirigées d'une durée de deux heures environ. Nous vous ferons parvenir un formulaire de consentement par courriel à nous retourner signé dans le but de garantir la confidentialité des informations recueillies et l'anonymat des participants. Enfin, nous vous transmettrons le guide d'entretien quelques jours avant notre rencontre afin que vous puissiez vous préparer.

En vous remerciant de votre collaboration,

Stéphanie Catinel, doctorante

Annexe 4 : Certification éthique

Cette thèse a fait l'objet d'une certification éthique auprès du CER-UQAC. Le numéro du certificat est 2019-7.

Annexe 5 : Questionnaire (PDF dynamique) pour recueillir les informations générales de l'entreprise et du dirigeant répondant

- *Les caractéristiques générales de l'entrepreneur et de l'entreprise*
 - Nom de l'entreprise, adresse de l'entreprise :
 - Raison sociale de l'entreprise : *Entreprise individuelle; Société par actions; Société en nom collectif; Société en commandite; Société en participation; Personne morale sans but lucratif; Coopérative; Fiducie exploitant une entreprise à caractère commercial; Associations ou groupements de personnes.*
 - Secteur(s) d'activité(s) : *Agriculture et autres industries primaires; Fabrication; Commerce de gros et de détail; Services professionnels; Hébergement et restauration; Industries du savoir; Autres industries.*
 - Taille de l'entreprise (nombre d'employés) : *De 1 à 4 employés; De 5 à 19 employés; De 20 à 99 employés; De 100 à 499 employés; plus de 500 employés.*
 - Nom du répondant :
 - Statut dans l'entreprise : *associé; membre du Conseil d'Administration; poste de direction; employé; autre.*
 - Modalité d'accès au poste de direction : *propriétaire de l'entreprise; dirigeant salarié externe à la famille; succession; reprise de l'entreprise; élection via le Conseil d'Administration; Autre.*
 - Age :
 - Formation : *Secondaire; CEGEP; Baccalauréat; Maîtrise; Doctorat; Autre.*
 - Situation familiale : *célibataire; marié; veuf; séparé; avec enfants; sans enfants; autre; ne souhaite pas répondre.*
 - Statut du conjoint(e) s'il (ou elle) collabore dans l'entreprise : *associé; membre du Conseil d'Administration; poste de direction; employé; autre; ne collabore pas.*
 - Implication des autres membres de la famille dans l'entreprise : *associé; membre du Conseil d'Administration; poste de direction; employé; autre.*
 - Qui détient la majorité du capital de l'entreprise ? Qui détient la majorité des droits de vote dans l'entreprise ? (inscrivez la fonction occupée et le pourcentage détenu pour chacune des deux questions)
 - Volonté de transmettre l'entreprise à la génération future ? *Oui/Non*
 - Si non, pour quelles raisons ?
 - Quelle génération : *1^e, 2^e, 3^e, 4^e et plus*