

Cette revue est une publication conjointe de l'Université du Québec à Chicoutimi, du Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT) et du ministère des Affaires municipales et des Régions.

#### Direction

Marc-Urbain Proulx

#### Édition et mise en page

Martine Gauthier

#### Graphisme

Clémence Bergeron

#### Impression

Imprimerie JBR inc.

#### Comité de lecture et de rédaction

Maurice Beaudin, *U. de Moncton*

Jean-Pierre Collin, *INRS-Urbanisation*

Serge Côté, *UQAR*

Jean Desrochers, *U. Sherbrooke*

Louis Dussault, *UQAC*

Louis Jacques Filion, *École HEC*

Mamadou Gaye, *IAM, Dakar*

Anne Gilbert, *U. Ottawa*

Louis Guay, *U. Laval*

Pierre Hamel, *U. Montréal*

Bruno Jean, *UQAR*

André Joyal, *UQTR*

Juan-Luis Klein, *UQAM*

Régis Labeaume, *Fondation de l'entrepreneurship*

Réjean Landry, *U. Laval*

Marguerite Mendell, *U. Concordia*

Rachid M'Rabet, *ISCAE, Casablanca*

Bernard Pecqueur, *U. Grenoble*

Bernard Planque, *U. Aix-Marseille*

Paul Prévost, *U. Sherbrooke*

Nicole St-Martin, *U. Sherbrooke*

Marielle Tremblay, *UQAC*

Hubert Wallot, *TELUQ*

*Dans cette revue, le masculin est employé sans discrimination et uniquement dans le but d'alléger les textes.*

#### Poste-publications

4 0 0 5 2 0 2 2

# organisations & territoires

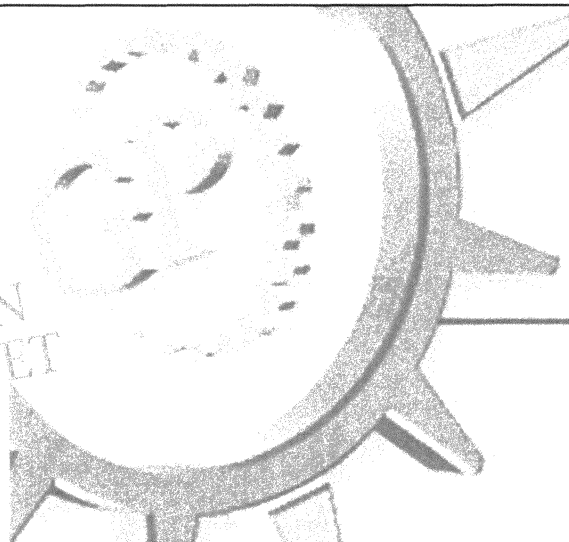
RÉFLEXION SUR LA GESTION, L'INNOVATION ET LE DÉVELOPPEMENT

<b>Transformation des logiques d'action culturelle locales</b> .....	5
Jonathan Paquette	
<b>Écovillages et développement durable</b> .....	11
Prudence-Élise Breton	
<b>La Baie à la croisée des chemins</b> .....	21
Martin Simard et Carl Brisson	
<b>Attraction et rétention de la main-d'oeuvre</b> .....	27
François-Bernard Malo, Jules Jean-Gilles et Geneviève Vallée	
<b>Réseautage dans le soutien aux entreprises</b> .....	37
Judith Bergeron	
<b>Éléments de formation et répartition du capital</b> .....	45
Marc-André Morency et Jeanne Simard	
<b>Le soutien aux travailleurs autonomes</b> .....	55
Sylvie Laferté	
<b>Relève dans les PME de la MRC de Drummond</b> .....	61
Louise Cadieux et Brigitte Prud'homme	
<b>Enjeux et opportunités de l'entreprise réseau</b> .....	69
Afèf El Herelli	
<b>Offensive tous azimuts chez LGS</b> .....	79
Raymond Poisson	
<b>Développement agricole du Congo Brazzaville</b> .....	87
Akouango Fulbert et Kouako Jean Marie	
<b>Le leadership comme vecteur d'adaptation au changement</b> .....	97
Julien Bousquet, Éric Jean et Christophe Leyrie	
<b>Les types de valeur perçue des produits du terroir dans un contexte québécois</b> .....	103
Isabelle Turgeon et Catherine Parissier	
<b>L'entrepreneuriat féminin en milieu rural</b> .....	109
Pierre Simard et Julie Fortin	
<b>Attractivité des terminaux méthaniers</b> .....	115
Yann Alix et Emmanuel Guy	
<b>L'entrepreneuriat féminin au Canada en 2005</b> .....	123
Nathaly Riverin et Natacha Jean	
<b>Assainissement des eaux usées à Yaoundé</b> .....	129
H. Blaise Nguendo Yongsi et Antoine Lutumba Ntetu	
<b>CHRONIQUE DU LIVRE</b> .....	137

# Maîtrise en

# GP

# GESTION DE PROJET



## L'OBJECTIF

L'objectif principal du programme est de former des professionnels de la gestion de projet dotés d'une vision globale et articulée du domaine et aptes à gérer efficacement des projets de nature et de taille diverses depuis leur conception jusqu'à leur achèvement.

## LE PROGRAMME

(trois orientations)

**Cheminement général**

**Travail d'application**

**Spécialisation dans un domaine choisi par l'étudiant**

## LA CLIENTÈLE

Le programme s'adresse avant tout à des professionnels possédant déjà une expérience pratique dans un environnement projet quelle que soit la nature des projets.

## PROGRAMME COURT DE DEUXIÈME CYCLE EN GESTION DE PROJET

L'objectif du programme est de permettre aux étudiants d'acquérir une vision globale de la gestion de projet ainsi que de l'ensemble des connaissances et des habiletés de base communes à tous les domaines d'application de la gestion de projet.

Le programme s'adresse tant aux professionnels de la gestion de projet qui désirent parfaire leurs connaissances qu'aux personnes s'intéressant au domaine de la gestion de projet.

Formulaires de demande d'admission disponibles par la poste ou en vous adressant au secrétariat de la Maîtrise ou au Bureau du registraire.

## Renseignements supplémentaires

555, boulevard de l'Université  
Chicoutimi (Québec)  
G7H 2B1

Téléphone : (418) 545-5011, poste 5282

Télécopieur : (418) 545-5012



**Université du Québec à Chicoutimi**

555, boulevard de l'Université, Chicoutimi (Québec), G7H 2B1  
Téléphone: (418) 545-5011. Télécopieur: (418) 545-5012  
[www.uqac.ca](http://www.uqac.ca)

[www.uqac.ca](http://www.uqac.ca)

---

# Éditorial

---

## « Richesse territoriale »

L'actualité politique récente au Québec verse considérablement dans les questionnements à propos de l'économie. Même si le taux de chômage s'avère relativement bas après plusieurs années de conjoncture favorable, le Québec illustre à l'évidence une performance économique tout à fait moyenne par rapport aux autres provinces canadiennes. Relativement faible en oscillant autour de 2 % par année, la croissance du PIB québécois génère en conséquence insuffisamment de richesse nouvelle dans les coffres de l'État. Ce qui limite alors grandement la capacité gouvernementale à satisfaire les multiples besoins collectifs dans la santé, l'éducation, le soutien au revenu, la culture. Ce qui contraint aussi la résolution adéquate des nombreux problèmes dans le transport, la forêt, l'agriculture, l'environnement, certaines zones urbaines et rurales en dévitalisation, etc.

Bref, après avoir assaini à un certain degré l'appareil gouvernemental et ses tentacules tout en ayant allégé les procédures bureaucratiques pour le monde des affaires, au cours des dernières années, le Québec semble en questionnement à propos de la suite à mettre en oeuvre afin de renouveler le fameux modèle de développement socio-économique qui est le sien sur cet espace franco-phonie nord-américain, quelque soit le parti politique au pouvoir. À cet effet, les modèles irlandais, chiliens, orégonais, slovènes, finlandais, etc. peuvent s'avérer inspirants. Surtout si les composantes retenues sont bien adaptées au contexte spécifique du Québec.

En réalité, ledit « modèle québécois » dont on a tant souligné les mérites, semble à la recherche d'un nouveau souffle pour créer de la richesse. Nouveau souffle capable d'alimenter la formule des sociétés d'État comme Hydro-Québec, la SGF (société générale de financement) et la SAAQ (société d'assurance automobile). Aussi, les instruments institutionnels comme la Caisse de dépôts et de placements, les Commissions de régulation étatique et les Tables de concertation avec les grands groupes de la société civile recherchent de l'air frais. Oxygène qui serait salutaire par ailleurs pour les grands travaux publics à planifier afin d'ajouter aux réussites du passé, notamment les Jeux olympiques, les

centrales hydroélectriques du complexe La Grande, le réseau autoroutier et les réseaux d'unités de l'enseignement supérieur (Cégeps et Universités). Finalement, le Québec nécessite en outre un nouveau souffle dans le secteur privé avec une nouvelle vague d'entrepreneuriat. Car la vague des succès du passé récent avec les Coutu, Saint-Pierre, Péladeau, Lamarre, Dutil, Lemaire, Godin et autres, Beaudoin est arrivée à maturité sous l'angle de ses effets en matière d'appropriation économique au Québec.

À l'instar de tout questionnement de fond, la question à propos de l'économie québécoise fait apparaître d'abord des diagnostics incontournables à propos du secteur manufacturier, de la forêt, du commerce, de l'énergie, de la finance. On découvre en substance les conséquences actuelles et réelles générées par le vaste mouvement d'intégration économique qui frappe le milieu des affaires au Québec et ailleurs. Mondialisation oblige. Comme bien d'autres fleurons de notre économie dans le passé récent, Alcan vient tout juste d'échapper à sa propriété québécoise et canadienne. Quelle sera la prochaine entreprise avalée? Cette intégration économique déferlante ne touche pas que les géants. Tant s'en faut. Les petits propriétaires industriels et commerciaux sont en effet déjà largement disparus, aux bénéfices de plus grands groupes souvent de propriété exogène. Dans cette tendance lourde à la structuration d'entreprises mondiales ayant au mieux un siège social et des gestionnaires de succursales au Québec, les services spécialisés dans l'ingénierie, la comptabilité, le droit, l'architecture, le marketing ont subi, eux aussi, une grande vague d'acquisition par des intérêts extérieurs. Bref, le Québec s'érode progressivement de ses propriétés malgré la présence d'atouts endogènes solides associés audit « modèle québécois ».

Voyons ensemble les deux grandes catégories de réponses qui, selon notre analyse, s'offrent actuellement au Québec dans un ensemble d'options intermédiaires pour réagir comme État dans le contexte actuel de forte intégration économique et financière des entreprises.

À droite du continuum, il y a une option-phare qui préconise des mesures comme la privatisation partielle ou entière de la société Hydro-Québec, le démantèlement de certaines sociétés d'État, l'allègement accru des mécanismes de régulation gouvernementale, l'appel au secteur privé pour lancer de grands travaux, le repli de la politique industrielle, le désengagement dans le soutien à l'entrepreneuriat. Les défenseurs de cette approche devenue plus populaire en cette ère de mondialisation, préconisent en réalité le « laisser-faire » dans le fonctionnement et la régulation de l'économie. Après tout, la mondialisation et ses conséquences seraient inéluctables, semble-t-il. Et le recours au secteur privé serait la formule la plus appropriée pour intégrer un Québec en quête d'une plus forte croissance du PIB, dans le nouveau contexte mondial.

À l'autre bout du continuum des choix, l'autre option préconisée consisterait à nationaliser davantage d'activités économiques rentables. La Bolivie, le Nigeria, le Venezuela, plusieurs pays de l'Europe de l'Est et même la Russie ont pris du service dans cet esprit au cours des dernières années. Selon les défenseurs de cette option, l'émergente industrie éolienne et la valorisation de l'eau en représentent des exemples potentiels. L'objectif concerne la protection et la structuration de certains secteurs d'activités stratégiques en impliquant l'État comme propriétaires. L'industrie de l'aluminium peut certes s'avérer une occasion intéressante à analyser à cet égard, puisque la Norvège représente un cas de réussite récente. Certains segments de la filière agroalimentaire pourraient aussi bénéficier d'une telle appropriation par une société d'État. En outre dans le cadre de cette option, Québec pourrait instaurer avec une certaine flexibilité de nouveaux contrôles notamment dans les secteurs fragiles de l'environnement, la forêt, le bioalimentaire, l'eau. Inventer de nouveaux outils gouvernementaux de soutien à l'entrepreneuriat s'inscrit par ailleurs dans cet esprit. Il en est de même pour l'innovation dans la prospection d'investissements et de technologies sur le marché mondial. L'État québécois pourrait en outre planifier d'autres grands projets publics pour Montréal bien sûr, mais aussi pour la vallée du Saint-Laurent ainsi que pour la périphérie nordique. Mis à part les infrastructures de transport et les équipements de production d'énergie verte (hydroélectricité, éolien, efficacité, biomasse) ou moins verte (gaz), ces grands travaux pourraient être envisagés dans les domaines de l'aménagement de la forêt boréale, de l'exploitation des hydrocarbures du golfe du Saint-Laurent, de la mariculture.

Selon ce 2e scénario de réponses à la situation économique actuelle dans un Québec affligé par la désappropriation financière et la faiblesse de son PIB, on constate que les territoires périphériques peuvent offrir des champs intéressants pour l'intervention. Les stratégies du passé pourraient être revisitées, notamment les modalités d'octroi de réserves et gisements pour la production d'énergies vertes, de l'agriculture, du pétrole et du gaz, de la forêt, des poissons et crustacées, de l'eau. La stratégie d'aménagement du territoire pourrait aussi être questionnée, comme le sont d'ailleurs celles concernées par les pôles de développement, les allègements fiscaux. En outre, la sempiternelle demande de décentralisation nécessiterait aussi des réponses d'une part en matière de gouvernance et d'autre part sous l'angle de la fertilisation endogène de l'innovation sur les divers territoires qui composent le Québec. En réalité, la vaste périphérie québécoise offre une alternative valable à la tendance économique très actuelle en disposant de potentiels considérables pour participer au renouvellement du modèle québécois.

Quelques voies institutionnelles se proposent dans cet esprit de renouvellement du rôle de l'État dans la périphérie. Il y a bien sûr la voie des coopératives qui au Québec possède de nombreux ancrages dans l'agriculture, la forêt, l'habitation, les pêches, ayant un important potentiel d'essaimage. Selon ce nouveau périphérique par l'entremise de l'État, le Québec pourrait aussi expérimenter des formules novatrices en regard de sociétés mixtes sur la base de divers partenariats (Québec – municipalités – entreprises – fonds – syndicats – etc.). Pour un tel nouvel outil de développement, la confection d'un cadre gouvernemental et l'élaboration d'un programme approprié de la SGF seraient sûrement une bonne idée. Il s'agirait alors de solliciter, inciter et soutenir la mise en œuvre de sociétés territorialisées selon une variété de modalités partenariales, afin d'exploiter de manière profitable des activités hydroélectriques, forestières, éoliennes, récréotouristiques, maritimes. Bien charpentée, une telle formule d'appropriation territoriale promue et soutenue par l'État québécois sur la base du leadership local et régional multipartite, possède un important potentiel de création endogène de richesse pour le Québec. ■

*Marc-Urbain Proulx*

CRDT, Université du Québec à Chicoutimi

---

# Les politiques culturelles locales du nord de l'Ontario : Expertise et transformation des logiques d'action culturelle

Jonathan Paquette  
Université Laurentienne

---

*The reason we all want to go to Paris is not the quality of its sewers.* – L'honorable John Godfrey, ministre d'État à l'Infrastructure et aux Communautés.<sup>1</sup>

## Introduction

Les politiques culturelles locales sont en plein foisonnement. En fait, après un silence qui a duré tout au long des années 1990, on retrouve aujourd'hui un regain d'intérêt pour le culturel. Alors que les groupes de pression du secteur culturel se mobilisent pour promouvoir un renouveau des politiques culturelles provinciales et fédérales, il en va tout autrement sur le plan local. Dans le nord de l'Ontario, la culture est passée d'un enjeu secondaire à une priorité de l'agenda politique des élus locaux. Qu'est-ce qui stimule cet engouement soudain pour les politiques culturelles à l'échelon local? Quelles sont les logiques émergentes de l'action culturelle locale? Enfin, qu'est-ce que ces nouvelles logiques peuvent nous enseigner sur les pratiques actuelles du développement local?

## Le local et la démocratie culturelle

Logique dominante et intégrale de l'administration de la culture au niveau municipal, la démocratie culturelle s'impose dès les années 1980. En Ontario, peu de temps après sa création en 1975, le Ministère de la culture et du loisir entreprend la voie de la décentralisation culturelle, instrument propre à la démocratie culturelle. Contrairement aux logiques de développement culturel et de démocratisation de la culture, la démocratie culturelle valorise la culture populaire, patrimoniale et les arts locaux. Ainsi, les actions cul-

turelles s'inscrivant dans la perspective de la démocratie culturelle ne mettent pas en scène la « Grande Culture », l'excellence et le talent. La démocratie culturelle intègre toutes les formes d'expressions culturelles, y compris les formes d'expressions culturelles locales qui sont, plus souvent qu'autrement, marginalisées.

Dans cette mouvance, l'Ontario a amorcé une véritable municipalisation de l'action culturelle. Plutôt que d'initier de grands chantiers culturels, le Ministère de la culture et du loisir s'est doté d'instruments frugaux pour réguler l'action culturelle qui devait être adm-

nistrée au niveau local. C'est ce qu'atteste notamment l'absence d'une solide politique muséale en Ontario au profit de

## Qu'est-ce qui stimule cet engouement soudain pour les politiques culturelles à l'échelon local?

normes de conservation et de gestion à l'intention des musées communautaires, normes émises dès 1981 et révisées en 2000. En fait, la décentralisation de l'administration culturelle apparaît comme un des instruments d'action et comme un principe qui s'arrime aisément aux politiques de démocratie culturelle. La décentralisation de la culture renvoie le dossier aux autorités locales. De la fin des années 1970 jusqu'au début 2000, on assiste donc à la décentralisation du culturel et à la prédominance d'une logique dite de démocratie culturelle. Plus récemment, la gouvernance de la culture a pris une nouvelle direction et on assiste donc à l'émergence d'une nouvelle logique de politique culturelle. Si autrefois on pouvait désigner les politiques culturelles locales comme étant décentralisées et accommodant toutes les formes d'expressions culturelles valorisées, y compris les expressions plus populaires, aujourd'hui ce sont les instruments des politiques, le rôle de la culture et le sens que l'on donne au culturel qui ont changé.

## Du nouveau pour le développement local

Deux ouvrages publiés dans les années 2000 changent considérablement la donne. Publié en 2002, *The Rise of the Creative Class*<sup>2</sup> apparaît comme un ouvrage qui offre une nouvelle stratégie et une nouvelle perspective du développement local. Richard Florida, l'auteur du fameux ouvrage en question, affirme que le développement local est fonction de la capacité d'attirer une classe de travailleurs créatifs, associés en bonne partie aux emplois de la nouvelle économie. Tout en soulevant quelques controverses, la stratégie de Florida est simple, il s'agit en fait de cibler un quartier ou une région défavorisée et d'y intégrer une « marginalité désirable ». Il est question notamment d'y attirer la classe créative. Cette classe créative, génératrice de richesses et de développement, serait particulièrement attirée par les arts et un mode de vie bohémien, dimensions sur lesquelles les localités seraient incitées à capitaliser pour attirer ces travailleurs et entrepreneurs. En fait, la dimension artistique et culturelle s'éclipse au profit d'une approche vraisemblablement fondée sur l'urbanisme et la revitalisation architecturale. En appliquant cette approche du développement local, on oppose donc une réalité et une marginalité locale, inscrite dans le grain et l'histoire d'une collectivité à une marginalité désirée, participant bien davantage aux désirs de développement économique. Lesdites politiques culturelles qui découlent de l'approche de Florida deviennent en fait de véritables outils de gestion « visuelle » de la marginalité locale.

La thèse de Florida n'est pas isolée, c'est ce qu'atteste notamment en 2005 la publication d'un rapport de l'OCDE sur la culture et le développement local. Selon ce rapport de l'OCDE, la culture influence le développement local en appuyant les stratégies de développement et de consolidation des réseaux récréotouristiques. Aussi, la culture permet de lier l'utile à l'agréable en ajoutant une dimension esthétique aux dimensions fonctionnelles. Enfin, le rapport suggère que la culture est effectivement un facteur de cohésion et un outil pour la promotion de l'image d'une collectivité. La culture permet de donner un *focus* aux campagnes de promotion d'une localité et contribue à son image de marque. En somme, la culture devient un outil de promotion économique et un outil d'une politique de l'emploi et des ressources humaines en plus d'un instrument de gestion de la marginalité.

Cette mouvance dans les politiques culturelles que l'on pourrait qualifier, dans les termes de Florida, comme mouvance des « villes créatives » gagne beaucoup de terrain. Bien plus que ville culturelle, la ville créative est celle qui attire les travailleurs de la nouvelle économie. Dans les circonstances, peut-on parler de politiques culturelles?

### **Lesdites politiques culturelles qui découlent de l'approche de Florida deviennent en fait de véritables outils de gestion « visuelle » de la marginalité locale.**

### **Les politiques culturelles du nord de l'Ontario : gérer le « nord »**

Dans le nord de l'Ontario, les politiques culturelles se taillent une place à l'agenda politique. Le souci pour le culturel se fait sentir dans la plupart des grandes villes du nord. À North Bay en 2006, la culture devient un enjeu électoral et se taille une place dans les plates-formes des candidats. Certaines municipalités formalisent leur gestion du culturel et l'officialise dans un énoncé de politique formelle. C'est le cas notamment des villes de Thunder Bay et beaucoup plus récemment, de Sudbury. Certains diront qu'une politique culturelle ne se limite pas à son énoncé formel, mais concerne bien davantage l'ensemble des orientations des gouvernements locaux en matière de culture. Toutefois, la tendance actuelle est à la production de stratégies et de politiques officielles, consacrant la culture comme instrument de gestion locale.

En 2004, la ville de Thunder Bay a commandé une analyse de sa politique culturelle et conséquemment, proposera et adoptera une nouvelle politique en 2005. La politique culturelle de 2005 remplace la *Politique des arts et du patrimoine*, mise en place en 1991 et révisée en 1998. Sudbury, pour sa part, adoptera en 2006 une *Charte des arts et de la culture de la Ville du Grand Sudbury* ainsi qu'une *Stratégie artistique et culturelle*. En fait, à Sudbury c'est dans la stratégie de transformation du centre-ville de 2005<sup>3</sup> que l'on trouve les véritables prémisses des projets culturels actuels.

Toutes deux, les politiques de Thunder Bay et de Sudbury se ressemblent et partagent plusieurs simila-

rités. Les stratégies des différentes municipalités misent sur les leviers touristiques et sur la possibilité d'utiliser la culture comme outil de marketing local. Inspirées par les thèses de Florida, les stratégies cherchent à mettre en évidence une vie en « région » plus attrayante qu'elle pourrait le paraître à première vue en affichant une gamme de loisirs variés et une ouverture à la diversité ethno-culturelle, l'objectif étant d'avoir des outils pour promouvoir les régions et localités comme étant aptes à l'accommodement de tous les modes de vie. Le multiculturalisme affiché aidant à la politique de l'emploi et au recrutement de professionnels, la dimension patrimoniale des stratégies et politiques culturelles est d'une importance majeure. En conséquence, ce sont les festivals ethno-culturels de toutes sortes qui deviennent les outils privilégiés des logiques d'action culturelle actuelles et ce, bien souvent au détriment des arts. À Timmins, Sudbury et Thunder Bay, le multiculturalisme est de tous les discours du culturel, l'amalgamant trop souvent à la dimension artistique au point même d'éclipser cette dernière.

Sous l'empire de l'image, c'est l'identité du nord que l'on tente de gérer dans les politiques culturelles du nord de l'Ontario. Plutôt que de parler de région et de métropole, de centre et de périphérie, les ontariens se réfèrent à leur géographie pour construire leur appartenance et leur identité. Vivre dans le nord de l'Ontario, c'est vivre dans une région dans laquelle l'économie est plus généralement dépendante des productions forestières et minières. Vivre dans le nord, et tout particulièrement à Sudbury, c'est vivre dans un milieu dans lequel un développement irraisonné a laissé ses traces sur le paysage, mais aussi dans l'imaginaire collectif des ontariens. Sudbury a effectivement une image à gérer, mais faut-il pour autant se priver d'une politique culturelle qui représente les aspirations de la collectivité et qui possède les traits d'une réflexion en profondeur et d'un souci de direction artistique?

### **Économie et culture : Où sont passées les industries culturelles?**

Lorsque l'on s'intéresse à l'arrimage de l'économique au culturel, le développement, la promotion et la protection de filières d'industries culturelles arrivent en tête de liste des aspects à prendre en considération. En ce sens, le couple économie et culture est plus tradi-

tionnellement associé aux différentes filières de l'industrie culturelle, que ce soit la filière du livre, du spectacle de variété, du disque, du cinéma ou encore celle des métiers d'arts.<sup>4</sup> Cette rationalité de politique culturelle est plus purement économique en ce qu'elle prend la culture dans son ensemble, liant la création artistique à un réseau de production et de diffusion culturel, conséquences économiques de la création artistique même. Autrement dit, la stratégie des industries culturelles lie la communauté artistique à une communauté technique et commerciale qui se développe en périphérie de la création. Ces dernières années, nous avons vu croître un bon nombre de stratégies pour assurer la pérennité et la vitalité de l'économie de la culture, c'est ce qu'atteste notamment le développement d'organismes gouvernementaux chargés d'assurer un tel développement; on peut penser entre autres au Québec à la Société de développement des entreprises culturelles du Québec (SODEC) fondée en 1995 ou encore à la Société de développement de l'industrie des médias de l'Ontario (SODIMO), mise sur pied plus tardivement en 2000.

### **Ces dernières années, nous avons vu croître un bon nombre de stratégies pour assurer la pérennité et la vitalité de l'économie de la culture.**

Étonnement, malgré les recommandations des groupes conseils et malgré les impacts économiques évidents des industries culturelles, cette dimension demeure timide dans le développement des politiques et stratégies culturelles du nord de l'Ontario. En fait, la stratégie culturelle développée par la municipalité de Sudbury ne fait aucune place à la production, à la commercialisation et à la distribution de la création artistique. Dans sa politique culturelle de 2004, tout en reconnaissant l'importance de l'impact économique de la culture, la ville de Thunder Bay ne s'est pas dotée de stratégies qui contribueraient au développement, à la promotion ou à la rétention d'une filière d'industrie culturelle. En fait, la nouvelle logique d'action culturelle qui émerge en région s'intéresse essentiellement au développement touristique et du coup, principalement au développement de la seule filière de l'industrie du spectacle. Levier économique, l'industrie culturelle n'est pas un instrument privilégié des politiques culturelles locales du nord de l'Ontario. Dans un discours plus « puriste » sur la culture, le

refus de traiter de la commodification du culturel s'expliquerait aisément. Ainsi, dans les circonstances, dans un discours aux logiques fondamentalement économiques, il est curieux qu'on accorde aussi peu d'importance aux aspects économiques les plus évidents de la culture. S'il est une donnée récurrente de la place des industries culturelles en région, c'est la prédominance de la seule industrie du spectacle. Malheureusement, il semble qu'à ce jour, la mise en œuvre des projets de « villes créatives » ne contribue pas à la diversification des industries culturelles.

### **Pas d'espaces de diffusion, pas d'argent, mais du marketing!**

Les instruments d'une politique culturelle nous en disent long sur les objectifs et sur le potentiel réel de ces dernières. À quoi ressemblent les instruments d'intervention inspirés du mouvement des « villes créatives »? Quels sont les moyens de mise en œuvre de ces politiques?

Dans le nord de l'Ontario, plus particulièrement dans les villes de Thunder Bay et du Grand Sudbury, c'est le marketing qui devient le moyen privilégié pour mettre en œuvre les nouvelles politiques culturelles. Le marketing est en grande partie le moyen et pourrions-nous dire de façon plus cynique, la finalité même des récentes politiques culturelles. Ainsi, les municipalités s'engagent à promouvoir les arts et la culture pour développer un « sentiment d'appartenance ». Les villes s'engagent aussi à utiliser les arts dans leurs documents promotionnels et dans leur stratégie de marketing global. Enfin, les villes s'engagent à promouvoir les industries du spectacle de sorte à stimuler l'offre touristique locale.

Les outils des politiques culturelles du nord de l'Ontario sont ceux d'un *branding* macro. Aujourd'hui, c'est la culture entendue non pas tellement comme art, mais plutôt comme art de vivre qui est l'instrument d'une stratégie de grande séduction du nord ontarien. Le cas nord ontarien nous démontre en fait que la dimension marketing est attrayante pour les décideurs locaux et qu'elle semble être un moyen privilégié par les stratèges des « villes créatives ».

Plus généralement, la « ville créative » comme solution ne fait qu'effacer une donnée fondamentale du développement culturel local et régional, le leaders-

hip. En lorgnant du côté de Québec et de son quartier Saint-Roch, on comprend vite que le succès d'une stratégie culturelle est fonction d'un leadership affirmé. Encourager et soutenir la scène artistique et culturelle locale est une chose, mais faire figure de visionnaire et d'initier des projets culturels en est une autre. Il incombe bien souvent aux leaders politiques locaux de participer activement à la direction culturelle du local. Le nord de l'Ontario a besoin de leaders politiques qui pourront dégager le plein potentiel de la scène artistique et culturelle. Or, bien souvent les élus locaux prennent une posture beaucoup plus passive à cet égard.

### **Les outils des politiques culturelles du nord de l'Ontario sont ceux d'un *branding* macro.**

### **La « ville créative » : vers un nouveau paradigme de l'action culturelle locale?**

Récente et atypique, la « ville créative » présage une transformation dans les logiques de l'action culturelle locale. En reprenant la trame historique de l'action culturelle locale, c'est très tôt qu'une décentralisation du culturel s'impose au fédéral et en Ontario. Le positionnement et la direction culturelle du local a fait l'objet d'une attention du gouvernement fédéral que pour un très court intermède. Au début des années 1970 on voyait des muséobus sillonner les localités rurales du pays pour diffuser l'héritage artistique canadien, mais surtout pour répondre aux critiques qui fusaient à l'effet d'une trop grande concentration du patrimoine artistique dans les musées d'Ottawa. C'est donc plus particulièrement au niveau de la politique muséale que le gouvernement fédéral a pris, pour une courte période, la décision de diffuser localement la « Grande Culture ». Au-delà de l'intermède en question, le gouvernement fédéral favorisera plutôt la décentralisation culturelle et l'initiative locale, ne prenant pas ainsi de leadership sur le plan du positionnement culturel et laissant plutôt l'initiative aux collectivités. Que ce soit le programme d'aide aux musées (PAM) ou le programme des capitales culturelles du Canada, il semble que les programmes culturels fédéraux sont bien souvent de petits instruments qui permettent de donner un support ciblé et ponctuel au leadership local. Au Canada et en Ontario, la fin des années 1970 et les années 1980 seront celles de la décentralisation du culturel et des politiques culturel-



les favorisant l'émergence, la reconnaissance et la légitimation des formes d'expression artistique plus populaire, parfois au détriment du « Grand Art ».

C'est dans sa conception de la culture que l'approche des « villes créatives » se présente comme un nouveau type de politique culturelle et en constatant sa popularité dans les discours politiques municipaux, on pourrait même parler de nouveau paradigme de politique culturelle. Chez Florida et pour les tenants des « villes créatives », la culture se rapproche plus du mode de vie, du style d'existence que de la production artistique. Pour se faire, il s'agit de gérer l'espace et d'utiliser les outils d'un design tendance pour mettre en scène les codes sociaux qui attireront ladite « classe créative », si bénéfique au développement local. Loin d'être un cadeau véritable pour les artistes, ils deviennent les instruments d'une gestion de la marginalité régionale et rurale. Pour les municipalités populeuses du nord de l'Ontario, et à défaut d'un véritable engagement, il s'agit là d'un outil tout désigné pour disperser les chômeurs, jeunes délinquants et les autochtones des centres-villes. Dans sa chaire et dans sa conception de la culture, cette nouvelle tendance est en tout point un mouvement vers des politiques de « design » avant même que l'on puisse parler de politique culturelle. Ce qui a de nouveau et d'inquiétant sur le plan culturel, c'est cette conception de la culture qui se rapproche tendancieusement d'une éthique de la bonne vie, plus tournée sur le consumérisme et le loisir que sur les arts à proprement parler. En somme, l'art n'est en rien le focus dans l'articulation de ce type de politique qui contient tous les traits d'une politique de « l'ambiance ».

**Chez Florida et pour les tenants des « villes créatives », la culture se rapproche plus du mode de vie, du style d'existence que de la production artistique.**

Dans un contexte de contraintes financières et devant des responsabilités élargies, le développement des politiques culturelles locales s'est fait attendre dans le nord de l'Ontario. L'enjeu culturel pour la scène culturelle locale et régionale a bien souvent été et demeure toujours dans certains cas celui de la disponibilité des espaces de diffusion. Les initiatives culturelles se sont réalisées au prix d'efforts laborieux. Le leadership des artisans et artistes locaux a pu permettre de conquérir à la pièce des espaces permettant la

diffusion des arts de la scène, des arts visuels et des arts du spectacle et de la danse. Aujourd'hui, devant une nouvelle tendance du développement local, il faut se poser la question, plutôt que de contribuer à l'essor culturel, l'approche des villes créatives ne met-elle pas plutôt en danger les réseaux de gouvernance culturelle locale?

Y trouvant une attention toute nouvelle de la part des autorités politiques municipales, il n'est pas rare de voir les acteurs du culturel applaudir de telles initiatives. Pour l'entrepreneuriat culturel francophone du nord de l'Ontario, cette nouvelle tendance n'a rien d'une bonne nouvelle. Alors que la communauté artistique francophone du nord a pu prouver qu'il était possible de développer des institutions culturelles d'avant-garde et de talent dans le nord de l'Ontario, la spécificité des pratiques de consommation culturelle de la communauté francophone se voit alors amalgamée aux pratiques de consommation culturelle de la majorité anglophone. En plus de courir le risque de perdre l'originalité de sa scène culturelle, les acteurs de la communauté artistiques du nord de l'Ontario entrent dans une nouvelle logique qui participe à la transformation de la gouvernance culturelle locale. Alors que le discours de l'impact économique d'un projet culturel était un atout et un argument qui appartenait aux acteurs du culturel, il devient aujourd'hui le discours nécessaire et incontournable. En d'autres mots, la vie culturelle locale ne sera plus pensable ni même évaluée à l'extérieur des seuls termes économiques. Loin d'être un nouveau souffle pour la gouvernance culturelle, il s'agit plutôt d'un amenuisement du culturel. Si autrefois les philanthropes, amateurs de culture et artistes pouvaient se réunir et faire front commun pour la réalisation d'un projet culturel, les rapports sont désormais neutralisés et institutionnalisés. La communauté artistique, loin d'être acteur dominant du dialogue culturel devient un acteur parmi tant d'autres. Ce qui était alors le réseau de mobilisation, de négociation et de délibération culturelle au local devient maintenant l'otage désigné des dossiers économiques et récréo-touristiques reléguant le culturel au second plan, au niveau de l'instrumentalité et de la mise en œuvre.

**La culture à l'agenda : gouvernance et gestion de l'expertise**

Après tout, que l'on soit en faveur ou contre l'approche de Florida, la « ville créative » a tout de

même contribué à faire émerger le rôle et l'importance du culturel dans le développement local. Effet bénéfique dirons-nous, la culture est désormais à l'agenda politique. Ceci dit, pour que le développement culturel soit durable et pour maintenir la culture au rang des priorités locales et régionales, il sera impératif de miser sur une saine gouvernance. Pour les acteurs locaux du culturel, il s'agira notamment de ne rien prendre pour acquis et de tirer leur épingle du jeu, de trouver des nouveaux partenaires et de nouvelles avenues sans perdre de vue l'enjeu crucial des espaces de diffusion artistique en région.

Globalement, on peut penser que l'engouement soudain pour des politiques culturelles dans le nord de l'Ontario traduit et révèle au grand jour des tendances lourdes du développement local et régional. Les thèses de Florida et leur réception au niveau local nous démontrent encore une fois, la prédominance des logiques du *trash can* et de la *think tank politics* dans la pratique du développement. Encore une fois, la pratique se tourne vers des solutions toutes faites, des solutions « clés en main ». Le foisonnement récent des politiques culturelles dans le nord de l'Ontario nous indique également toute l'importance, toute la force, et toute l'influence du discours expert sur le local.

Qualité essentielle pour un développement sage, sain et durable, la gestion de l'expertise nous apparaît indispensable. Aujourd'hui, avec la multiplication des groupes de recherche privés et publics, des groupes conseils et avec la richesse de la production académique, les leaders locaux ne sauraient faire l'économie d'une réflexion approfondie des différentes solutions qui leur sont soumises. Gérer l'expertise,

c'est se donner les moyens nécessaires pour prendre un peu de recul, apprendre et permettre aux acteurs locaux de tirer leurs propres conclusions. En fait, pour la culture ou pour un autre domaine, gérer l'expertise, c'est neutralisé parfois son poids politique pour faire place aux débats, aux acteurs locaux et à des sagesse citoyennes, trop souvent timides devant le discours expert. ■

**Aujourd'hui, avec la multiplication  
des groupes de recherche privés  
et publics, des groupes  
conseils et avec la richesse  
de la production académique,  
les leaders locaux ne sauraient faire  
l'économie d'une réflexion  
approfondie des différentes solutions  
qui leur sont soumises.**

#### Notes et références

- <sup>1</sup> *Toronto Star* le 21 juillet 2004.
- <sup>2</sup> Florida, Richard (2002). *The Rise of the Creative Class*, New York, Basic Books. Les lecteurs qui désirent en savoir plus pourront aussi se tourner vers la réflexion avancée par Vidal dans l'article suivant : Jean-Pierre Vidal (2004). « Quelles cultures, pour quelles communautés? », *Organisations et territoires*, vol. 13, no. 2, printemps-été, p. 87-92.
- <sup>3</sup> Greater Sudbury Development Corporation (2005). *A New Vision for Downtown Sudbury. Guiding Principles, Strategies, Projects & Programs*. City of Greater Sudbury.
- <sup>4</sup> Marc Ménard (2004). *Éléments pour une économie des industries culturelles*. Québec : SODEC

---

# L'application concrète du développement durable : Les *écovillages* peuvent-ils relever le défi?

Prudence-Élise Breton  
University of Northern British Columbia

---

## Introduction

Bien qu'une certaine prise de conscience commence à poindre à l'horizon à l'effet qu'il faille adopter des mesures pour atténuer la dégradation des ressources naturelles, l'analyse de l'empreinte écologique<sup>1</sup> de notre mode de vie individualiste indique qu'il y a encore loin de la coupe aux lèvres. Les banlieues, mais aussi de nombreuses petites localités périurbaines dont le modèle d'aménagement imite ces dernières, illustrent avec éloquence ce mode de vie. Il s'agit, en définitive, de choix individuels qui fragilisent la pérennité de la vie sur Terre.

En effet, on observe dans la tendance dominante de l'étalement urbain, caractérisée par le « *navettage* » des travailleurs vers la ville<sup>2</sup>, une évidente segmentation spatiale entre travail, habitation, commerces et loisirs, ce qui induit de nombreux problèmes sociaux et écologiques. Parmi les impacts écologiques, mentionnons qu'une plus grande utilisation de l'automobile entraîne une surconsommation des espaces agricoles et naturels. De plus, le transport routier représente 35 % des émissions de gaz à effet de serre du secteur des transports ou environ le tiers des émissions totales<sup>3</sup>, devançant le secteur industriel, qui représente 31 % des émissions totales. Le secteur des transports est donc sans contredit le principal responsable des émissions polluantes dans l'atmosphère. De plus, ce mode de vie segmenté ne favorise ni l'entraide entre voisins ni le développement d'activités locales diversifiées, tant communautaires, sociales, qu'économiques.

Malgré toutes ces conséquences, le modèle ne semble pas présenter d'indice d'essoufflement, bien au contraire. L'adoption du mode de vie banlieusard a quel-

que chose de séduisant qu'aucune autre alternative ne semble pouvoir égaler. En effet, il a le mérite incontestable d'être, pour bon nombre de gens, un heureux compromis qui leur permet de répondre simultanément à plusieurs besoins importants. D'un côté, il répond aux besoins de sécurité et de détente, grâce à un espace vert privé procurant intimité et tranquillité, ce que les logements contigus de la ville n'offrent pas toujours. D'autre part, au niveau professionnel, ce mode de vie facilite l'épanouissement des individus par une autonomie et une flexibilité de déplacement que rend possible le transport automobile.

En attendant que des politiques d'aménagement territorial et de transport apportent des correctifs appropriés, il faut toutefois mettre en branle des interventions sur le terrain, afin d'expérimenter une autre façon de vivre qui réponde à nos besoins mais ce, dans le cadre d'un mode de vie respectueux de l'environnement et de ses écosystèmes. C'est essentiellement ce que propose le mouvement des *écovillages*.

**L'adoption du mode de vie banlieusard a  
quelque chose de séduisant qu'aucune autre  
alternative ne semble pouvoir égaler.**

## Historique et définition du concept d'*écovillage*

La Déclaration adoptée par les dirigeants de 178 pays réunis à Rio de Janeiro en 1992 pour discuter de l'avenir de la planète décrétait : « *Les êtres humains ont droit à une vie saine et productive en harmonie avec la nature* ». En regard de cet énoncé, le fastidieux *Agenda 21* s'en est suivi, fixant des objectifs à atteindre, dont l'un fut proposé par *Gaia Trust of Denmark*<sup>4</sup> et *Global Ecovillage network (GEN)*<sup>5</sup>, afin de promouvoir le développement d'exemples concrets de communautés viables pouvant servir de laboratoires

élaborant et mettant en œuvre des solutions stratégiques, techniques, pratiques et à dimension humaine face à certains des problèmes soulevés par le rapport Brundtland. Ces exemples pourraient servir de champs expérimentaux reproductibles à travers le monde, autant en zone urbaine que rurale, et dans divers types d'habitats, de climats et de cultures. Le concept d'*écovillage* était officiellement né.

Un *écovillage* ou *écohameau* (plus petite dimension) est un mode d'habitation collectif qui tente de répondre aux impératifs écologiques de l'occupation du territoire par l'être humain (densification des habitats, utilisation de matériaux locaux et naturels, économie d'énergie, mise sur pied de micro-entreprises locales...). Préoccupés par les problèmes écologiques, les occupants et bâtisseurs de ces habitats recherchent la proximité de personnes animées des mêmes valeurs et optent généralement pour une gestion participative et des prises de décision par consensus. Trois cents de ces communautés <sup>6</sup> ont déjà été répertoriées à travers le monde et, bien qu'elles puissent se révéler assez différentes les unes des autres, on définit globalement les *écovillages* comme des communautés engagées à vivre de manière viable écologiquement, économiquement, culturellement et spirituellement <sup>7</sup>. L'émergence des *écovillages* représente donc une volonté innovante d'opérationnalisation du développement durable.

### Démarche pour l'étude de cas

Les données factuelles sur le sujet étant peu nombreuses (il n'y a pas encore d'*écovillage* comme tel au Québec), j'ai opté pour une collecte de données réalisée par des visites auprès de quelques initiatives ciblées. J'ai ainsi entrepris un voyage exploratoire dans trois communautés américaines, dont deux sont considérées comme des *écovillages*. Le projet, supporté financièrement par l'Office Québec-Amérique pour la Jeunesse (OQAJ), consistait en une immersion dans les activités quotidiennes des habitants et la réalisation d'entrevues. Pour encadrer cette démarche et structurer la cueillette de données, une grille d'évaluation du développement durable élaborée par le professeur Claude Villeneuve de l'UQAC <sup>8</sup> a été utilisée. Quoique qualitatif, le résultat obtenu se veut toutefois mesurable et permet une certaine comparaison entre les communautés visitées.

La collecte de données a été effectuée auprès de trois communautés. D'une part, l'échantillonnage non-probabiliste était constitué de deux *écovillages* : Sirius (Shutesbury, Massachusetts) et Earthaven (Black Mountain, Caroline du Nord). D'autre part, une troisième communauté, Ganas (dans la ville de New York), tenait en quelque sorte lieu de groupe témoin; n'ayant pas d'ambition ou d'objectif écologique spécifique, elle appartient néanmoins à la famille des communautés intentionnelles <sup>9</sup>. L'évaluation de cette communauté, effectuée selon les mêmes critères que les deux *écovillages*, permet d'isoler la variable « vie en communauté », afin d'assurer que d'éventuels pointages obtenus par les *écovillages* pour le pôle écologique ne soient pas uniquement le fait d'une vie commune, mais plutôt le fruit d'efforts spécifiques effectués en ce sens.

**Un *écovillage* ou *écohameau* (plus petite dimension) est un mode d'habitation collectif qui tente de répondre aux impératifs écologiques de l'occupation du territoire par l'être humain.**

Afin d'identifier les éléments de la grille, tout en dégagant le sens que les acteurs donnent à leur choix et actions, l'observation participative a été la méthode principalement utilisée pour la collecte des données. À chaque endroit, une visite guidée et commentée par l'un des habitants a été faite, suivie d'une seconde visite, effectuée seule pour prendre photos et notes. Chacune des communautés m'a donné accès à une ou plusieurs réunions de prise de décision. J'ai également pris personnellement part à leurs activités et tâches communautaires journalières (repas, entretien ménager, jardinage, construction écologique, entretien du terrain) et ponctuelles (fêtes, formations, soirées d'animation). Ces occasions permettaient, au cours d'échanges informels, d'obtenir des informations sur divers aspects du fonctionnement et des infrastructures ainsi que sur les valeurs de la communauté et de ses habitants. Finalement, des entrevues semi-dirigées réalisées auprès de quelques habitants sont venues compléter certaines informations, vérifier des faits et obtenir des éclaircissements nécessaires pour compléter la grille d'analyse.

## L'outil de mesure du développement durable

Élaborée par le professeur Claude Villeneuve de l'UQAC, la grille d'analyse comporte quatre pôles : économique, social, écologique et équité. Chacun d'eux se décline en lignes directrices (de 4 à 6 par pôle), puis en objectifs (de 1 à 8 par ligne directrice), qui sont pondérés, puis notés; les résultats sont ensuite additionnés pour obtenir le score de chaque pôle. Enfin, l'utilisateur peut appuyer ses observations par des plages de justification et des pistes de

bonification, qui incitent à un questionnement sur la manière de mieux atteindre l'objectif. (Voir l'exemple au tableau 1) Les scores finaux de chaque pôle sont ensuite compilés et illustrés à l'aide d'un tétraèdre (voir figure 1). La démarche a été fortement inspirée par cette grille d'analyse mais son utilisation a été légèrement modulée en fonction de certaines contraintes de temps, d'argent et d'organisation. (Voir encadré 1).

### Encadré 1

#### Ajustements apportés à l'utilisation de la grille de développement durable dans le cadre de cette étude

Cet outil doit être habituellement utilisé de façon longitudinale, c'est-à-dire qu'il doit servir à comparer un même projet à l'intérieur de certains repères dans le temps. Cependant, la nature de la démarche, qui se voulait ponctuelle (exploration en vue d'un projet d'étude de maîtrise) m'a plutôt amené à entreprendre une étude comparative de cas ciblés, choisis pour leur longévité et la reconnaissance dont ils bénéficient dans le milieu des *écovillages*.

La pondération doit se faire de concert avec les acteurs en cause. Toutefois, l'établissement d'un tel consensus n'était pas réaliste, avec trois communautés situées dans trois états américains différents et qui représentent environ 175 personnes au total. Par conséquent, la pondération a été élaborée de façon parallèle aux observations et constats faits sur le terrain. J'ai par la suite sollicité le concours de David Connell, professeur pour le programme de maîtrise en Ressources naturelles et environnement de l'University of Northern British Columbia, qui porte un intérêt marqué pour toute forme de communauté intentionnelle, notamment les *écovillages*. À la suite de divers échanges, nous en sommes finalement venus à un consensus sur la pondération.

Finalement, le score final de chaque pôle est normalement exprimé sur une échelle de 0 à 1. Or, dans le cadre de cette démarche, les scores ont plutôt été reportés en pourcentages, afin de mettre les constats en lumière de façon plus différenciée, notamment dans le tétraèdre.

## Présentation des trois communautés

Le voyage s'est déroulé en trois temps. D'abord, la première visite, d'une durée de cinq jours, a eu lieu dans la communauté de Ganas<sup>10</sup>, située sur l'île de Staten Island dans la ville de New York. Fondée en 1978, cette organisation met l'emphase non pas sur l'écologie ou le développement durable mais bien sur les communications et les relations interpersonnelles. La communauté compte dix maisons logeant environ 90 habitants et des locaux commerciaux occupés par quatre entreprises gérées par les membres de la communauté.

Dans un deuxième temps, le voyage s'est poursuivi par une immersion de quatorze jours dans la communauté de Sirius<sup>11</sup>, située dans le village de Shutesbury au Massachusetts. Les 35 *écovillageois* habitent dans l'un des quatre bâtiments résidentiels bordant une terre de 90 acres, dont Sirius a fait l'acquisition il y a 28 ans.

Finalement, l'expérience s'est terminée par un séjour de deux semaines à Earthaven<sup>12</sup>, un *écovillage* situé à Black Mountain en Caroline du Nord. Il a été mis sur pied en 1995, sur un terrain montagneux de 320 acres. Déjà, 50 *habitants* prennent part à cet ambitieux projet prévu pour 150 personnes.

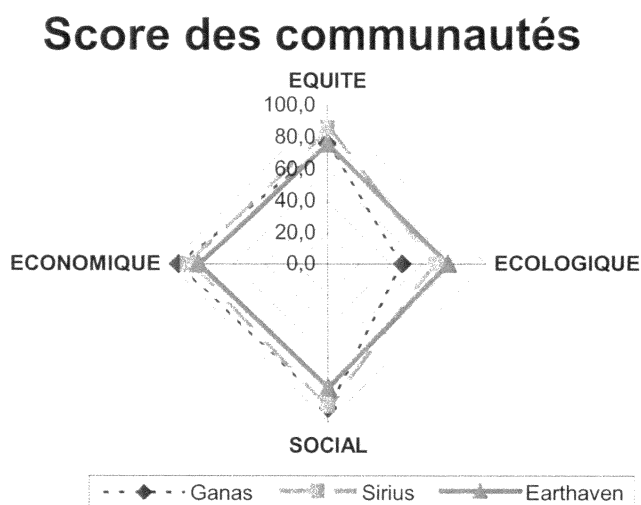
## Résultats de la grille d'analyse

### Faits saillants

Cette première partie consiste à faire ressortir les éléments les plus contrastés et les plus marquants qui se dégagent du tétraèdre des communautés (voir figure 1). Cette étape, qui se situe au niveau des scores obtenus pour les trois communautés quant aux quatre pôles, guidera le choix d'objectifs spécifiques de la grille qui seront ensuite approfondis dans l'analyse spécifique.

À prime abord, le tétraèdre permet de constater que le pôle écologique de Ganas, le groupe témoin, présente un net écart par rapport aux deux *écovillages*. Son score, qui se situe au dernier rang, avec 47,4 %, montre que la vie en communauté ne suffit pas à elle seule pour répondre aux critères écologiques du développement durable. Ainsi, les efforts de Sirius et Earthaven en la matière semblent effectivement leur permettre de s'approcher davantage de cet idéal, tel que le démontre d'emblée le relatif équilibre entre les quatre pôles. La deuxième partie de l'analyse permettra d'examiner ce pôle pour les trois communautés.

Figure 1



Par ailleurs, il apparaît important de souligner ici un constat marquant du tétraèdre et qui se révèle pour le moins surprenant. En effet, on remarque que le pôle écologique ressort globalement avec le plus faible pointage et ce, même pour les deux *écovillages*. Comment se fait-il que des *écovillages* ayant comme but ultime le développement durable et mettant a priori l'emphase sur l'écologie n'ont pas un meilleur résultat en la matière? Bien qu'aucune réponse immédiate ne puisse être apportée, plusieurs éléments peuvent être évoqués afin de tenter d'expliquer ce paradoxe. Ainsi, y aurait-il des barrières administratives ou réglementaires dans la macrostructure (état, comté, municipalité) entravant la mise en place de certaines infrastructures écologiques? Un apport financier additionnel serait-il nécessaire pour un développement plus étendu de technologies innovatrices dans ce contexte expérimental? Les tendances de comportement individualiste et de surconsommation (donc,

non durable) du système dominant persisteraient-elles significativement dans ces micro-sociétés qui ne sont, et avec raison, pas hermétiques? Quoi qu'il en soit, ce constat indique que les objectifs du pôle écologique prescrits par le développement durable représentent un défi de taille à relever.

Ensuite, ces trois communautés, dont l'existence est principalement motivée par des objectifs de nature sociale ou écologique, atteignent des résultats souvent meilleurs au niveau du pôle économique. Ce constat, qui peut paraître étonnant à prime abord, s'explique toutefois en bonne partie par la nature même des objectifs du pôle économique de la grille d'analyse. En fait, ceux-ci concernent le partage et la redistribution de la richesse, la mise en commun des connaissances, la qualité et la durabilité des biens produits, etc. Ces éléments traduisent le sens profond du terme « économie », soit répondre aux besoins de tous les indivi-

du, et non pas le sens qu'on lui donne couramment, qui correspond essentiellement à la notion de « profit ». Ainsi, Ganas obtient le score le plus élevé pour le pôle économique avec 93,9 % qui de par sa localisation en plein cœur d'une ville populeuse et très dense, est avantagée par les économies d'échelle. Il sera par ailleurs question des autres facteurs contribuant à ce score élevé dans l'analyse spécifique.

Par ailleurs, malgré le résultat plus élevé pour le pôle écologique de la courbe de Earthaven, on remarque que le score de cet *écovillage* est légèrement plus bas pour les trois autres pôles. Son pointage arrive derrière celui de Sirius et à égalité avec celui de Ganas pour le pôle équité et se classe un peu moins bien pour le pôle économique; de plus, il accuse un écart appréciable pour le pôle social. Ce dernier pôle sera subséquemment examiné de plus près.

Finalement, le dernier grand constat qui guidera l'analyse spécifique est le premier rang occupé par le pointage de Sirius pour le pôle équité. Cet *écovillage* devance en effet les deux autres communautés par près de dix points de pourcentage (respectivement 85,5% et 76% pour Ganas et Earthaven). Les raisons de ce classement seront abordées plus en profondeur ci-dessous.

### Analyse spécifique

Dans le cadre de cette section, certains objectifs précis pour chacun des cas seront décrits. Vu la quantité considérable de données recueillies pour les trois communautés grâce à la grille d'analyse, je ne présenterai pour Ganas, Sirius et Earthaven que des extraits de la grille d'analyse pour deux des pôles, le tout précédé d'une courte mise en contexte. L'analyse exposera donc, pour chaque cas, un objectif d'une des lignes directrices, et ce, pour deux des quatre pôles. Cet objectif inclura la ligne directrice, sa pondération, sa note, sa justification et sa piste de bonification (voir tableau 1 pour un exemple). Pour chacune des

communautés, un objectif du pôle écologique sera choisi et examiné ainsi qu'un autre objectif dans un autre pôle, qui servira à expliciter les contrastes soulignés en première étape d'analyse. Les objectifs seront choisis en fonction de leur potentiel à expliquer le fort ou faible score pour le pôle concerné.

### Ganas

Cette communauté est située sur Staten Island, un quartier pauvre de la ville de New York. Les quelques 90 habitants se partagent dix maisons avec chacune leur cuisine et un garde-manger bien rempli. La dimension et le prix des chambres varient et elles sont pourvues d'une salle de bain privée ou partagée. Deux bâtiments comprennent des pièces et des équipements communs (cuisine communautaire, salle à manger, salon, ordinateurs, etc.), en plus d'une cour extérieure avec piscine, terrasse, jardin et terrain de jeu.

Les quatre entreprises gérées par Ganas ont en commun de récupérer, recycler et revendre diverses marchandises; elles sont connues sous la bannière «Every Thing Goes». Il s'agit d'une friperie, d'un magasin de meubles usagés, d'un magasin de meubles antiques et d'un café-boutique de livres usagés qui embauchent en tout 15 personnes de la communauté à temps plein ou partiel.

Le score élevé de Ganas pour le volet économique s'explique inexorablement par le partage et la mise en commun des biens et des infrastructures, ce qui permet une répartition de la richesse parmi les membres. Certains, moins fortunés, ne pourraient possiblement pas bénéficier d'autant de biens, si ce n'était de leur choix de vivre en communauté. De plus, les entreprises sont autant de façons de s'ouvrir sur la population locale en leur offrant à bas prix des biens semi-essentiels, tels de l'ameublement, des vêtements et des livres. L'objectif 1.2 permet d'illustrer ce fait (voir tableau 1).

**Tableau 1 :**  
**Ganas - Extrait du pôle économique :**  
**répondre aux besoins matériels du plus grand nombre d'individus possible**

Lignes directrices	Objectifs	Pond	Éval.	Note = PxÉ	Description et justification	Pistes de bonification
1 - Possibilité d'obtenir l'usage du plus grand nombre de biens	1.2 - Donner au plus grand nombre la possibilité d'utiliser des biens individuels ou collectifs	3	0,9	2,7	Biens collectifs nombreux: cuisine, salle à manger, salon avec télévision et système de son, salle d'ordinateurs, salle d'exercices, nourriture, jardin, piscine, aires de repos, buanderie, bibliothèque... Biens individuels; voitures, meubles, effets personnels et chambres louées. Les divers objets usagés vendus à coût abordable permettent un partage avec la population locale).	Mettre des voitures communes à la disposition des habitants.

Ganas qui, rappelons-le, ne se définit pas comme un *écovillage* mais s'est vu attribuer ici la même pondération au plan environnemental, présente un score significativement plus bas que les deux *écovillages* étudiés pour le pôle écologique. La communauté n'est pas dotée de politique où de norme de consommation verte concernant les achats (produits ménagers, nourriture et autres équipements). Les gestes à caractère écologique, s'ils sont posés, sont le fait de l'individu et non de la communauté. Ainsi, l'une des dimensions importantes de la grille, la dimension de planification, qui guide la mise en place des connaissances et des moyens pour réaliser ses aspirations en regard de

l'environnement, explique en bonne partie le score plus bas obtenu par Ganas pour ce pôle. Toutefois, il est important de signaler que certains des choix de vie, même s'ils ne sont pas nécessairement guidés par des intentions écologiques, ont néanmoins un certain impact positif, notamment en ce qui a trait au partage des biens et à la possibilité d'utiliser les transports en commun pour ses déplacements courants. Par ailleurs, un autre aspect du développement durable peu considéré à Ganas et qui explique son faible score par rapport aux deux autres communautés est montré par l'objectif 4.1.

**Tableau 2 :**  
**Ganas - Extrait du pôle écologique : maintenir les systèmes qui entretiennent la vie.**

Lignes directrices	Objectifs	Pond	Éval.	Note = PxÉ	Description et justification	Pistes de bonification
4 - Maintien de la biodiversité	4.1 - Évaluer les populations des espèces utilisées	1	0,0	0,0	Connaissances, s'il y a, sont individuelles et non communautaires.	Être membre d'une association ou d'un groupe environnementaliste. Organiser des soirées thématiques, des ateliers sur l'environnement afin de développer une conscience minimale au sein des habitants.



## Sirius

Organisme à but non-lucratif, l'écovillage de Sirius a pour mission l'éducation à la vie communautaire, à l'écologie et à la spiritualité. Pour y parvenir, divers programmes, infrastructures et partenariats ont été mis sur pied au fil des années. Cette petite communauté de 35 habitants possède diverses installations, telles une salle de conférence et une cuisine munie d'équipements commerciaux. Plusieurs programmes sont offerts au grand public. Des chambres, des dortoirs et un camping permettent d'accueillir les participants des formations et activités d'apprentissage provenant de l'extérieur. Sirius entretient aussi une excellente relation avec le voisinage

(surnommé à cet effet *Earthstone village*), qui participe régulièrement aux activités se déroulant sur le site de la communauté. Plusieurs de ces voisins sont membres de Sirius et utilisent certains services de la communauté, comme par exemple, une station d'huile végétale usagée (employée comme carburant pour des automobiles diesel converties à cette fin). Cette volonté évidente des habitants de partager leurs savoirs et leurs installations n'est certainement pas étrangère au pointage le plus élevé obtenu par Sirius pour le pôle équité (85,5%), tel que le démontre l'objectif 3.4 de ce pôle.

**Tableau 3 :**

**Sirius - Extrait du pôle équité: Équité entre les personnes, les communautés, les peuples et les générations**

Lignes directrices	Objectifs	Pond	Éval.	Note = PxÉ	Description et justification	Pistes de bonification
3 -Solidarité / responsabilité / imputabilité	3.4 - Assurer une répartition des avantages résultant des projets dans l'ensemble de la population	2	1	2	Tenue de stages d'apprentissage, de conférences, de retraites, de formations en méditation. Ouverture sur les visiteurs et apprentis : chambres et pensions à bas coût. Membership parmi le voisinage élargi (Earthstone Village). Partenariat avec l'Université du Massachusetts pour un cours accrédité de permaculture chaque été sur le site de la communauté. Bénévolat pour des organismes de Shutesbury	Aucune

Fort de ses 28 ans d'existence dans le cadre d'un mode de vie écologique, cet écovillage se révèle une source très inspirante en terme de comportement à faible impact écologique. Toutefois, cette démarche globale, quoique palpable concrètement sur le terrain, gagnerait, en regard des objectifs de la grille, à être articulée par une planification formelle, afin de déterminer le ratio productivité/utilisation des ressources renouvelables. Cette lacune en matière de planifi-

cation formelle contribue à expliquer le fait que ce pôle n'a obtenu qu'un score moyen de 68,9 %. L'examen de l'objectif 1.1 démontre en effet que Sirius pourrait optimiser son action en se dotant d'une meilleure planification et évaluation en matière de gestion environnementale.

**Tableau 4 :**  
**Sirius - Extrait du pôle écologique: Maintenir les systèmes qui entretiennent la vie**

Lignes directrices	Objectifs	Pond	Éval.	Note = PxÉ	Description et justification	Pistes de bonification
1 - Utilisation prioritaire des ressources renouvelables sous le seuil de leur « renouvelabilité »	1.1 - Planifier une utilisation judicieuse des ressources renouvelables	3	0,6	1,8	Intention d'utiliser efficacement les ressources traduites en actions - mais absence de plan formel. Planification orale et aléatoire durant les réunions hebdomadaires. 70 % de l'énergie utilisée est solaire passive (serres, maisons dotées de fenêtres au sud), solaire active (panneaux solaires) ou éolienne. Système de récupération de l'eau de pluie pour l'arrosage d'appoint du jardin.	Gestion de l'eau à améliorer eau potable et eaux grises - système de purification des eaux grises. Absence de planification "verte" globale pour l'ensemble des ressources renouvelables présentes sur le terrain. Recours aux poêles de masse pour chauffer les bâtiments permettrait d'utiliser moins de bois.

### *Earthaven*

Créé en 1995 dans l'esprit de devenir un lieu d'apprentissage et de démonstration à l'effet que l'organisation d'une société plus durable est possible, cet écovillage toujours en construction n'a pas encore atteint pleinement tous ces objectifs. Voilà qui explique en partie le fait que, pour tous les pôles, mis à part le pôle écologique, le score est plus faible que pour les autres cas de la présente étude. Le pôle social est celui qui présente le plus d'écart, avec 78,4 %. L'un des éléments les plus défavorables en regard des objectifs de ce pôle est le mode d'organisation territoriale décentralisée. Earthaven est constitué d'un centre, où l'on retrouve la salle du conseil, le magasin général et un restaurant-bar-bistro, autour duquel gravitent les voisinages (neighbourhoods). Bien que les réunions du conseil deux fois par mois et quelques

activités sociales soient des occasions de rencontre, aucun système de communication et d'échange ne met en lien ces voisinages pour l'instant.

En outre, la situation géographique par rapport au grand centre urbain le plus proche, Asheville, situé à environ une heure de route, ne favorise pas les échanges d'informations et le dialogue entre les individus. En effet, ce manque de proximité physique limite la connectivité de la communauté avec l'extérieur. L'absence de transport en commun limite aussi d'emblée la venue de visiteurs et le rayonnement des actions de Earthaven. L'extrait du pôle social présenté dans le tableau 5 (objectif 3.1) montre l'un des effets de cette localisation et ce, malgré les efforts déployés pour dynamiser le milieu.

**Tableau 5 :**  
**Earthaven - Extrait du pôle social : Assurer à chaque être humain une vie saine et fournir des conditions qui permettront l'atteinte d'un sentiment d'harmonie personnel et une capacité de prendre en main son devenir**

Lignes directrices	Objectifs	Pond	Éval.	Note = PxÉ	Description et justification	Pistes de bonification
3 - Intégration des individus à la société par une fonction valorisante	3.1 - Favoriser l'accès à une occupation pour chacun	3	0,6	1,8	Quelques activités économiques: camping, fabrication de remèdes à base de plantes, Earthaven Learning Center, pépinière etc. Aucun soutien formel à l'entrepreneuriat. Localisation à près d'une heure de la ville la plus près:	Programme de soutien à l'entrepreneuriat pour les projets des membres. Organisation d'une navette journalière vers la ville et/ou système formel de covoiturage.

Lignes directrices	Objectifs	Pond	Éval.	Note = PxE	Description et justification	Pistes de bonification
					d'opportunités d'emplois pour les travailleurs, plus difficile d'établir sur place des entreprises de services (faute de marché). Tenue d'activités diversifiées permettant à tous de participer selon leurs talents et intérêts.	« Point de service en ville » : point de dépôt ou de vente pour les biens produits dans l'écovillage; quelques chambres pour loger temporairement membres et visiteurs.

Véritable champion de la décroissance viable, cet *écovillage* est incontestablement engagé dans la voie du respect de l'environnement et de ses écosystèmes. Dès le début du projet, les fondateurs ont étudié le terrain et ont planifié l'utilisation des ressources naturelles qui s'y trouvaient. En effet, quatre plans (foresterie, gestion de l'eau, énergie et aménagement d'ensemble) encadrent et guident les

actions des habitants de Earthaven. Par contre, quelques éléments restent encore à améliorer, par exemple, l'utilisation de l'automobile, encore trop sur une base individuelle. Le score pour le pôle écologique (76 %) est néanmoins le plus élevé des trois cas étudiés.

**Tableau 6 :**  
**Earthaven - Extrait du pôle écologique: Maintenir les systèmes qui entretiennent la vie**

Lignes directrices	Objectifs	Pond	Éval.	Note = PxE	Description et justification	Pistes de bonification
2 - Utilisation judicieuse des ressources non-renouvelables	2.5 - Planifier une utilisation judicieuse de l'énergie	3	0,8	2,4	Recours à des sources d'énergies renouvelables seulement. Résidences personnelles possédant toutes des panneaux solaires et les bâtisses communautaires sont alimentées par micro-hydroélectricité. Responsabilisation des écovillageois face à leur consommation d'énergie (évitent le gaspillage). Réfrigérateurs horizontaux (éconoénergétique : lorsque ouvert, l'air froid ne s'échappe pas). Caveau à légumes pour chaque maison.	Recours à une alternative pour le fonctionnement des automobiles (biodiesel). Covoiturage à améliorer: système de communication formelle devrait être établi afin de mettre en contact les voyageurs et automobilistes.

## Conclusion

La démarche exploratoire auprès de ces trois communautés visait à vérifier la capacité de certains *écovillages* à répondre aux impératifs du développement durable dans leur fonctionnement concret. Elle n'avait pas la prétention de répondre à toutes les questions d'ordre théorique ou sociologique mais cherchait simplement à ouvrir une porte sur des recherches à approfondir quant aux stratégies innovantes de développement durable applicables en contexte communautaire. Le recours à la grille d'analyse de développement durable a permis de

dégager divers éléments qu'il importe de considérer en regard aux exigences du développement durable.

En plus d'être des lieux propices à l'innovation et à l'originalité, les *écovillages* donnent à l'individu la possibilité de se réappropriier la communauté comme noyau de rapports humains et comme catalyseur d'alternatives de vie juste et viable. Au plan écologique, ces communautés présentent des scores différents, les points forts ou faibles variant en fonction de leurs objectifs spécifiques. On constate toutefois que l'innovation en matière d'alternative écologique porte fruit dans les deux *écovillages* lors-

qu'on les compare avec Ganas, une communauté intentionnelle témoin. Cependant, les objectifs écologiques semblent plus difficiles à atteindre. Il s'agit d'une importante piste de recherche à explorer au sujet des *écovillages* mais aussi à l'égard du développement durable lui-même et de sa complexité d'application. Finalement, le volet économique, lorsqu'il est bien intégré, incite à un certain dynamisme interne et maintient le contact avec l'extérieur.

Les expériences de Sirius et Earthaven prouvent que l'*écovillage* n'est pas un concept flou, l'appellation pouvant effectivement correspondre à des initiatives dont les objectifs et leur mise en œuvre tendent bel et bien vers le développement durable. L'analyse des résultats montre que le mode de vie de ces *écovillageois* qui, au plan social et économique, répond aux besoins de base et améliore la qualité de vie, est réaliste et possible et ce, même en déployant des efforts soutenus pour préserver la capacité de portée de la nature. Même s'ils sont loin d'être une panacée, les *écovillages* présentent de nombreuses facettes qui méritent une attention particulière en regard de la recherche de solutions pragmatiques à des problèmes environnementaux. Il faut maintenant chercher à dégager le potentiel de ces pratiques pour qu'elles puissent devenir de véritables leviers en vue d'une prise de conscience et d'actions plus globales. ■

**Les expériences de Sirius et Earthaven prouvent que l'*écovillage* n'est pas un concept flou, l'appellation pouvant effectivement correspondre à des initiatives dont les objectifs et leur mise en œuvre tendent bel et bien vers le développement durable.**

## Notes et références

<sup>1</sup> Wakernagel, M. et W. Rees (1999). *Notre empreinte écologique*, Montréal, Éditions Écosociété.

<sup>2</sup> Pour de plus amples informations sur le concept, consultez l'article « Regard neuf sur le monde rural dans tous ses états » paru dans *Organisation et territoires*, vol. 14, no. 3.

<sup>3</sup> Ministère du Développement durable, Environnement et Parc, [www.mddep.gouv.qc.ca](http://www.mddep.gouv.qc.ca)

<sup>4</sup> Gaia Trust est une association charitable danoise fondée en 1987 par Ross et Hildur Jackson. Leur intention était de soutenir des initiatives porteuses de valeurs menant à une société viable et plus spirituelle. Pour plus d'informations : <http://www.gaia.org/>

<sup>5</sup> Le GEN est une association mondiale de personnes et de groupes qui rassemblent et partagent leurs idées, promeuvent des technologies douces et développent des liens entre les écovillages par le biais d'annuaires et de bulletins culturels et éducatifs. Elle vise à mettre en œuvre le développement durable au sein des communautés. Pour plus d'informations : <http://www.gen.ecovillage.org>

<sup>6</sup> Le réseau mondial des écovillages: <http://gen.ecovillages.org>

<sup>7</sup> Le réseau des écovillages du Canada: <http://enc.ecovillage.org>

<sup>8</sup> Villeneuve, C., (1999, révisé 2004) Comment réaliser une analyse de développement durable? Département des sciences fondamentales, Université du Québec à Chicoutimi

<sup>9</sup> *Communauté intentionnelle* est un terme inclusif qui comprend des sous-ensembles de communautés tel les *écovillages*, les coopératives de logement, le *cohousing*, etc. Voir le site de «Fellowship for Intentional community », [www.ic.org](http://www.ic.org) pour un répertoire de ces communautés ou pour plus d'informations.

<sup>10</sup> Pour plus d'informations, visitez leur site web à l'adresse : [www.ganas.org](http://www.ganas.org)

<sup>11</sup> Pour plus d'informations, visitez le site web de Sirius Community à l'adresse : [www.siriuscommunity.org](http://www.siriuscommunity.org)

<sup>12</sup> Pour plus d'informations, visitez le site web de Earthaven Ecovillage à l'adresse : [www.earthaven.org](http://www.earthaven.org)

---

# Planification urbaine et mutations économiques. L'arrondissement de la baie à la croisée des chemins

Martin Simard et Carl Brisson  
*Université du Québec à Chicoutimi*

---

## Introduction

Au Canada et au Québec, bon nombre de villes, petites et moyennes, positionnées en milieu périphérique, vivent des difficultés sur les plans économique et démographique dans le cadre de la mondialisation des marchés et de l'émergence d'une économie du savoir. Les analystes les plus pessimistes entrevoient la stagnation ou le déclin progressif pour ces ensembles urbains de taille modeste à l'économie généralement peu diversifiée. Le défi d'assurer la vitalité économique, de maintenir une gamme étendue de services publics et privés de même que d'offrir un cadre urbain de qualité est fort exigeant pour les dirigeants en fonction. L'image négative du milieu, la faiblesse des ressources humaines et financières ainsi que le conservatisme ambiant peuvent constituer des freins importants à l'innovation et au développement. La mise en place d'initiatives locales ou de projets de développement apparaît alors être un élément déterminant pour l'avenir collectif.

L'arrondissement de La Baie à Saguenay est un exemple de milieu périphérique frappé par des difficultés de tout ordre. Du point de vue socioéconomique, la communauté locale a été gravement touchée. En effet, l'un des piliers de l'activité industrielle, soit l'usine de papier de l'Abitibi-Consolidated (ACI), a fermé ses portes en 2003, occasionnant la perte de 650 emplois. Par la suite, une scierie a cessé ses activités, ce qui s'est traduit par la perte d'une centaine d'emplois. Certains secteurs de l'activité commerciale ont également vécu un déclin et l'on assiste au départ de certains services administratifs

et financiers vers d'autres arrondissements. Sur le plan démographique, l'arrondissement de La Baie subit une décroissance après avoir connu une hausse continue de sa population qui atteignait 21 000 habitants en 1996. Cette décroissance s'accompagne d'une modification de la structure par âge de la population.

Dans ce contexte, l'absence de planification urbaine adaptée à la réalité des années 2000 se fait fortement sentir. Ainsi, c'est le plan d'urbanisme de l'ex-ville de La Baie en vigueur depuis 1991 qui est toujours en fonction malgré le regroupement qui a créé la Ville de Saguenay en 2002. Cet outil n'est plus adapté à la réalité du milieu. De plus, on assiste

### **L'absence de planification urbaine adaptée à la réalité des années 2000 se fait fortement sentir.**

depuis quelques années à un redéploiement spatial de plusieurs activités dans l'arrondissement de La Baie. En conséquence, il

apparaît primordial de se pencher sur les enjeux d'aménagement et les projets de développement actuels à La Baie. Cet arrondissement se révèle être à la croisée des chemins si l'on considère les changements récents à la structure industrielle, la superficie et la localisation des terrains devenus vacants ainsi que l'ampleur économique et urbanistique des projets à l'étude ou en voie d'implantation.

À l'intérieur de ce texte, nous traiterons de trois enjeux d'aménagement qui prennent la forme de projets de développement. Nous utiliserons la méthode de l'étude de cas et puiserons nos informations dans divers documents d'urbanisme, des coupures de presse et des visites de terrain. Ces projets situés sur le territoire de La Baie sont les suivants : le terminal de croisières sur le quai Agésilas-Lepage

à Bagotville, la réutilisation du site d'ACI à Port-Alfred et l'implantation d'un terminal méthanier au port de Grande-Anse. Au préalable, nous tracerons un bref portrait de l'arrondissement de La Baie afin de comprendre l'environnement dans lequel devraient s'insérer ces interventions.

## **L'ARRONDISSEMENT DE LA BAIE : UN BREF PORTRAIT**

Le paysage de La Baie est façonné par la présence de la baie des Ha ! Ha ! et par la dualité entre les basses-terres en bordure de la baie et le plateau du Haut-Saguenay. Ces deux unités physiographiques sont séparées par des dénivellations entrecoupées des rivières à Mars et Ha ! Ha ! et d'une série de ravins. Le territoire de la Baie des Ha ! Ha ! a été ouvert à la colonisation en 1838 et il fut relié au réseau ferroviaire en 1911, après Roberval (1888) et Chicoutimi (1893). Cependant, il faut attendre l'arrivée de l'industrie pour que le secteur se développe pleinement. Tirant profit de la première guerre mondiale, J.E.A. Dubuc et ses partenaires anglais se lancent dans la production de pâte chimique à Port-Alfred. La construction de l'usine, d'infrastructures portuaires et ferroviaires et d'un établissement urbain débuta en 1915.

Sur le plan administratif, la mise en place des municipalités sur ce territoire correspond à une succession de morcellement du Canton de Bagot, une municipalité ayant eu un vaste territoire, vers de plus petites entités. Ce processus qui s'échelonna de 1848 à 1920 fut suivi d'une période de regroupements municipaux qui débuta en 1953. Par ailleurs, 1976 et 2002 constituent des dates clefs, soit les moments de fondation des villes de La Baie et de Saguenay. Le morcellement administratif qu'a longtemps connu l'arrondissement de La Baie reflète, dans une large mesure, la structure du peuplement qui est divisée historiquement en trois noyaux urbains, soit Grande-Baie, Port-Alfred et Bagotville, sans compter les zones rurales d'habitats.

Au cours des années 1940, La Baie connaîtra un accroissement significatif de sa population et une augmentation sensible des conditions de vie de la population. C'est aussi à cette époque que le gouvernement canadien établit une base militaire à Ba-

gotville (1942). Néanmoins, l'absence de planification urbaine dans un contexte de croissance est susceptible d'entraîner des conflits et des dysfonctionnements. Par exemple, les secteurs urbanisés ne semblent plus en mesure d'absorber le développement urbain à partir du milieu du siècle. L'utilisation de plus en plus massive de l'automobile, l'accès aux résidences unifamiliales, l'arrivée des grandes chaînes de magasins, tous ces phénomènes se conjuguent pour faire éclater les limites des périmètres urbains. À ce moment, les contraintes topographiques et l'exiguïté des territoires municipaux de Bagotville et de Port-Alfred rendent pratiquement impossible l'expansion résidentielle et industrielle.

### **L'absence de planification urbaine dans un contexte de croissance est susceptible d'entraîner des conflits et des dysfonction- nements.**

En 1977, la nouvelle Ville de La Baie adopte son premier plan d'urbanisme. La mise en place de ce nouvel outil, tout en cherchant à atténuer les rivalités, ne remet pas en cause les trois secteurs traditionnels que sont Bagotville, Port-Alfred et Grande-Baie. Ainsi, il n'y a pas de centre-ville formellement identifié. Toute la planification s'articule autour d'une amélioration des liens tant physiques que socio-économiques entre les secteurs afin d'accentuer les échanges. Chaque secteur aura un rôle spécialisé: Port-Alfred poursuivra son essor industriel, Bagotville consolidera son dynamisme commercial alors que Grande-Baie maintiendra son caractère domiciliaire.<sup>1</sup> Le concept proposé en 1977 est grandement influencé par le potentiel portuaire existant sur le territoire de la ville. Toutefois, le développement touristique ne fait pas partie de la stratégie d'aménagement, l'emphase est mise sur la récréation. Malgré tous les efforts entrepris, les structures industrielle et commerciale de La Baie demeurent fragiles et une crise frappe la communauté au début des années 2000.

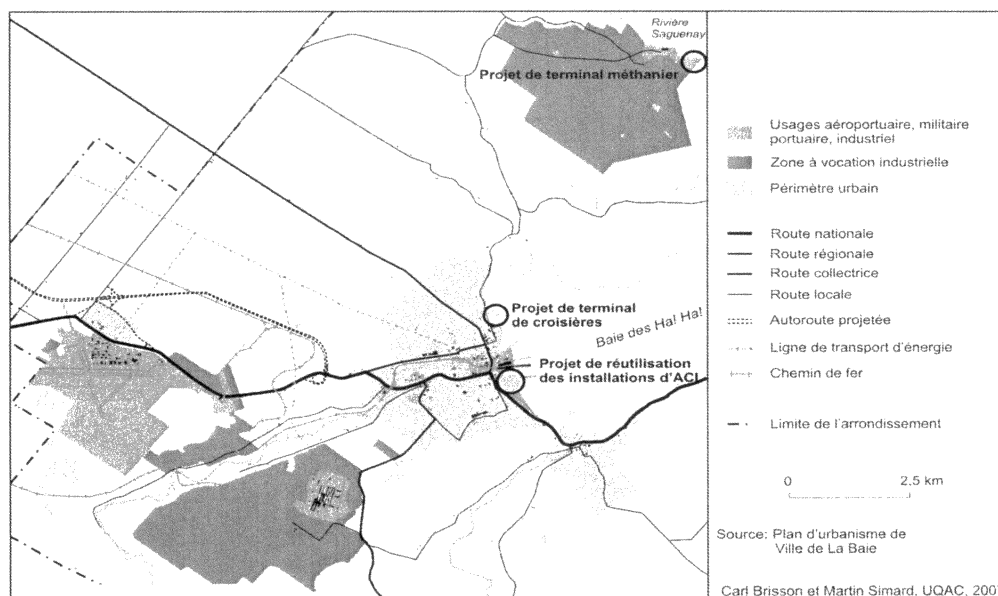
## LES ENJEUX D'AMÉNAGEMENT ACTUELS

### Le terminal de croisières sur le quai Agésilas-Lepage à Bagotville

Le premier des trois projets analysés dans le cadre de cet article est celui du terminal de croisières sur le quai Agésilas-Lepage à Bagotville (voir la figure 1). L'idée de ce terminal a été lancée en 2003 à la suite de discussions entre les élus de la Ville de Saguenay et les administrateurs du Port de Québec, organisme sous juridiction fédérale. Il s'agit d'amener les navires de croisières qui visitent le Saint-Laurent et ses affluents à partir de la ville de Québec à venir jusqu'à la Baie des Ha ! Ha ! pour y faire escale un ou deux jours. Cette industrie en croissance pourrait stimuler l'économie locale et consolider les activités touristiques, notamment à la fin de l'été et en automne. Le projet apparaît fort alléchant dans le contexte des difficultés économiques baieriveraines avec des retombées économiques de 45,7 millions de dollars prévues pour les cinq premières années d'opération. Néanmoins, ce projet ambitieux connaît de nombreux rebondissements et suscite la controverse, notamment pour l'ampleur des investissements requis.

En 2004, s'enclenche la réflexion sur la localisation d'un quai d'escale par « Promotion Saguenay », institution parapublique gérée directement par le maire de Saguenay. Le site choisit pour l'infrastructure d'accueil est le quai Agésilas-Lepage, lieu situé dans la partie nord du centre-ville de Bagotville qui pourrait permettre une intervention de revitalisation urbaine. L'utilisation des installations portuaires d'Alcan à La Baie a aussi été considérée mais la manutention industrielle qui inclut des produits dangereux commanderait des mesures de sécurité élargies pour permettre l'accueil de croisiéristes. D'autre part, les principes qui régissent la navigation commerciale font en sorte que les navires sont desservis selon leur ordre d'arrivée. Une procédure incompatible avec l'exploitation de croisières, les exploitants devant obtenir confirmation d'une place à quai plus d'un an à l'avance. Le quai Agésilas-Lepage est d'ailleurs temporairement aménagé pour permettre la venue de navires à titre exploratoire en 2005 et en 2006. Cette expérience a suscité un certain enthousiasme auprès de la population et des intervenants économiques locaux.

Figure 1  
Les projets de développement à La Baie



Sur le plan du processus, une étude d'impact a été déposée en 2005 au Bureau d'audiences publiques en environnement (BAPE) afin de contribuer à une

démarche décisionnelle éclairée. Cependant, le 11 mai 2006, le maire de Saguenay annonce qu'il a demandé au ministère de Développement durable,

de l'environnement et de la faune de suspendre les procédures d'analyse du BAPE. Celles-ci sont finalement reprises, avec une séance d'information le 11 décembre, mais il n'y aura pas de demande formelle d'audiences publiques. Pour sa part, la Ville et Promotion Saguenay organiseront des rencontres d'information dans les trois arrondissements, les 5, 6 et 7 décembre 2006.<sup>2</sup> Il y aura également ouverture des registres dans l'arrondissement La Baie, en vue de la possible tenue d'un référendum sur un règlement d'emprunt de 11 millions de dollars, les 19, 20 et 21 décembre 2006. Celui-ci n'aura pas lieu, le nombre de signatures requis n'ayant pas été atteint. Le 17 février de la même année, les gouvernements supérieurs ont annoncé des appuis financiers respectifs de 9,8 millions de dollars.

L'arrondissement de La Baie, comme plusieurs localités industrielles, doit composer avec un milieu urbain en recomposition. Les croisières constituent une activité touristique susceptible de bien s'intégrer à une stratégie de relance économique et d'amélioration du cadre de vie. En ce qui concerne l'intégration du quai d'escale et d'un futur « village portuaire » à l'espace urbain du centre-ville de Bagotville, des terrains ont été acquis par la Ville de gré à gré et un mandat a été consenti à des consultants dans le but de concevoir un plan d'intervention. Y aura-t-il un contrôle architectural pour les nouvelles constructions et la rénovation des bâtiments existants? Ce programme sera-t-il accompagné d'incitatifs (réduction de taxes, programme de rénovation, etc.) visant la venue de nouveaux commerces dans le centre-ville? Ces questions demeurent ouvertes pour le moment!

**Les croisières constituent une activité touristique susceptible de bien s'intégrer à une stratégie de relance économique et d'amélioration du cadre de vie.**

**La réutilisation des installations d'ACI à Port-Alfred**

Les terrains et les bâtiments d'Abitibi-Consolidated sont situés sur les rives de La Baie des Ha! Ha! Ceux-ci jouxtent le site des installations portuaires et ferroviaires d'ALCAN qui est localisé en bordure de la Rivière-à-Mars. Cet ensemble industriel posi-

tionné au cœur de l'arrondissement domine le paysage et l'économie depuis des décennies. Le terrain industriel, qui possède une topographie généralement plane, se retrouve à l'interface d'un environnement urbain et d'un environnement maritime. En effet, le terrain est bordé au sud par le boulevard de la Grande-Baie-Sud et, à l'ouest, au-delà de la voie ferrée, par la 1<sup>re</sup> rue et l'avenue du Port où subsiste difficilement une aire commerciale. En ce qui concerne la réglementation de zonage, le terrain de l'usine est évidemment affecté à l'activité industrielle.

Bien que les deux propriétés industrielles voisines soient maintenant gérées de manière distincte et qu'elles connaissent un sort bien différent, leur évolution s'est effectuée en parallèle. Il appert donc de discuter brièvement des équipements d'ALCAN avant de nous attarder au destin de l'usine et du site d'ACI. À la suite de la construction de l'usine de la Ha! Ha! Bay Sulfite en 1918, le quai existant depuis quelques années est rallongé, élargi et doté de quatre voies ferrées en 1920.<sup>3</sup> En 1924, l'entrepreneur chicoutimien Dubuc, qui en est le propriétaire, est acculé à la faillite. La Compagnie ALCOA fait alors l'acquisition des actifs de la Compagnie générale du port de Chicoutimi et de la compagnie de chemin de fer Roberval-Saguenay. Cet achat permet aujourd'hui à Alcan d'alimenter en matières premières son complexe d'Arvida à partir de ses deux quais de La Baie.<sup>4</sup>

Le site sur lequel a été érigée l'usine de Port-Alfred se situe sur les lots 1982, 1983, 1984, 1896, et 1899 du cadastre officiel de la Ville de La Baie. Il est d'une superficie de 38,885 ha. Cette superficie se retrouve en partie sur la terre ferme (26,965 ha.) et en partie sous l'eau (11,960 ha).<sup>5</sup> Au moment de la fermeture définitive d'ACI, on observait sur ce terrain 22 réservoirs destinés à contenir de la pâte à papier, du mazout, divers produits chimiques nécessaires à la production du papier, de l'huile et des eaux usées en traitement. Quelque 81 bâtisses, séparées ou contiguës, servant à abriter les divers équipements de l'usine, et un convoyeur (inutilisé depuis 25 ans) se remarquaient aussi sur l'emprise foncière. D'autre part, le quai de déchargement des billes de bois qui n'est plus utilisé depuis l'arrêt du flottage du bois en 1990 est situé sur la partie ennoyée du site.



En 2005, l'usine a cessé définitivement ses activités. Un an plus tard, l'usine et la majorité des équipements furent démolis. Ainsi, un symbole important de l'activité industrielle baieriveraine disparaît du paysage. En 2006, Abitibi Consolidated cède à l'entreprise Biomatera environ 40 % du terrain rendu disponible par la démolition de sa papetière de Port-Alfred. L'entreprise de production de plastique biodégradable devrait s'installer dans l'un des rares bâtiments qui évitera le pic des démolisseurs. L'autre partie du terrain (60 %) a été cédée à la Ville de Saguenay contre la somme d'un dollar.<sup>6</sup> Quelle vocation donner à ce site de grande dimension qui offre une vue magnifique sur la Baie ? Comment coordonner l'aménagement de ces terrains avec l'intervention prévue dans le secteur du quai Agésilas-Lepage ? Doit-on privatiser cet espace ou y maintenir une fonction communautaire ? Ces interrogations restent toujours sans réponse au début de l'année 2007.

### **Quelle vocation donner à ce site de grande dimension qui offre une vue magnifique sur la Baie ?**

#### **Le terminal méthanier au port de Grande-Anse**

En 1984, le gouvernement fédéral entreprit la construction du terminal maritime de Grande-Anse aux coûts de 25 millions de dollars. Ce port inauguré l'année suivante est la réponse aux pressions exercées antérieurement en faveur d'une relocalisation des réservoirs d'hydrocarbures de la zone portuaire de Chicoutimi. La décision paraît surprenante car, en 1981, une taxe sur l'entreposage des hydrocarbures a favorisé le transit des produits pétroliers par la route 175. Ainsi, la vocation initiale du port qui consistait au transbordement des hydrocarbures a évolué vers une fonction polyvalente orientée vers la manutention de produits forestiers, de marchandises générales, de vrac solides et liquides (le bois d'œuvre, les pâtes et papiers, le sel industriel, etc.). Depuis lors, ce port a connu une faible progression du tonnage manutentionné. Entre 1985 et 2005, 336 000 tonnes ont été manipulées en moyenne avec une pointe de 461 000 en 2001. En tout, 7 millions de tonnes ont été traitées à Grande-Anse en 21 ans d'opération.

### **Ce port a connu une faible progression du tonnage manutentionné.**

C'est dans ce contexte qu'émerge le projet de construction d'un terminal méthanier d'importation de gaz naturel liquéfié (GNL) à proximité du terminal maritime de Grande-Anse. Le terminal méthanier de Grande-Anse permettrait la réception, le stockage, la regazéification et l'expédition vers les marchés de gaz naturel provenant de sources éloignées, de manière économique. Pour ce faire, le terminal comprendrait : des installations maritimes dédiées, des réservoirs de stockage de GNL, des installations de vaporisation du GNL, une usine d'extraction des composés lourds ainsi qu'une centrale de cogénération. Les marchés visés par le projet Grande-Anse sont, en ordre de priorité, le Québec, l'Ontario et le Nord-Est américain. À ce sujet, deux autres projets de ports méthaniers sont actuellement en processus d'évaluation environnementale au Québec, soit Cacouna et Rabaska.

Le promoteur du projet est la compagnie Énergie Grande-Anse, une entreprise de propriété régionale. Le projet serait réalisé en partenariat avec l'Administration portuaire du Saguenay qui est responsable du quai et des opérations maritimes. Cependant, un gazoduc devra être construit afin de relier le site de Grande-Anse au réseau de transport québécois. Le projet est en ce moment au stade du concept mais il a été soumis à un processus de consultation auprès de 25 intervenants de tous les secteurs d'activités. Le rapport du comité consultatif a été rendu public en décembre 2006 et celui-ci recommande d'aller de l'avant dans ce projet. Malgré le peu d'effets prévisibles sur le milieu humain, compte tenu de l'isolement du site, combien de mouvements de navires méthaniers y aura-t-il par années sur le Saguenay ? N'oublions pas que ces navires transportent une matière dangereuse assujettie à des règles particulières de transport considérant le fait que la voie maritime du Saguenay fait partie du parc marin du Saguenay-Saint-Laurent. Ces enjeux environnementaux n'ont pas encore été abordés publiquement.

### **Conclusion**

L'arrondissement de La Baie est un territoire à la croisée des chemins sur les plans économique et urbanistique. Trois sites importants sont en voie

d'être réaménagés sous l'impulsion de promoteurs privés ou de l'administration municipale. Les projets qui seront mis de l'avant ainsi que leurs modalités d'implantation influenceront considérablement et durablement l'avenir et le paysage de l'arrondissement. Il appert de procéder à une analyse intégrée de l'aménagement et de l'urbanisme sur ce territoire. À l'heure actuelle, les projets semblent développés de manière indépendante, ce qui pose problème malgré leur valeur intrinsèque. Le processus de révision du plan et des règlements d'urbanisme en cours à la Ville de Saguenay devrait permettre de planifier les interventions territoriales à La Baie de manière cohérente sur la base d'une vision globale. Il est primordial de saisir les opportunités actuelles afin de relancer La Baie sur la voie du développement.

### **Les projets semblent développés de manière indépendante, ce qui pose problème malgré leur valeur intrinsèque**

Toutefois, les projets envisagés soulèvent différents problèmes en matière de gouvernance. En effet, la gestion de certains dossiers par l'organisme Promotion Saguenay, alors que d'autres relèvent des services techniques de la municipalité, pourrait amener des difficultés de coordination. De plus, Promotion Saguenay est une organisation parapublique au sein de laquelle les agents économiques privés sont fortement représentés. Ce type de fonctionnement, qui s'apparente à un partenariat public-privé, n'est généralement pas souhaitable en matière d'aménagement urbain, considérant la nécessité d'arbitrer les intérêts en présence dans l'optique de l'intérêt collectif. Par ailleurs, la transparence et les démarches consultatives ne sont guère assurées selon cette méthode, comme le démontre le processus de mise en œuvre du terminal de croisières.

Malgré tout, La Baie semble appelée à profiter de la conjoncture pour façonner son avenir selon un concept axé sur la qualité du cadre de vie et les vocations touristique, commerciale et résidentielle. Mis à part le projet de terminal méthanier à Grande-Anse qui valorise la fonction industrielle, les projets

à l'étude ou en cours de réalisation s'insèrent dans un nouveau créneau de développement pour l'arrondissement, c'est-à-dire les fonctions touristique et, possiblement, récréative. Certes, les nouveaux emplois créés ne seront peut-être pas aussi nombreux ou de la même qualité que ceux de l'ancienne papeterie d'ACI. Cependant, la mise en réseau du territoire à un degré plus élevé permettra de maintenir un milieu dynamique et animé au sein d'une agglomération dont les pôles d'emplois sont divers et répartis sur tout le territoire. Un milieu dans lequel les usages industriels sont présents mais regroupés en retrait de secteurs centraux revitalisés sur la base d'activités compatibles avec la qualité de vie et le tourisme. ■

### **Notes et références**

- <sup>1</sup> Leblond, R. et Tremblay, L. (1977) *Ville de La Baie, Plan directeur d'urbanisme*, Leblond et Tremblay urbanistes, p. 144.
- <sup>2</sup> Le Quotidien, le 9 novembre 2006, *Port d'escale à La Baie, Les séances d'information pour les citoyens débutent*, par François Saint-Gelais, p. 6.
- <sup>3</sup> Brassard, H. (2001) *Installations portuaires de Port-Alfred, Compagnie du chemin de fer Roberval-Saguenay : 75 ans d'ouverture sur le monde*, La Baie, Alcan, p. 5.
- <sup>4</sup> Le quai Duncan, qui sera complètement aménagé en 1937-38, est destiné à l'importation de vracs secs (principalement la bauxite, l'alumine et le coke vert). Pour sa part, le quai Powell qui fera également l'objet de travaux importants en 1947-48, servira à l'importation des vracs liquides (l'huile, le caustique et le mazout) et l'exportation des marchandises finies et semi-finies vers l'étranger (lingot d'aluminium et rouleau de papier)
- <sup>5</sup> Compagnie Abitibi-Consolidated du Canada, (2005), *Caractérisation de types Phase 1 et Phase 2, Cessation définitive des activités de l'usine Port-Alfred, Ville de Saguenay, Arrondissement de La Baie, Rapport final, Volume 1 de 4, DDH Environnement ltée*, p. 3.
- <sup>6</sup> Notons que ce terrain sera décontaminé selon le niveau C de la grille du ministère du Développement durable, de l'environnement et de la faune du Québec. Ceci est la limite acceptable pour des terrains à vocations commerciale, industrielle et pour certaines activités récréatives (voir le site [www.mddep.gouv.qc.ca](http://www.mddep.gouv.qc.ca)).

---

# Attraction et rétention de la main-d'œuvre : Mesure de la problématique et pistes de solutions

François Bernard Malo,  
Jules Jean-Gilles et  
Geneviève Vallée  
(Université Laval)

---

## Introduction

D'ici tout au plus dix ans vous devrez vous pencher de façon sérieuse sur les moyens à mettre en place pour attirer de la main-d'œuvre en vos murs et conserver vos meilleurs employés... ou vous disparaîtrez... tout simplement! Avec le vieillissement accéléré de la population active les entreprises québécoises de toutes tailles connaîtront très bientôt de graves problèmes d'attraction et de rétention de leur main-d'œuvre hautement qualifiée. Dans un nombre important de PME situées en région ce problème est déjà bien connu. Cet article a pour ambition d'expliquer en quoi consiste un problème d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre et comment il est possible d'y faire face.

## Développement

Dans la littérature en Sciences de la gestion il est plutôt difficile de trouver un sujet sur lequel tous les auteurs sont unanimes. La question du vieillissement accéléré de la population active dans les sociétés dites développées et ses impacts sur les difficultés d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre hautement qualifiée en est l'une des plus belles exceptions. Depuis quelques années on ne compte plus le nombre d'articles scientifiques et d'ouvrages de vulgarisation qui ont été publiés sur la question. Une simple revue de la littérature nous a permis d'en identifier quelques milliers.

### Quand peut-on parler d'un problème d'attraction et de rétention?

On peut dire qu'une organisation rencontre un problème d'attraction et de rétention de sa main-d'œuvre dès lors qu'elle n'est plus capable d'attirer et de conserver à son service les employés dont elle a besoin pour accomplir ses objectifs et réaliser sa mission. Précisons dès maintenant que bien souvent ce qui entraîne le départ volontaire des employés d'une organisation est aussi ce qui limite sa capacité à attirer de nouvelles candidatures.

**Les entreprises évoluant en région éloignée  
risquent d'être beaucoup plus touchées que  
les autres de même que les entreprises de  
petite taille**

Trois précisions s'imposent et découlent directement de cette définition. Premièrement il est important de noter

que ce ne sont pas toutes les entreprises qui vivront un problème d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre et que parmi celles qui en vivront un, ce ne sont pas tous les employés de cette organisation qui seront également concernés par la problématique. Les entreprises évoluant en région éloignée risquent d'être beaucoup plus touchées que les autres de même que les entreprises de petite taille incapables d'offrir à leurs employés des conditions de travail au moins équivalentes à celles consenties par les grandes organisations. En ce qui a trait à la main-d'œuvre touchée par la problématique les recherches ont bien en évidence que les problèmes sont davantage associés aux travailleurs hautement qualifiés, maîtrisant les compétences au cœur de la stratégie d'affaires de l'organisation et que la situation est d'autant plus problématique que ces travailleurs occupent des emplois difficilement remplaçables par des moyens technologiques ou des procédés d'externalisation de la production<sup>1</sup>.

Deuxièmement, en fonction de sa stratégie organisationnelle il est permis de penser que les solutions possibles pour corriger la situation ne seront pas les mêmes d'une organisation à l'autre. Si une organisation donnée cherche à se positionner sur son marché par le biais d'une stratégie de prix inférieurs à ses concurrents, elle devra vraisemblablement miser sur des solutions peu coûteuses, voire même un nombre faiblement élevé de solutions destinées essentiellement à certaines catégories bien particulières d'employés car la majorité de ses employés ne posséderont alors que de faibles qualifications. De façon générale il est même permis de penser que ce type d'organisation cherchera délibérément à avoir un taux de roulement de son personnel supérieur à la moyenne<sup>2</sup>. À l'opposé, si une organisation a fait le choix de se positionner stratégiquement sur son marché par le biais d'une stratégie de domination par une plus grande qualité et plus d'innovations dans ses produits et services, les modèles théoriques en gestion stratégique des ressources humaines de même que la théorie économique de la firme prédisent que l'organisation aura alors besoin d'une main-d'œuvre beaucoup plus qualifiée et qu'elle cherchera à en diminuer le taux de roulement afin de ne pas perdre ses investissements immatériels. En ce sens, l'organisation en question n'hésitera pas à mettre sur pied diverses solutions aux coûts élevés mais qui ont véritablement la capacité de s'assurer que le capital intellectuel détenu par les employés demeure au sein de l'organisation et se renouvelle sans problème. Comme les clients sont 'prêts' à payer pour des produits et services se démarquant par des niveaux de qualité et d'innovation supérieurs, l'organisation n'hésitera pas à se doter de moyens plus 'luxueux' voire plus nombreux<sup>3</sup>.

**Il est permis de penser que les solutions possibles pour corriger la situation ne seront pas les mêmes d'une organisation à l'autre.**

Troisièmement, il importe de remarquer qu'il existe des liens étroits entre la capacité de rétention de la main-d'œuvre d'une organisation et la satisfaction de sa clientèle. Une recherche récente de Zimmerman et al. (2002) conduite dans diverses unités de soins d'un centre pour personnes âgées a démontré que là où le taux de roulement de la main-d'œuvre

est supérieur à la moyenne (à cause de divers facteurs venant miner la satisfaction au travail et entraîner chez les employés des départs volontaires en plus grand nombre), les patients hospitalisés y contractent davantage d'infections nosocomiales et y décèdent beaucoup plus.

**Que faire pour lutter contre un taux de roulement excessif de la main-d'œuvre?**

Supposons que vous en êtes venus à la conclusion que le taux de roulement de 'X' catégorie d'individus au sein de votre organisation est problématique, comment est-il maintenant possible de lutter contre le phénomène? Idéalement toute tentative de lutter contre un taux de roulement excessif de la main-d'œuvre devrait reposer sur une enquête approfondie permettant de comprendre les principaux motifs évoqués par les employés ayant choisi de quitter volontairement l'organisation. Cette façon de faire renvoie à ce que les auteurs appellent 'les entrevues de départ'. Malheureusement, dans un nombre très important d'organisations, de telles entrevues ne sont pas monnaie courante. De plus, les recherches menées sur les entrevues de départ révèlent que bien souvent les motifs fournis par les employés ne sont pas véridiques.

Que faut-il faire alors? Le premier réflexe de tout bon gestionnaire devrait consister à distribuer aux employés 'restants' un questionnaire à l'intérieur duquel il leur est demandé s'ils ont l'intention de quitter l'organisation au cours de la prochaine année et si oui, quels sont les principaux motifs évoqués pour ce faire. Selon les organisations en question le questionnaire pourra être fermé ou ouvert et même inclure des suggestions que les gestionnaires pourraient prendre en compte pour augmenter le degré d'engagement des employés et ainsi réduire le roulement volontaire de la main-d'œuvre. Cette stratégie, même si à certains égards elle peut ouvrir la porte à une sorte de surenchère des conditions de travail, peut très bien arriver à lutter contre un taux de roulement volontaire élevé. Surtout, elle a l'indéniable avantage de faire prendre conscience aux gestionnaires qu'un employé qui a l'intention de quitter une organisation le fait souvent pour plusieurs raisons.

Si vous choisissez de ne pas distribuer à vos employés restants un tel questionnaire (question de ne pas ouvrir de boîte de Pandore par exemple), il vous reste une autre solution... fort heureusement! Elle consiste à procéder à un auto-examen de vos différentes pratiques de gestion pour voir si certaines d'entre elles ne poseraient pas problème. Pour réaliser cet exercice, bien entendu, vous devriez vous adjoindre les services d'un consultant spécialisé dans la question qui constituera à son tour un groupe de travail *ad hoc* composé de gestionnaires

de votre organisation et peut-être aussi de quelques représentants de vos employés. Dans l'un ou l'autre de ces cas, plusieurs des éléments qui ressortiront se retrouveront fort probablement dans le tableau suivant traduit de l'ouvrage de Ahr et Ahr (2000) et qui expose les 40 raisons les plus souvent mentionnées par les employés lors des entrevues de départ. Les douze premières réponses figurant dans le tableau 1 seraient particulièrement fréquentes selon Giacalone et Duhon (1991) cités dans Ahr et Ahr (2000).

1. Manque d'opportunités d'avancement	21. Défis liés à l'emploi
2. Localisation géographique de l'emploi	22. Élimination de l'emploi occupé
3. Relations avec le supérieur immédiat	23. Responsabilités liées au travail
4. Contenu du travail	24. Sécurité d'emploi
5. Stress lié au travail	25. Manque d'autonomie professionnelle
6. Règles/politiques/procédures en vigueur au sein de l'organisation	26. Manque de ressources pour accomplir son travail de manière satisfaisante
7. Évaluation du rendement et méthode d'évaluation du rendement	27. Manque d'opportunités de développement professionnel
8. Relations interpersonnelles avec les collègues de travail	28. Faible sentiment de réalisation personnelle
9. Salaire et rémunération globale	29. Absence de reconnaissance pour le travail accompli
10. Formation reçue	30. Culture organisationnelle
11. Qualité des gestionnaires supérieurs	31. Relocalisation de l'organisation
12. Conditions de travail en général	32. Changement dans les plans de carrière personnels
13. Avantages sociaux	33. Raisons médicales ou physiques
14. Temps et distances nécessaires pour se rendre au travail	34. Problèmes divers associés au travail
15. Inquiétude quant au futur de l'organisation	35. Relocalisation géographique entraînée par le travail du conjoint
16. Peur de voir son poste être éliminé	36. Façon d'être traitée au sein de l'organisation
17. Équipement inadéquat/obsolète/insuffisant	37. Contenu du travail
18. Cheminement de carrière non approprié ou absent	38. Environnement de travail
19. Rétroaction inexacte ou insuffisante au sujet du travail accompli	39. Équilibre vie professionnelle/vie personnelle
20. Changement involontaire des responsabilités professionnelles	40. Autres raisons personnelles

Abordant la question sous l'angle de l'envie de rester au sein de l'organisation, Capelli (2002, 75) (qui précise d'ailleurs que les raisons invoquées par les employés pour rester au sein de leur organisation peuvent grandement varier d'un pays à l'autre) insiste sur cinq facteurs lui apparaissant particulièrement cruciaux :

1- fierté de travailler pour l'organisation en question (car ses gestionnaires sont jugés compétents, possèdent une vision claire du futur de l'entreprise et sont capables de l'atteindre grâce à des stratégies appropriées qui ont le don de motiver les employés);

- 2- présence d'un superviseur respecté par ses employés et qui leur apporte du support lorsqu'ils en éprouvent le besoin;
- 3- rémunération (directe et indirecte) équitable de même que possibilités nombreuses d'apprendre, de croître et de se développer;
- 4- opportunité de travailler avec des collègues respectés et compatibles avec soi;
- 5- travail satisfaisant et motivant qui a un sens et qui correspond aux intérêts réels des employés.

Lorsque l'employé prend conscience que ces cinq éléments ne sont pas (ou ne sont plus) présents au sein de l'organisation, il aurait alors tendance à vouloir la quitter. Loin de s'en tenir à ces quelques idées, l'auteur stipule que dans la vaste majorité des cas les employés quittent une organisation pour les mauvaises raisons et cela, pour découvrir plus ou moins tardivement que dans la nouvelle organisation pour laquelle ils oeuvrent les mêmes situations qui les ont amenés à quitter leur précédent employeur s'y retrouvent elles aussi. Il revient donc, à son avis, aux supérieurs immédiats informés du désir de leurs employés de quitter l'organisation de bien les informer des possibilités de remédier à leurs insatisfactions. Selon lui, la clé d'une bonne rétention de la main-d'œuvre réside dans le fait d'avoir un supérieur immédiat sur lequel on peut compter et en qui on peut avoir confiance.

À certains égards on pourrait croire que les raisons invoquées pour les employés pour quitter leur organisation portent en elles-mêmes les pistes de solution pour diminuer le roulement de notre main-d'œuvre. C'est vrai mais seulement en partie. En pratique, il existe des tas d'autres façons de s'assurer que nos employés restent chez nous! Ce sont ces diverses solutions qui seront présentées succinctement dans les lignes qui suivent.

### **Les diverses façons de lutter contre le roulement volontaire de la main-d'œuvre**

Selon les divers résultats des recherches empiriques publiées à ce jour, de même que les conseils émis dans leurs ouvrages par divers consultants spécialistes de la question de l'attraction et de la rétention de la main-d'œuvre, il existe une pléthore de solutions pour s'assurer que les employés trouvent, au sein de leur organisation, les motifs suffisants pour y de-

meurer et parviennent à convaincre certaines de leurs connaissances à rejoindre leurs rangs. De même, il existe aussi plusieurs manières de présenter ces diverses solutions. Parmi ces façons de présenter les diverses solutions disponibles, nous pouvons souligner le regroupement par thèmes 'à la mode' (comme la conciliation travail-famille ou l'éthique), le regroupement en fonction des caractéristiques propres à chaque groupe d'individus (voir par exemple Fields (2001) et Sturges (1998) cités dans Woodruffe 1999), le regroupement en fonction des étapes de carrières atteintes par les divers individus que l'on veut attirer ou retenir (voir par exemple Dychtwald, Erickson et Morison 2006), le regroupement en fonction des coûts des solutions envisagées, le regroupement en fonction des diverses sciences à la base des relations industrielles (voir par exemple Osterman 1987) et enfin, le regroupement en fonction des diverses pratiques de GRH. C'est ce dernier regroupement, constitué au total de douze familles, que nous avons choisi pour la suite de notre travail.

La première famille de solutions possibles pour attirer et retenir davantage la main-d'œuvre a trait aux pratiques de recrutement de l'organisation. Les divers auteurs consultés soulignent l'importance de bien cibler les personnes que l'on veut rejoindre, de leur communiquer clairement nos attentes à leur endroit et cela, dès le départ et enfin, de s'assurer qu'elles soient non seulement capables de faire le travail demandé mais qu'elles soient compatibles avec la culture de l'organisation et ses principales valeurs. Se faisant, les organisations auraient tout avantage à courtiser leurs anciens employés ayant quitté volontairement l'organisation. Malheureusement, pour les personnes déjà à l'emploi de l'organisation, cet éventail de solutions arrive assurément trop tard.

### **La clé d'une bonne rétention de la main-d'œuvre réside dans le fait d'avoir un supérieur immédiat sur lequel on peut compter et en qui on peut avoir confiance.**

La deuxième famille de solutions possibles, n'étant pas non plus très aidante pour les employés actuels, est celle qui regroupe les diverses activités de sélection du personnel. Les auteurs recensés insistent

cette fois sur l'importance de bien préparer et bien conduire l'entrevue de sélection. Faire preuve de négligence à cet endroit revient à ne pas voir que le candidat à un poste donné peut ne pas convenir. Tout en nous invitant à faire preuve d'ouverture à l'endroit de candidats différents, les auteurs nous rappellent que dans certains cas il peut être intéressant de ne pas chercher à recruter le meilleur d'entre tous. Les meilleurs employés étant naturellement beaucoup plus sollicités que ceux offrant un rendement inférieur. Enfin, précisent-ils, il ne faut pas oublier de vérifier dans quelle mesure le candidat éprouve une réelle satisfaction à accomplir le type de tâches qu'il aura à assumer dans le cadre de son emploi. Afin de prévenir tout roulement excessif de la main-d'œuvre il convient donc de bien sélectionner nos futurs employés en n'étant ni trop exigeants ni trop permissifs.

La troisième famille de solutions possibles pour augmenter son pouvoir d'attraction et sa capacité de rétention regroupe les pratiques liées à l'accueil et à l'intégration des nouveaux venus. Selon les divers auteurs consultés, il convient tout d'abord de mettre sur pied un processus d'accueil et d'intégration bien structuré et qui permettra à la recrue d'être rapidement mise en contact avec des collègues de qualité, compatibles avec elle et pas trop différents en termes démographiques. Par le biais d'activités diverses, le nouveau venu sera incité à tisser de nouvelles relations et créer de nouvelles attaches avec les membres de l'organisation. Cela sera d'ailleurs d'autant plus facile que le lieu du travail sera près de l'endroit où il souhaite habiter. Malheureusement, encore une fois, la plupart de ces idées ne sont pas applicables aux employés déjà à notre service.

La quatrième famille de solutions possibles est sans doute celle qui regroupe le plus d'idées de même que les idées les plus novatrices. Il s'agit de la famille des pratiques de rémunération et de reconnaissance du travail accompli. Selon Block, Claffey, Korow et McCaffrey (2005) la rémunération globale est le deuxième facteur en importance pour expliquer l'insatisfaction au travail. Selon plusieurs autres auteurs s'étant penchés sur le cas spécifique des infirmières (Lum et al., 1998; Chan et Morrison, 2000; Kunaviktikul, Nuntasupawat, Srisuphan et Booth, 2000), la satisfaction à l'égard du salaire reçu influence directement la satisfaction au travail

qui agit à son tour sur l'engagement organisationnel et puis sur l'intention de quitter l'organisation. Il est donc extrêmement important de s'en préoccuper d'autant plus que pour cet ensemble de pratiques il n'est pas trop tard pour bien faire les choses! Commençons donc par les idées 'classiques': offrir une rémunération avantageuse par rapport à la concurrence, soucieuse d'équité interne et externe et en lien avec la performance de chacun, ponctuée d'augmentations régulières, bonifiée par des possibilités de participer aux profits de l'entreprise, agrémentée d'avantages sociaux classiques (congés annuels payés, caisse de retraite, assurance santé, assurance médicament, soins dentaires, massage, chiropractie, acupuncture etc.). En ce qui a trait à la reconnaissance, les gestionnaires devraient s'assurer de remercier les employés pour les bons coups réalisés.

Pour ce qui est des idées 'novatrices', les auteurs suggèrent quelques pistes intéressantes: mettre sur pied un système de rémunération dédié uniquement aux travailleurs susceptibles de prendre leur retraite ou qui possèdent un savoir unique; mettre sur pied un système de rémunération qui ne favorise pas le maintien artificiel en emploi des employés capables et désireux de réorienter leurs carrières; bannir les systèmes de rémunération reconnaissant les performances individuelles pour les remplacer par des systèmes liés aux performances des équipes de travail; tempérer les écarts de salaires entre les gestionnaires supérieurs et les employés de la base; remboursement des frais de pension, d'entretien et de vétérinaires pour les animaux de compagnie, remboursement de frais d'études non liés à l'emploi actuel ou à venir; remboursement des frais d'abonnement, de déplacement et de participation à des organisations dévouées à la promotion de la santé et à l'entretien de saines habitudes de vie (Minçavi; Alcoooliques Anonymes; Narcotiques Anonymes; maisons de désintoxication etc.); remboursement des frais d'abonnement et de participation à des associations sportives, culturelles et sociales (club de marche et de plein air; association d'astronomes amateurs; club d'échecs; club pour personnes seules etc.); remboursement de frais d'abonnement et de participation à des groupes de méditation et de relaxation; remboursement des frais liés à l'adoption internationale d'enfants; remboursement des frais liés à l'entretien de la maison, remboursement des frais liés à l'entretien et à la

réparation des véhicules personnels; remboursements des frais liés à la garde des enfants et à leur éducation; prêt hypothécaire garanti par l'entreprise à un taux plus avantageux que celui normalement offert par les institutions bancaires; distribution de billets gratuits pour assister à des spectacles sportifs ou culturels; système de rémunération 'à la carte' où les employés peuvent choisir un salaire annuel moins élevé de même que certains avantages sociaux garantis dès la première année ou un système de rémunération avec un salaire annuel régulier sans avantages sociaux mais qui comporte un bonus pouvant équivaloir à 120% du salaire annuel à la fin de la 3<sup>e</sup> année de service.

En ce qui a trait à la reconnaissance, les auteurs suggèrent de faire très attention aux mots utilisés dans l'organisation afin de ne pas laisser sous-entendre à certains employés qu'ils sont moins importants que les autres. Par exemple, il conviendrait de bannir les expressions 'employé en formation', 'employé surnuméraire', 'employé temporaire', 'employé en période probatoire' etc. De plus, il faudrait s'assurer que nos meilleurs employés aient régulièrement contact avec les dirigeants supérieurs de l'organisation et ses principaux clients. Ils pourraient à ce titre faire d'excellents ambassadeurs et servir de modèles à plusieurs. Enfin, certains auteurs suggèrent de solliciter la participation des membres de la famille des employés pour agir à titre d'acteurs ou de mannequins dans les publicités de l'organisation. Les solutions possibles liées aux pratiques de rémunération et de reconnaissance des acquis ont pour principal inconvénient d'entraîner des déboursés importants pour l'organisation et de toucher à la délicate question de l'équité. En ce sens, modifier ces diverses pratiques est toujours possible mais c'est loin d'être un jeu d'enfant.

La pratique de GRH qui est l'évaluation du rendement constitue la cinquième famille de solutions possibles à une problématique d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre. Dans cette famille les auteurs insistent pour rappeler que l'évaluation du rendement devrait toujours être menée de manière sérieuse, notamment à la fin de la période probatoire. De plus, il faudrait toujours l'utiliser comme une occasion d'identifier, avec l'employé en question, les bons coups réalisés et les éléments à retravailler, notamment grâce à la formation. Grâce aux évaluations à 360 degrés il pourrait même être don-

né aux employés l'occasion de s'exprimer sur les performances de leur supérieur immédiat. En leur communiquant ainsi leur appréciation ils pourraient eux aussi être amenés à se développer et à mieux répondre aux attentes de leur personnel. Pour les nouveaux employés certains auteurs suggèrent notamment de leur communiquer des objectifs faciles à réaliser. De cette façon, ils auront plus facilement tendance à développer un attachement affectif à l'égard de l'organisation et ils seront moins enclins à vouloir la quitter.

La sixième famille de solutions possibles peut être regroupée sous la pratique 'formation'. Dans cette famille il est bien entendu question de s'assurer que les employés de l'organisation soient parfaitement compétents pour faire le travail qui leur est demandé et celui qui viendra. C'est en ce sens que certains auteurs parlent de l'importance de développer les compétences larges des employés, de telle sorte qu'ils soient capables de s'adapter au changement rapidement et avec facilité. Bien entendu, ceci implique que les besoins de formation ont été très bien identifiés et répondent à un besoin réel aussi bien de la part de l'organisation que des employés. Parmi les formations à dispenser, les entreprises auraient avantage à former leurs gestionnaires pour qu'ils apprennent de plus en plus à devenir des coachs/facilitateurs et qu'ils contribuent à faire en sorte que toute l'entreprise devienne elle-même intelligente et apprenante. Du même coup, il conviendrait aussi de les sensibiliser à l'importance de contrôler le taux de roulement de leurs employés et à la nécessité de faire preuve de prudence avant de procéder à de nouvelles embauches dont l'organisation pourrait devoir se départir à court terme. En complément, comme le goût d'apprendre se cultive, quelques auteurs suggèrent aussi aux entreprises de partager leurs connaissances avec leurs employés (notamment dans la planification budgétaire à des fins personnelles) et d'inciter ses derniers à suivre divers cours qui les intéressent... peu importe qu'ils soient ou non en lien direct avec leur emploi. Les liens pourront éventuellement se faire, même de façon inconsciente et indirecte.

La septième famille de solutions possibles a trait à l'organisation du travail et est un peu comme la famille des pratiques de rémunération et de reconnaissance du travail accompli. Elle comporte plusieurs idées dont certaines peuvent être qualifiées de



'classiques' et d'autres de 'novatrices'. Parmi les idées 'classiques' plusieurs auteurs parlent d'enrichissement et d'élargissement du travail, de rotation volontaire des postes de travail, d'aménagement flexible des horaires, de travail en équipe et de charge de travail 'raisonnable'. Parmi les idées novatrices on compte notamment sur des politiques d'arrangement des temps de travail permettant aux personnes retraitées de revenir au boulot à leur rythme et au moment qui leur convient, de constituer des groupes de travail dont la taille correspond aux besoins et aux attentes des employés et de journées officielles de rotation des tâches\changement de responsabilités où certains employés sont invités à venir passer une journée entière dans les chaussures de quelqu'un d'autre et à le suivre pas à pas. Visant aussi bien à briser l'ennui qu'à tisser de nouvelles relations entre les individus, ces diverses solutions contribuent toutes, à leur manière, à solidifier le collectif de travail et de là, à atténuer les problèmes d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre.

**Une organisation où règne une surcharge de travail importante et continue est souvent une organisation où les problèmes d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre sont des plus importants.**

La huitième famille de solutions cadre dans ce que l'on appelle les pratiques de conciliation vie professionnelle/vie personnelle si chères aux représentants des générations X et Y (Holbeche 1998 et Sturges 1998 cités dans Woodruffe 1999). Dans cette famille on retrouve les pratiques d'aménagement des temps de travail réservées aux personnes ayant des obligations familiales particulières à assumer (jeune enfant, parent malade etc.), les services de transport du domicile au travail assurés par des bus de l'entreprise, les services de nettoyage des vêtements personnels, les services d'entretien et de nettoyage de la maison et de la voiture personnelle, les services d'épicerie, l'accompagnement dans la préparation de documents légaux (comme les rapports d'impôt, la rédaction testamentaire, l'achat d'une propriété), l'assistance professionnelle pour des raisons personnelles (comme l'aide psychologique pour la famille, l'aide à l'adoption internationale, l'aide pour les couples en difficulté, les conseils

d'un orienteur...), l'assistance médicale sur les lieux du travail (infirmière, médecin, dentiste, chiropraticien), l'assistance 'beauté' sur les lieux du travail (coiffure, maquillage, pédicure...), l'aménagement de locaux pour recevoir sur les lieux du travail les enfants, les parents à charge et les animaux de compagnie et enfin, l'aménagement d'espaces sur les lieux du travail pour allaiter les enfants, faire la sieste et se distraire (notamment par la constitution d'une salle de massage, d'une librairie, d'un parc et d'un café internet). En bref, ce que mettent en évidence ces diverses idées c'est que l'entreprise peut aider ses employés à assumer leur rôle de parent et de citoyen en leur offrant toutes sortes d'occasions d'être appuyés et distraits par l'organisation qui les emploie.

La neuvième famille de solutions possibles pour juguler un problème d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre a trait aux pratiques de santé et sécurité au travail. Aux dires des divers auteurs consultés il est plus qu'important que les gestionnaires s'assurent que l'organisation soit un lieu sain et sécuritaire aussi bien pour la santé physique que psychologique des employés. Une organisation où règne une surcharge de travail importante et continue est souvent une organisation où les problèmes d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre sont des plus importants. Pour prévenir ces problèmes les gestionnaires auraient tout avantage à créer un comité paritaire de prévention des accidents du travail qui aurait notamment pour tâche d'évaluer, de manière régulière, la présence des risques à la santé et d'y trouver des remèdes.

La dixième famille de solutions a trait à ce que l'on appelle communément la gestion des carrières. Comme la question de la conciliation vie professionnelle/vie personnelle, la gestion des carrières semble être une préoccupation extrêmement importante pour les représentants des générations X et Y. Dans cette famille de solutions on retrouve les politiques de promotion favorisant l'embauche à l'interne, la diffusion régulière de toutes les possibilités de promotion et de mutation auprès des employés de l'organisation, la constitution d'un plan de carrière personnalisé pour chacun des employés (et la responsabilisation de l'employé à son endroit), le développement de programmes de mentorat, l'élaboration de projets de fin de carrière pour les employés vieillissants, la mise sur pied d'un service

de remplacement des employés licenciés, la mise sur pied d'un service de réorientation de carrière et de développement professionnel, la valorisation des cheminements horizontaux de carrières et les changements volontaires d'unité de travail, la garantie de sécurité d'emploi à certains employés, le partage du temps de travail et enfin, l'entretien des contacts avec les anciens employés afin de leur faire parvenir de nouvelles possibilités de rejoindre les rangs de l'organisation. Toutes ces pratiques ne porteront vraisemblablement pas beaucoup de fruits si les gestionnaires licencient à la première occasion les employés qu'ils cherchent par ailleurs à fidéliser. Woodruffe (1999) mentionne à ce sujet qu'avant de procéder à quelque licenciement que ce soit, les gestionnaires devraient avoir fait la preuve à leurs employés que les actionnaires subissent depuis déjà longtemps les contrecoups d'un ralentissement économique majeur et que c'est en tout dernier recours qu'ils se voient obligés de couper des emplois.

La onzième famille de solutions est un amalgame de considérations liées à la communication organisationnelle, à la culture organisationnelle et au leadership des gestionnaires. Elle comporte encore une fois de nombreuses idées que nous diviserons, selon qu'elles sont plutôt classiques ou novatrices. Parmi les idées classiques fréquemment citées par les auteurs, notons la valorisation d'un leadership transformationnel inspiré de la théorie 'Y' de McGregor, l'organisation régulière d'activités de socialisation et d'échanges entre les salariés et la direction, une charge de travail raisonnable pour les gestionnaires afin que ceux-ci puissent apporter leur support aux employés en difficulté, la valorisation d'une culture organisationnelle reconnaissant les mérites d'une gestion participative et honnête, l'élimination du port obligatoire de l'uniforme, la communication régulière des valeurs de l'organisation par le biais de journaux d'entreprise et de manuels des employés, la valorisation des rapports d'entraide entre collègues (notamment par le biais d'une politique qui leur laisse le soin de s'arranger à l'amiable en cas de pépin qui les empêcherait de bien faire leur boulot), une identification claire des rôles et responsabilités de chacun, le courage de prendre les décisions disciplinaires qui s'imposent et enfin, la mise sur place d'un système de boîtes de suggestions.

Parmi les solutions originales, notons l'organisation de journées de travail 'hyper chics' où tous les employés sont invités à se présenter au travail en tenue de gala, la création d'une culture organisationnelle forte où tous se sentent membres d'une même famille ou d'une même équipe sportive, la diffusion d'une politique qui interdit à quiconque de médire de qui que ce soit dans l'organisation, l'adoption d'une politique visant à augmenter les coûts d'une absence ou d'un retard au travail, l'adoption d'une politique visant à promouvoir le travail en équipe et 'condamner' les succès individuels et enfin, l'adoption d'une politique visant à interdire le présentéisme au sein de l'organisation.

Alors que pour Woodruffe (1999) tout cela revient à créer des cultures de l'engagement (*cultures of commitment*), pour Chambers (2001) tout cela revient à créer une véritable culture de la rétention du personnel. Plus spécifiquement, la culture de la rétention du personnel est composée selon lui d'une culture de la préparation des employés par le biais d'une formation continue, d'une culture de l'inclusion leur permettant de s'exprimer et de prendre part aux divers processus décisionnels, d'une culture du changement faisant prendre conscience à tous du besoin de se développer sans cesse et de s'adapter aux modifications nombreuses et rapides des environnements de l'organisation et enfin, d'une culture de la célébration visant à reconnaître le rendement aussi bien individuel que collectif et à s'assurer, par le biais de renforcements positifs, de la participation continuelle des employés aux processus en cours.

### **Tout cela revient à créer des cultures de l'engagement.**

La douzième famille de solutions regroupe diverses idées liées à la détermination des conditions de travail. Dans cette famille, les divers auteurs recensés insistent pour que les gestionnaires s'assurent de répondre aux divers besoins des employés, sans pour autant privilégier un groupe au détriment d'un autre. Qu'il y ait ou non présence de l'acteur syndical, les gestionnaires devraient toujours permettre aux employés de négocier les conditions auxquelles ils acceptent de contribuer au succès de l'organisation. Enfin, afin de prévenir toute escalade des conflits, les gestionnaires auraient tout

intérêt à créer une instance de résolution et de prévention des conflits au sein de l'organisation.

Il reste encore, dans le panier des solutions possibles pour prévenir tout roulement volontaire excessif de la main-d'œuvre, une piste centrale qui ne cadre pas dans les diverses pratiques de gestion présentées précédemment. Il s'agit de créer un Service d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre. Relevant du PDG, le chef de ce service pourrait avoir la tâche de piloter l'ensemble de cette problématique et de tenir informé les autorités de l'évolution de la situation en temps réel. Ayant dans son coffre d'outils des 'stay interviews' (en plus des entrevues de départ et des enquêtes de satisfaction et de mobilisation des ressources humaines), son travail consisterait à créer pour l'entreprise une image de marque extrêmement attrayante aussi bien à l'interne qu'à l'externe de l'organisation. Pouvant se traduire par la fierté de travailler pour l'organisation ou d'en être client, cette image de marque serait sans doute l'aboutissement le plus complet de la résolution de cette problématique.

### Conclusion

S'il y a un message important à retenir c'est que pour conserver ses employés et attirer d'excellentes candidatures en quantité importante l'organisation doit faire la démonstration qu'elle prend à cœur le bien-être de sa main-d'œuvre. Comme on aura pu le constater ce ne sont pas les solutions qui manquent aux problèmes d'attraction et de rétention. L'imagination de l'Homme est sans limite! De cette revue de la littérature il se dégage un constat essentiel : toutes ces solutions ne se valent pas complètement et donc, l'important n'est pas d'implanter toutes ces solutions, ou encore un ensemble particulier de ces dernières. L'important est de mettre en place les solutions que l'organisation peut se payer, qui correspondent notamment à sa culture organisationnelle, qui répondront aux besoins et aux attentes de la majorité de ses employés ou du moins, aux besoins et aux attentes des employés qu'elle ne veut pas perdre ou qu'elle ne peut pas se payer le luxe de perdre! Théoriquement parlant, il est aussi parfaitement concevable que chaque employé se voit attribuer, de manière préventive, un 'panier de moyens d'attraction et de rétention' au sein duquel

il pourra faire un choix qui répondra à ses propres besoins. Sur le même principe que celui de l'assurance, tout dépendrait des coûts totaux des 'services choisis' et bien sûr, du montant que l'organisation est prête à consacrer à chacun de ces employés. Une simple étude des coûts actuels du roulement des employés pourra nous donner une très bonne idée des ressources financières dont pourrait disposer l'organisation pour mettre sur pied de tels paniers de solutions à la carte. ■

### **L'organisation doit faire la démonstration qu'elle prend à cœur le bien-être de sa main-d'œuvre.**

#### Notes et références

- <sup>1</sup> Au sujet des organisations évoluant dans les secteurs 'les plus à risque' le lecteur est invité à examiner D'Ambroise, G. (2001). Rapport de recension d'écrits sur la problématique de l'attraction et de la rétention de la main-d'œuvre hautement qualifiée, Québec, Université Laval: Faculté des sciences de l'administration.). En ce qui a trait aux employés les plus susceptibles d'être touchés le lecteur est invité à examiner les contributions de Huselid, M. A., Becker, B.E. et Beatty, R.W. (2005). The Workforce Scorecard-Managing Human Capital to Execute Strategy. Boston, HBS et de Cappelli, P. A., 2002. Hiring and Keeping the Best People. Boston, HBS.
- <sup>2</sup> Pour une discussion intéressante de la façon dont les entreprises de restauration rapide profitent d'un taux de roulement élevé de leurs employés le lecteur est prié de consulter Nkouatchet, R.N., 2005, 'La précarité de l'emploi au service de la prospérité du fast-food', Sociologie du travail, vol.47, pp.470-484.
- <sup>3</sup> En termes économiques ces idées font référence à ce que l'on appelle les marchés internes du travail. Gazier (2004) en présente d'anciennes mais superbes illustrations lorsqu'il aborde l'opposition Le Creusot\Billancourt entre 1900 et 1914 ((Gazier, B. (2004). Les salariés et les stratégies syndicales. Les stratégies syndicales des ressources humaines. É. L. Découverte. Paris: 79-97).

La bibliographie complète de cet article est disponible auprès de l'auteur (Francois-Bernard.Malo@rlt.ulaval.ca)

**CEE**  
UQAC

CENTRE D'ENTREPREURIAT ET D'ESSAIMAGE  
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI

# Le monde des affaires, ça t'intéresse?

- ▶ Un accompagnement personnalisé et du soutien à la création, au démarrage et à la relève d'entreprise!
- ▶ Des activités à saveur entrepreneuriale!
  - Midi-conférences
  - Ateliers d'information et de perfectionnement
  - Chroniques entrepreneuriales
  - Colloques
  - Salons
  - Concours
  - Etc.
- ▶ Des stages technologiques et dans le secteur de l'aluminium qui te permettent de travailler sur des projets directement liés à ton champ d'études!

**Le CEE-UQAC t'offre tout ça et bien plus!  
Viens nous rencontrer!**



UNE ÉQUIPE DE PROFESSIONNELS À TA PORTÉE

**CEE-UQAC**  
555, boul. de l'Université, local H1-1180  
(Pavillon des humanités, UQAC)  
Chicoutimi (Québec) G7H 2B1  
Téléphone : 418 545-5011 poste 4655  
Courriel : cee-uqac@uqac.ca  
www.uqac.ca/ceeuqac

**CEE-UQAC Côte-Nord** • Cinqus de Sept-Îles  
175, de la Véronique (sept-Îles) G6R 5K7  
Téléphone : 418 680-8587 • cee\_cn@uqac.ca

À noter que certaines modalités sont rattachées aux conventions du CEE-UQAC. Plusieurs de nos services s'adressent exclusivement à la communauté de l'UQAC.

Fier partenaire des jeunes entrepreneurs!

**UQAC**  
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC  
À CHICOUTIMI

Canada  
Développement économique Canada  
Desjardins  
MALLETT

## Programme de Maîtrise

# M B A

## POUR CADRES

**Un programme adapté aux cadres en exercice.**  
La personne cadre développe ses qualités de gestionnaire par l'étude de cas concrets et le travail en équipe, ce qui lui permet d'élaborer de nouvelles stratégies dans le contexte de la fluctuation et de la mondialisation des marchés.

**Conditions d'admission**  
Expérience comme cadre  
d'au moins quatre ans et posséder un Baccalauréat en gestion ou maîtrise ou expérience professionnelle exceptionnelle.

**Université du Québec à Chicoutimi**

Alain Bouchard  
Dép. des sciences économiques et administratives  
555, boul. de l'Université, Chicoutimi (Québec) G7H 2B1  
Tél.: (418) 545-5011, poste 2434 Téléc.: (418) 545-5012  
Alain\_Bouchard@uqac.quebec.ca  
www.uqac.ca

## Maîtrise en gestion des organisations

**LES DÉFIS**

- Créer de nouvelles entreprises
- Affronter une concurrence mondiale
- Innover pour améliorer la performance organisationnelle

**LE PROGRAMME**

Cinq orientations : Entrepreneurship, international et innovation, développement organisationnel et éthique de l'organisation

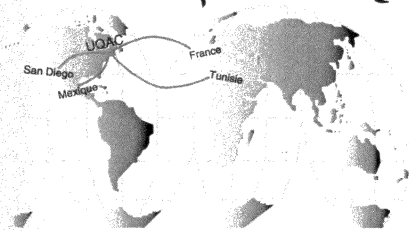
Deux profils : Professionnel (stages) et scientifique (mémoire)

**LA CLIENTÈLE:** La Maîtrise en gestion des organisations s'adresse aux gens désireux de développer leurs connaissances et habiletés afin de devenir acteurs du changement et permettre à leur organisation de se développer.

**Renseignements supplémentaires**  
545-5011, poste 5282  
Formulaires de demande d'admission disponibles par la poste ou en vous adressant au secrétariat de la Maîtrise ou au Bureau du registraire.

**Université du Québec à Chicoutimi**  
555, boul. de l'Université, Chicoutimi (Québec) G7H 2B1  
Tél.: (418) 545-5011, poste 5282 Téléc.: (418) 545-5012  
www.uqac.ca

## Baccalauréat en administration des affaires réinventé



Découvrez le monde avec nous  
Démystifiez la mondialisation  
Apprivoisez la diversité culturelle  
Visez l'excellence, relevez vos défis avec le nouveau BAA  
Obtenez simultanément le Diplôme de BAA et celui de l'Université de San Diego en Californie (une première au Canada et au Québec)

**Université du Québec à Chicoutimi**  
Module des sciences de l'administration  
555, boul. de l'Université, Chicoutimi (Québec) G7H 2B1  
Tél.: (418) 545-5011, poste 5236 Téléc.: (418) 545-5012  
www.uqac.ca

---

# La mise en réseau de ressources en soutien aux entreprises

Judith Bergeron<sup>1</sup>  
Conseil national de recherches Canada

---

## Introduction

Au moment de définir ce qu'est un réseau, les questions qui viendront rapidement seront de l'ordre du : « qui composent le Réseau », « quels sont les critères pour les sélectionner », « que font-ils ensemble ». Prenons d'abord le temps de revoir quelques points qui définissent la nature d'un réseau. Ensuite, nous pourrions déterminer ce que la nature de réseau peut dicter comme type d'objectifs à atteindre pour enfin donner quelques recommandations sur la façon de mesurer les résultats d'un réseau.

### Un réseau : une affaire de personnes et de confiance

En premier lieu, il faut rappeler un constat fondamental au moment de parler des réseaux : c'est avant tout une affaire de personnes, tout comme l'entrepreneuriat, pour faire écho à la présentation de Nathalie Riverin, donnée lors de la journée « Mieux épauler l'entrepreneur, notre défi : sa réussite ».

Plus encore, les réseaux sont faits de la confiance que les personnes qui les composent ont les unes envers les autres. Il faut ajouter que la confiance que les gens ont dans les autres est le reflet, entre autres, de la confiance qu'ils ont en eux, en leurs capacités et dans l'environnement dans lequel ils évoluent.

## Créer un climat où les gens sont en sécurité

Il y a donc des pré-requis à la mise en place d'un « réseau », si ce n'est que celui de créer un climat où les personnes invitées à former un « réseau » auront confiance que le cadre dans lequel se fait cette invitation est « sécuritaire ». La perception de sécurité sera différente pour chacun, mais certains éléments peuvent être communs à tous : l'assurance

qu'il n'y aura pas perte d'emploi ou perte de ressources financières pour réaliser des projets, par exemple. Dans un réseau de professionnels, la crainte de devoir éventuellement

changer sa façon d'intervenir, alors qu'elle remporte de grands succès, peut être perçue comme une perte importante. Les pratiques liées à la gestion du changement sont utiles dans ce contexte.

### Un réseau est « organique »

Comme les réseaux sont le fait de la confiance entre les personnes, il va de soi que leur développement ne peut être brusqué. Peu de temps après avoir commencé mon rôle d'animatrice de réseau, j'ai constaté qu'un réseau a une vie à lui. J'ai commencé à expliquer qu'il « respirait ». Quelquefois, plusieurs personnes y arrivaient, à d'autres moments, le groupe central était plus petit. Un réseau et son évolution sont « organiques » et tout comme on ne peut pas tirer sur une fleur pour qu'elle pousse, le développement d'un réseau demande donc de la patience et beaucoup de soins. Si on tire trop sur la fleur, on l'arrache. On peut traduire ce principe par des mots beaucoup plus concrets : les réseaux sont le fait de contributions volontaires, les obligations sont tota-

**Tout comme on ne peut pas tirer sur une fleur pour qu'elle pousse, le développement d'un réseau demande donc de la patience et beaucoup de soins.**

lement inefficaces et vont même nuire au développement et au dynamisme des réseaux. Un réseau a donc des étapes et des types d'activités qui marquent sa maturité grandissante. À l'exception de la

première activité mentionnée, les autres s'accumulent dans le temps et doivent aussi se renouveler tout en gagnant en profondeur.

**Tableau 1**  
**Activités marquant l'évolution de la maturité d'un réseau**

Étapes	Activités
Mobiliser des premiers individus autour d'une mission et d'une vision à créer	Vision, conception
Mobiliser des premiers individus autour de cette mission et des objectifs qui en découlent	Recrutement
Faire exister le réseau	Activités, rencontres
Donner de la valeur ajoutée pour ceux qui composent le réseau	Outils, services
Écouter les gens qui composent le réseau	Ateliers
Mettre les gens en action réseau, les responsabiliser	Collaboration
Documenter les retombées	Promotion
Renforcer positifs pour les comportements attendus	Reconnaissance

### **Le parrain**

Comme les réseaux doivent grandir à leur propre rythme, c'est pour ça que ceux qui réussissent ont tous un parrain, un organisme (et un ou des individus au sein de cet organisme) qui, à travers tous les aléas des incertitudes économiques, politiques, sociales, maintiendra la vision, et soutiendra une infrastructure de base pour animer et favoriser le développement du réseau. Le parrain doit soutenir le réseau de façon altruiste. Ce réseau n'est pas à son service, mais un moyen supplémentaire pour générer des retombées pour une partie ou la totalité de sa clientèle, mais sans que ces retombées lui soient directement attribuées.

### **La réciprocité et la complémentarité : des valeurs déterminantes**

Les personnes faisant partie d'un réseau à succès véhiculent et vivent des valeurs qui en favorisent le développement. Une première valeur intrinsèque à tout réseau est celle de la réciprocité. Cette valeur se traduit par le fait que ceux et celles qui y adhèrent ont la conviction que lorsque l'on donne, on reçoit. Ceux et celles qui auront un effet bénéfique sur le développement d'un réseau seront les personnes qui y mettront du temps, qui y prêteront leurs talents, leurs idées, leurs visions. Ils seront généreux, car ils

seront convaincus, pour l'avoir déjà expérimenté, que leurs efforts leur rapporteront, à cause du principe de réciprocité. Ces personnes seront les précurseurs, elles seront celles autour de qui la dynamique du réseau s'organisera. Elles ne chercheront pas à garder pour elles ni les idées, ni la reconnaissance; elles voudront les donner au réseau, à la communauté.

La deuxième sera certainement celle de la complémentarité. En effet, mettre l'accent sur les connaissances, les expériences et les succès variés des différentes personnes du réseau favorisera les rapprochements dans un contexte d'enrichissement plutôt que de concurrence. Cela voudra dire qu'au moment de donner de la visibilité à certaines pratiques à succès, ces opérations doivent viser à inspirer les participants et non laisser planer le doute que cette pratique sera imposée dans le futur. Inviter les gens qui ont envie de partager leurs bons coups sera une façon de développer la dynamique du réseau par delà les investissements des précurseurs.

Les gens adhéreront à un ou des réseaux seulement lorsqu'ils percevront qu'ils perdront plus à en être exclus qu'à y être inclus. Pour quelques individus le sentiment de sécurité tient à la capacité de « posséder » de façon exclusive incluant le titre de « meilleur service conseil », par exemple. Ces personnes auront de la difficulté à adhérer à une dynamique réseau (d'échange et de partage). Voilà pourquoi il

---

est important de maintenir une culture de contribution volontaire pour développer un réseau sain. Il est préférable que ceux et celles qui ne se sentent pas à l'aise dans la dynamique réseau ne soient pas obligés d'y adhérer.

### **Une fonction d'animation dédiée**

Pour qu'un réseau gagne plus rapidement en maturité, une fonction d'animation dédiée sera un facteur de succès important à considérer. Bien sûr, la ou les personnes responsables de cette fonction devront adhérer naturellement aux valeurs de réciprocité et de complémentarité afin de favoriser les échanges et la circulation du savoir et des connaissances dans le réseau. Des profils en communication doteront cette fonction d'une curiosité qui profitera au réseau au moment d'organiser la connaissance et la faire circuler tout en lui assurant des outils de qualité et des contenus pertinents pour les publics cibles.

Des habiletés d'animation seront également un atout afin de pouvoir faire interagir des groupes de personnes ensemble et leur prodiguer des expériences d'équipe et de groupe constructives qui développeront le sentiment d'appartenance à cette communauté qui gagnera en maturité grâce à leur propre engagement.

Il est important de souligner que la ou les personnes dédiées à cette fonction doivent être clairement au service de la mission et des objectifs du réseau, soient ceux qui mobilisent les membres du Réseau. Elles véhiculent, en parole et en action, la mission, la vision, les valeurs et les objectifs du réseau.

### **Le plaisir**

C'est la première fois que je mentionne le plaisir comme un ingrédient incontournable du succès d'un réseau... probablement parce que ça pourrait ne pas faire assez sérieux... Et pourtant, il est au centre de la vitalité d'un réseau : le plaisir de se rencontrer, le plaisir d'apprendre, le plaisir de se trouver des points communs ou celui de se découvrir des talents complémentaires, le plaisir de partager sa passion avec des gens qui sont curieux de la découvrir ou celui de comprendre celle d'un collègue pour mieux en faire profiter un client, le plaisir de faire mieux...

Le plaisir est indispensable parce que, rappelons-nous, le développement d'un réseau s'appuie sur les contributions volontaires : peu de gens vont réaliser des tâches que ne leur apportent pas de plaisir lorsqu'ils n'y sont pas obligés!

### **Une mission et des objectifs communs mobilisateurs**

Une mission qui mobilise les individus d'un réseau est alignée sur les missions des organisations où oeuvrent les individus qui forment le réseau. Il y aura donc un recoupement important entre la mission du réseau formé et celle des organisations. Ceux qui choisiront de le voir de façon inclusive y adhéreront, y verront un moyen de faire mieux pour leurs clients avec les ressources existantes. Ceux qui choisiront de voir le réseau de façon exclusive, y verront une menace. Cette façon de voir les choses est plus souvent le propre de la direction d'une organisation plutôt que celle des professionnels sur le terrain. Il est donc possible de voir des individus adhérer à l'approche réseau alors que leur organisation ne l'a pas fait. Le réseau doit avoir la souplesse de pouvoir accueillir ces gens de façon informelle avec le temps.

Une mission et des objectifs communs seront mobilisateurs s'ils sont conséquents avec ceux du professionnel et de son organisation. En effet, comme le réseau s'appuie sur les contributions volontaires des individus, les contributions seront plus nombreuses si l'individu peut, à la fois, rencontrer les « objectifs réseau » et rencontrer ses propres objectifs personnels avec plus d'efficacité et d'efficacé. Inversement, le réseau aura plus de chance de générer des retombées réseau si sa mission et ses objectifs sont alignés sur ceux de ses organisations membres et des individus qu'il souhaite actifs dans le réseau.

Une mission et des « objectifs réseau » mobilisateurs seront tels qu'ils ne pourront être réalisés par une personne seule. Ainsi, le partage et la collaboration entre professionnels seront nécessaires pour y arriver. Plus encore, ces objectifs devront projeter les individus à l'extérieur du réseau. Autrement dit, les objectifs devront amener les individus à travailler ensemble mais pour le bien d'un client externe. Sinon, les gens du réseau sont tournés l'un vers

l'autre dans une boucle fermée sans direction sur ce qu'ils ont à accomplir ensemble. Les objectifs doivent les amener à se dépasser auprès d'un client externe. Pour un réseau de professionnels qui conseillent des PME, il est tout indiqué que la mission et l'objectif soient tournés vers le souci de mieux desservir cette clientèle.

### Un réseau pourquoi?

Maintenant que nous avons précisé la nature d'un réseau sain et efficace, nous sommes mieux outillés pour se poser une première question d'importance. Pourquoi mettre un réseau en place? En effet, quand nous comprenons la nature d'un réseau, nous pouvons valider quels types d'objectifs ce moyen permet de rencontrer, ou non.

### Objectifs administratifs

L'idée de la mise en réseau peut être lancée par les partenaires financiers. Quels sont leurs besoins? Cherchent-ils une façon de rationaliser leurs investissements? Cherchent-ils une lecture plus standardisée des résultats obtenus, ou plus simplement, cherchent-ils une lecture plus significative des résultats pour mieux défendre leur dossier? Veulent-ils centraliser leurs investissements pour rationaliser le temps de gestion de leurs ententes de financement? Tous ces besoins sont légitimes. Toutefois, la mise en place d'un réseau n'est peut-être pas la meilleure solution. Ces objectifs, qui sont associés à des dynamiques de contrôle et d'obligations risquent même de faire une très mauvaise presse à l'approche réseau, qui pourrait ainsi être « brûlée ». Ces objectifs relèvent de la nature de la gestion des

ententes de financement et de la « relation d'affaires » entre le financier et l'organisme financé.

### Objectifs d'amélioration, d'innovation dans les services

D'un autre côté, la mise en place d'un réseau relève d'une approche volontaire où les gens du réseau choisissent de contribuer, partager, échanger pour faire mieux ensemble. Les objectifs naturels pour un réseau seront donc en lien avec ce que les gens peuvent mieux faire ensemble pour rencontrer leurs objectifs existants. Nous sommes dans les sphères du développement professionnel, de l'amélioration et de l'innovation dans les services. Nous sommes dans le domaine de l'investissement dans les ressources et non pas dans celui de la rationalisation. Ici, les indices de performance seront rattachés, par exemple, à ce que les gens auront appris (existence de ressources spécialisées, une réalité émergente dont doit tenir compte l'entrepreneur, etc) où à ce que les gens réaliseront différemment (références à des collègues du réseau, travail en équipe, etc.) Ici, nous sommes dans le domaine de la création et de la connaissance.

Un réseau pourra donc être mis sur pied, par exemple, pour enrichir les services offerts aux PME. Par contre, il ne serait pas recommandé de lui donner l'objectif d'offrir des services standardisés. Voici un tableau qui reprend certains éléments qui reflètent la nature d'un réseau et comment des actions peuvent en favoriser le développement et de rayonnement ou, au contraire, lui nuire.

**Tableau 2**  
**Éléments déterminants d'un réseau et les actions associées à ces éléments pouvant être favorables ou nuisibles au développement du réseau**

Nature d'un réseau : éléments déterminants	Actions à succès	Actions nuisibles
Développement organique	Suggérer l'adhésion au réseau, laisser venir.	Obliger les organisations ou les individus à s'engager
Base volontaire	Inspirer les gens à participer pour se dépasser, pour inventer.	Dictier comment agir, contrôler les actions.
Parrain	Contribution désintéressée pour le bien du client externe du réseau. Le réseau appartient à tous ses membres.	Avoir un parrain qui agit comme « propriétaire » du réseau qu'il met à son service.
Personnes	Personnalisé tous les aspects de l'animation du réseau pour développer	Automatiser les actions et les communications en croyant que les outils in-



Nature d'un réseau : éléments déterminants	Actions à succès	Actions nuisibles
	toujours plus le sentiment d'appartenance. Mettre les outils informatiques au service de cette approche.	formatiques créent par eux-mêmes une dynamique réseau.
Individu	Trouver et brancher LA personne qui croit au réseau. (autant chez les partenaires financiers que chez les org. membres)	Imposer le réseau à des personnes à cause de leur titre (autant chez les partenaires financiers que chez les org. membres)
Au service d'un client commun, externe	Tous les membres et professionnels sont au service du client externe.	Certains membres cherchent à mettre le réseau au service de leur propre intérêt.
Mission et objectifs communs	Les objectifs sont en lien avec la clientèle externe tout en étant en lien avec les missions et les objectifs des organisations membres et des partenaires financiers face à cette clientèle.	La mission et les objectifs servent les intérêts de quelques organisations.
Objectif tourné vers l'extérieur	Se concentrer sur des services qui améliorent le service aux PME	Se concentrer sur les besoins du financier et sur ceux de quelques organisations.
Service amélioré	Viser et entretenir la diversité et la complémentarité des expériences, des connaissances, des compétences en le mettant au service d'une offre de service. L'harmoniser grâce à l'approche réseau (toutes les entreprises peuvent recevoir des conseils en « ... » parce qu'un des centres dispose de cette ressource et la rend disponible partout elle est en demande.	Viser des services standardisés en rendant tous les intervenants et toutes les interventions semblables.
Réciprocité	Enseigner aux gens que les personnes doivent venir au réseau pour donner, s'engager et faire du réseau leur réseau.	Agir comme si les gens se joignent au réseau pour recevoir. Ne pas les responsabiliser par rapport au succès du réseau.
Complémentarité	Enseigner aux gens qu'ils doivent venir au réseau avec l'intention de découvrir les talents des autres.	Développer une culture où les personnes valorisées sont celles qui savent tout, qui n'ont besoin de personne et qui ne demandent pas d'aide.
Reconnaissance des succès	Reconnaître les actions réseaux souhaitées	Ne pas reconnaître ses actions ou encore, reconnaître des comportements non-réseau.

## Un réseau pour qui?

Je préfère poser cette question avant de demander qui composera le réseau. En effet, les gens qui composent le réseau doivent développer un réseau qui est au service d'un client externe. Il sera important de décrire ce client. Cela peut paraître trivial, mais pour les organismes financés par de l'argent public, cet exercice est toujours périlleux : comment dire non alors que le gouvernement est au service de tous...

Par contre, dans le cadre de la mise sur pied d'un réseau, on peut profiter de l'occasion pour prioriser ou privilégier un type de clientèle qui a, par exemple, des besoins plus complexes. Ainsi, pour ces clients plus spécifiques, les membres travailleront peut-être plus naturellement ensemble puisque, seuls, ils auront rarement toutes les compétences, services et réseaux de contacts pour venir à bout de tous ses besoins. Il sera très important ici que la vision de départ soit très claire et qu'elle soit toujours celle d'un client commun, même si elle se développera sur plusieurs années au sein du réseau.

Elle ne doit jamais être perdue de vue. Plusieurs petites décisions favoriseront l'émergence de cette notion avec les années, comme celles liées à la mesure de la performance dont nous parlerons plus loin.

### **Un réseau formé « de qui »?**

Une fois le réseau bien branché sur son client externe, du coup, il est beaucoup plus facile de décider des personnes qui devront le composer. Si on parle de bien servir le client, alors on parlera de gens qui sont en contact direct avec ce client. C'est aussi en discutant des besoins de ce « client commun avec besoins complexes » que nous pourrions préciser davantage le type de personnes qui composeront le réseau.

### **On obtient ce que l'on mesure**

Il est extrêmement important de bien choisir ce que l'on mesure puisque, on le sait, on obtient ce que l'on mesure. Voilà pourquoi il faut doter les membres du réseau d'objectifs externes qui éviteront une dynamique où les gens qui le composent sont tournés vers eux-mêmes et ont tout le loisir de se voir comme concurrents puisqu'ils se définissent alors un par rapport à l'autre. S'ils se définissent par rapport à leur « client commun avec besoins complexes », ils auront plus de latitude pour observer combien et comment ils sont complémentaires. Du coup, nous aurons aussi plus de chance d'avoir des retombées chez les PME!

S'ils se définissent par rapport à ce qu'ils ont appris ensemble, là encore, nous sommes dans une dynamique projetée vers l'avenir, vers l'avant, vers l'acquisition de nouvelles capacités. Ici, nous générerons de nouvelles connaissances et un souci toujours plus grand de service à valeur ajoutée.

Rappelons-nous qu'un réseau est performant dans un contexte d'acquisition de connaissances et d'amélioration des services et non pas dans un contexte administratif. En m'inspirant de ma propre expérience en animation de réseau de soutien aux entreprises, les indicateurs de performance pourraient être liés à ces aspects :

- Ce qui a été appris (et qui peut aider un client)
- Les personnes qui auront été rencontrées (et qui peuvent aider un client)
- Comment le client a été aidé autrement, mieux, etc.
- Comment le client a été aiguillé vers une autre ressource

### **Un réseau est performant dans un contexte d'acquisition de connaissances et d'amélioration des services et non pas dans un contexte administratif.**

Mieux vaut avoir peu d'indicateurs de performance réseau (rappelons-nous que les personnes y contribuent sur une base volontaire), mais que ces indicateurs soient vraiment significatifs pour la gestion du réseau. Par exemple, si l'objectif est d'enrichir le service à la PME par leur mise en réseau, il sera très pertinent de mesurer le nombre de contacts donnés aux clients. Évidemment, le client ainsi aiguillé « en réseau » devra être attribué à tous ceux et celles qui auront contribué à sa progression dans le réseau pour que la notion de concurrence soit éliminée de l'équation et que la culture réseau soit reconnue.

Il ne faut jamais oublier de se questionner sur l'effet pernicieux des indicateurs de performance et surtout sur les objectifs quantitatifs qui en découlent. Qu'arriverait-il si les personnes réalisaient les actions seulement pour rencontrer leurs objectifs alors qu'il n'y a aucune réelle valeur ajoutée à avoir posé les actions? Dans le cas des exemples de référence, il n'y aurait aucune valeur perçue par les collaborateurs, ni par le client. L'initiative réseau pourrait alors être perçue comme inutile, voire encombrante puisqu'elle demande plus d'efforts sans pour autant générer des retombées ou une satisfaction plus grande. Ce risque est important à considérer au moment de réfléchir à la mesure de rendement.

Bien que ce ne soit pas dans les habitudes des partenaires financiers de soutenir un financement sans objectifs annoncés, l'espace réseau doit d'abord émerger et les mesures de rendement devraient émaner de ce que le réseau lui-même génère avec le temps. N'oublions pas que les « actions réseau » sont réalisées sur une base volontaire et que les « objectifs réseau » doivent émaner du réseau lui-

même et ne pas être imposés : les obligations tuent un réseau!

Aussi, comme les actions réseau réalisées par les professionnels le sont sur une base volontaire, il y a toujours un défi à les documenter, à moins que les organisations membres intègrent cette mesure à leur propre mode de mesure de rendement et partagent ces résultats, sur base volontaire aussi, avec les personnes responsables de la coordination du réseau.

### **Un terrain fertile**

Depuis les 2 dernières années environ, je perçois un mouvement naturel de la part des organismes de développement économique de « première ligne » vers cette nouvelle façon de travailler et de concevoir l'intervention en entreprise. En effet, quelques organismes répondant à ces critères se sont joints au RCT au cours de cette dernière année, intéressés par une mise en réseau avec des organismes et des services plus pointus pour soutenir l'innovation en PME. Le contexte me semble donc propice à encourager ce type d'initiatives qui s'inscrivent dans les tendances lourdes de soutien aux entreprises.

**La mise en réseau réussie est celle qui est faite sur une base volontaire et dans un climat de confiance.**

### **Conclusion**

Les réseaux sont un moyen bien adapté à l'innovation, à la création et à l'amélioration des services mais ne sont pas indiqués pour standardiser ou encore contrôler l'offre d'un groupe d'organisations. La mise en réseau réussie est celle qui est faite sur une base volontaire et dans un climat de confiance. Elle s'appuie sur une mission et des objectifs tournés vers l'extérieur du réseau et sur des valeurs de réciprocité et de complémentarité.

Un réseau se construit et gagne en maturité dans le temps. La mise en réseau doit ajouter de la valeur aux gens qui le composent et aux clients qu'ils

desservent ensemble. Les activités qu'ont y retrouvent s'enrichissent et se renouvellent avec le temps. Ces activités ont avantage à être confiées à des personnes qui seront dédiées à l'animation du réseau si on souhaite que le réseau gagne en maturité plus rapidement.

Les mesures de rendements devront être adaptées à la réalité organique du développement de réseau et devront prendre en compte que les personnes contribuent au réseau sur une base volontaire.

Enfin, il est important de voir la mise sur pied dans un contexte de développement et d'investissement et non de rationalisation des effectifs. Déjà, cette donnée est nécessaire pour sécuriser les personnes qui sont invitées à être partie prenante du projet. Mais au-delà de cette réalité, la mise sur pied d'un réseau suppose des investissements dans le temps pour, par exemple :

- Le salaire de la ou des personnes dédiées à l'animation
- Les frais rattachés à l'organisation d'activités (professionnels, par exemple)
- Les frais rattachés à des services de professionnels pour certaines réalisations (à titre d'exemple, réalisation d'outils de communication... puisque le sujet de visibilité est souvent un enjeu pour les membres d'un réseau)
- Les frais rattachés à des services pour les membres afin de soutenir leurs actions réseau (site où repérer les professionnels du réseau par compétences, par exemple). ■

### **Note et référence**

<sup>1</sup> Depuis la rédaction de ce texte, Judith Bergeron s'est joint au Groupement des chefs d'entreprise du Québec, un réseau d'entrepreneurs qui progressent par l'entraide et l'échange d'expérience.



**CENTRE D'ENTREPRENEURIAT ET D'ESSAIMAGE  
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI**

# Le monde des affaires, ça t'intéresse?

- ▶ **Un accompagnement personnalisé et du soutien à la création, au démarrage et à la relève d'entreprise!**
- ▶ **Des activités à saveur entrepreneuriale!**
  - Midi-conférences
  - Ateliers d'information et de perfectionnement
  - Chroniques entrepreneuriales
  - Colloques
  - Salons
  - Concours
  - Etc.
- ▶ **Des stages technologiques et dans le secteur de l'aluminium qui te permettent de travailler sur des projets directement liés à ton champ d'études!**

**Le CEE-UQAC t'offre tout ça et bien plus!  
Viens nous rencontrer!**



UNE ÉQUIPE DE PROFESSIONNELS À TA PORTÉE!

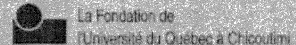
## CEE-UQAC

555, boul. de l'Université, local H1-1180  
(Pavillon des humanités, UQAC)  
Chicoutimi (Québec) G7H 2B1  
**Téléphone : 418 545-5011 poste 4655**  
Courriel : [cee-uqac@uqac.ca](mailto:cee-uqac@uqac.ca)  
[www.uqac.ca/ceeuqac](http://www.uqac.ca/ceeuqac)

**CEE-UQAC Côte-Nord** • Cégep de Sept-Îles  
175, de la Vérendrye, Sept-Îles (Québec) G4R 5B7  
Téléphone : 418 968-8387 • [cee\\_cn@uqac.ca](mailto:cee_cn@uqac.ca)

À noter que certaines modalités sont rattachées aux interventions du CEE-UQAC. Plusieurs de nos services s'adressent exclusivement à la communauté de l'UQAC.

Fier partenaire des jeunes entrepreneurs!



---

# Régie d'entreprise et gouvernance collective comme éléments de la formation et de la répartition du capital au Canada

Marc-André Morency et Jeanne Simard  
Université du Québec à Chicoutimi

---

## Introduction

Les récents scandales financiers aux États-Unis, en Europe, mais aussi au Canada avec, entre autres, les affaires Nortel, Bre-X, Norbourg, Cinar, ont déclenché à travers le monde une intense activité réglementaire et législative portant sur la régie d'entreprise. Ainsi, aux États-Unis, le Congrès a adopté la *Sarbanes-Oxley Act* qui édicte de nouvelles mesures pour prévenir et contrer les fraudes ou les malversations financières. Les autorités de la Bourse de New York ont également modifié les conditions d'inscription pour les sociétés cotées et imposé des exigences plus strictes en matière de normes de gestion. La *Securities and Exchange Commission* a également resserré les conditions afférentes à l'octroi des options d'achat d'actions. Certains des correctifs apportés aux lois américaines ont été rapidement adoptés par les régulateurs canadiens, européens et d'autres pays de l'OCDE. Ces mesures ont pour objectif explicite le maintien de la confiance des investisseurs dans l'intégrité du marché des capitaux. Compte tenu de leur rôle charnière dans la régie d'entreprise, le conseil d'administration et la haute direction ont été le point de mire de ces initiatives de réforme, l'objectif étant de renforcer la fonction de surveillance et d'accroître la responsabilisation des membres du conseil d'administration, investis, en théorie, de l'autorité décisionnelle dans l'entreprise.

Même si ces réformes ont paru constituer un pas dans la bonne direction, plusieurs auteurs estiment qu'elles sont bien loin de protéger vraiment les investisseurs ou les parties prenantes qui, depuis quelques années, ont fait largement les frais des

abus commis (congédiements collectifs, comportements prédateurs). Selon eux, les nouvelles dispositions adoptées ne s'attaquent pas à la véritable racine des problèmes observés, en l'occurrence les conflits d'intérêts entre les différents acteurs du marché, soit les bourses, les agences de notation, les banques d'affaires, les analystes, les vérificateurs, les dirigeants, les investisseurs institutionnels, sans oublier les régulateurs eux-mêmes qui bien souvent soutiennent les marchés sans interférer avec leur

**Ces mesures ont pour objectif explicite le maintien de la confiance des investisseurs dans l'intégrité du marché des capitaux.**

fonctionnement. À titre d'exemple, il suffit d'observer les problèmes associés à la rémunération des dirigeants par voie

d'options d'achat d'actions, fruit d'une idéologie critiquée dans ses fondements (la théorie de l'agence et de la perfection des marchés); en ce moment même aux États-Unis, le scandale dévoilé par l'analyse statistique des professeurs Lie et Heron constitue l'illustration parfaite de la dérive de l'appropriation du capital sous ce régime<sup>1</sup>.

On peut avancer qu'en « réformant » simplement le fonctionnement ou la régie des personnes morales et des entreprises, on a voulu conserver le statu quo dans le système économique en fermant les yeux sur bien des dimensions pertinentes à la gouvernance collective, c'est-à-dire aux structures économiques et sociales qui ont fait de la fraude et de la tromperie un problème systémique. En effet, on n'a pas remis en question la déréglementation qui a ouvert la voie à ces scandales. On n'a pas réglé le problème de la répartition du capital construit par le travail collectif. On n'a en rien freiné la hausse vertigineuse des rémunérations captées par les hauts dirigeants. On n'a rien réglé de la détérioration des conditions de vie des travailleurs, des populations et des régions.

On peut alors comprendre qu'il reste nécessaire de restaurer ou d'instaurer les mécanismes démocratiques, les processus de concertation et de développement, en particulier ceux relatifs à la répartition du capital collectif, entre catégories sociales, entre secteurs, entre régions; tous ces problèmes dépassant, et de loin, les questions de régie interne des organisations et même de régulation du fonctionnement de l'économie<sup>2</sup>.

De façon à mieux situer le recentrage de l'analyse qui s'effectue un peu partout aux dépens du paradigme néolibéral, nous allons rappeler : 1) la distribution des pouvoirs affectant la formation et la distribution du capital au Canada; 2) les scandales ayant suscité une réaction généralisée au pays, ainsi que les mesures adoptées en matière de régie d'entreprise et de gouvernance collective par les législateurs, les organismes de réglementation du commerce des valeurs mobilières et les organismes d'autoréglementation; en 3) nous allons esquisser à grands traits le terrain le plus fondamental où se posent toutes ces questions : les conceptions en conflit, en matière de gouvernance collective et de formation de capital.

### **Le cadre institutionnel canadien : un aperçu de notre structure de régie et de gouvernance collective**

Les provinces se sont vu attribuer par la Constitution canadienne initiale (loi constitutionnelle de 1867) des pouvoirs très larges notamment en matière de propriété, de langue, de droits civils, de sécurité sociale, de santé, d'éducation, d'affaires municipales, de commerce local, de valeurs mobilières, ainsi que la constitution de compagnies pour des fins provinciales. Chaque province a pu adopter sa propre loi régissant les compagnies, accordant aux sociétés par actions le droit d'exercer leurs objets et entreprises, et ce, dans les limites de leur juridiction. Ces personnes morales peuvent opérer hors du territoire provincial, avec la permission des autres provinces ou territoires. Chaque province a l'autorité exclusive d'encadrer le marché des valeurs mobilières sur son territoire. En 1955, le Québec mettait sur pieds la Commission des valeurs mobilières (intégrée depuis 2004 à la nouvelle *Autorité des marchés financiers*). L'Autorité a pour mission de protéger les épargnants et d'assurer l'encadrement des marchés des valeurs mobilières,

de veiller à ce que les émetteurs et les autres intervenants du secteur financier (courtiers, conseillers en valeurs, certains organismes d'autoréglementation dont la Bourse de Montréal) se conforment aux obligations qui leur sont applicables en vertu de la *Loi sur les valeurs mobilières du Québec*. Cette Autorité dispose de pouvoirs discrétionnaires lui permettant d'adopter des normes de portée générale, des règlements, des instructions, enfin de rendre des décisions sur des cas particuliers. Cette Autorité travaille également de concert avec les autres autorités provinciales ou canadiennes.

Par contraste, la loi constitutionnelle canadienne ne prévoit aucune disposition expresse correspondante permettant de fonder la compétence fédérale en droit des compagnies et en droit des valeurs mobilières. La jurisprudence et la doctrine ont néanmoins reconnu au Parlement fédéral le pouvoir de régir la constitution de sociétés canadiennes en invoquant principalement un dispositif de la constitution qui confère au Parlement fédéral une compétence résiduelle, c'est-à-dire le pouvoir d'adopter des lois pour la paix, l'ordre et le bon gouvernement dans les matières qui n'ont pas été accordées de manière exclusive aux provinces. Ainsi, le fédéral a pu adopter en 1974 la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*. En ce qui concerne le marché des valeurs mobilières, le gouvernement fédéral n'en a pas la responsabilité constitutionnelle. Toutefois, les autorités des provinces et des territoires ont pu s'associer et créer un forum, le regroupement des Autorités canadiennes en valeurs mobilières, permettant ainsi aux 13 organismes la réglementation du commerce des valeurs mobilières des provinces (dont le Québec) et des territoires, de coordonner et d'harmoniser la réglementation des marchés financiers d'un bout à l'autre du pays. Tout récemment, le gouvernement ontarien indiquait son intérêt de voir s'établir une commission nationale des valeurs mobilières. Le gouvernement fédéral a alors fait remarquer qu'une telle autorité devrait résulter de la volonté exprimée des provinces, non d'une initiative fédérale<sup>3</sup>.

**Chaque province a l'autorité exclusive d'encadrer le marché des valeurs mobilières sur son territoire.**

## Quelques scandales financiers : impacts et conséquences juridiques

Wade Rowland, dans son ouvrage intitulé *La soif des entreprises*<sup>4</sup>, a bien établi la nécessité d'opérer la distinction entre deux types de comportements scandaleux : il y a d'une part les crimes commis à l'encontre de la personne morale, de l'entreprise et des actionnaires; c'est ce que l'on tente habituellement de prévenir ou de dénoncer dans la presse économique. Mais il y a une dimension occultée dont on parle beaucoup moins : ce sont les crimes commis par les personnes morales à l'encontre des sociétés, c'est-à-dire du contexte social.

### *Les crimes contre la personne morale, l'entreprise et les actionnaires*

Le contexte global favorisait depuis 1970 une relative passivité des autorités chargées de réglementer le marché des valeurs mobilières. L'ampleur des scandales chez nos voisins américains et la vigueur des initiatives y répondant ont créé une énorme pression pour que les autorités gouvernementales canadiennes interviennent rapidement afin d'endiguer les risques de réalisation chez nous de tels événements. Il faut dire qu'en matière de scandales financiers (tels l'usage d'informations privilégiées, la manipulation du marché, la corruption, le détournement de fonds, la falsification de l'image de l'entreprise), le Canada et le Québec n'ont malheureusement rien à envier aux États-Unis. Qu'on pense au *Fond de placement Norbourg*, dans lequel 9 200 investisseurs ont été floués de 130 millions de dollars par son principal dirigeant. Rappelons également le scandale *Cinar (2000)*, dans lequel les fondateurs d'une société de production télévisuelle québécoise ont détourné des millions de dollars en crédits d'impôt par l'utilisation de prête-noms. Les fondateurs auraient fait disparaître 123 millions de dollars des coffres de la société pour les « déplacer » à l'étranger, sans avoir préalablement obtenu l'autorisation du conseil d'administration. Enfin, le scandale des scandales est celui de *Nortel*, le numéro un mondial de la transmission de données par fibre optique. La dégringolade boursière de la plus importante entreprise canadienne a occasionné des pertes boursières évaluées à quelques 400 milliards de dollars, soit de 4 à 5 fois en importance les pertes encourues dans l'affaire Enron. À la fin des années

90, une série d'acquisitions surévaluées ont miné sa rentabilité. Ses dirigeants ont troqué des pratiques comptables respectueuses des règles de l'art pour des « formules créatives », des falsifications qui ont permis à l'entreprise d'annoncer des bénéfices nets d'exploitation de plusieurs milliards, alors que dans les faits, elle aurait dû afficher d'importantes pertes. Le pire dans tout cela est que des investisseurs avisés, des observateurs réputés, des analystes, des maisons de courtage et même le conseil d'administration de l'entreprise, n'y ont vu que du feu, et alors même que des dirigeants fuyaient ou étaient chassés tout en bénéficiant de fabuleux parachutes dorés, des options d'achat exercées, etc. Encore à ce jour, il n'y a pas eu d'enquête publique mais certains dirigeants font maintenant l'objet de poursuites. Rappelons que 60 000 personnes y ont perdu leur emploi en l'espace de deux ans<sup>5</sup>. En 2002, Nortel a opté pour un règlement hors cour avec un collectif qui la poursuivait.

À la suite de l'affaire Nortel, les bourses canadiennes (qui étaient jusqu'alors considérées parmi les plus performantes au monde) sont devenues très inquiètes en raison de la perte de confiance des investisseurs dans le marché. Elles ont formé un comité de révision des règles de régie des entreprises canadiennes. Étonnamment, ce comité a été présidé par un membre du conseil d'administration de Nortel, Mme Guylaine Saucier. Le rapport Saucier, déposé en novembre 2001, proposait 15 recommandations destinées à améliorer la responsabilité générale de gérance du patrimoine des sociétés, préconisant une approche purement incitative, et nous prévenant des inconvénients d'adopter des approches contraignantes ! Le rapport affirme que...

si certains aspects de la « gouvernance » peuvent se prêter à la réglementation, la divulgation d'information constitue une méthode bien meilleure de réglementation du comportement, lorsqu'on vise à susciter l'émergence d'une saine culture de gouvernance<sup>6</sup>.

**À la suite de l'affaire Nortel, les bourses canadiennes (qui étaient jusqu'alors considérées parmi les plus performantes au monde) sont devenues très inquiètes en raison de la perte de confiance des investisseurs dans le marché.**

Selon cette perspective par ailleurs souvent évoquée, mieux vaut développer le sens de l'éthique, la conscience professionnelle que, par interdits, conduire à une situation où l'on s'ingénue à faire tout ce qui n'est pas interdit, en vertu du dicton : « Si ce n'est pas interdit, c'est donc que c'est permis ! ». Ainsi, le rapport Saucier restait muet quant aux obligations des conseils d'administration et leurs responsabilités vis-à-vis les intérêts des parties prenantes, c'est-à-dire les divers groupes directement touchés par l'activité de l'entreprise.

En réponse à ces grands scandales qui ont surgi avec l'éclatement de la bulle spéculative de la nouvelle économie, les États-Unis adoptaient, en 2002, la *Loi Sarbanes-Oxley*, qui apporte des changements radicaux à la régie d'entreprise et à l'obligation de divulguer des sociétés cotées en bourse. Par conséquent, pour assurer une certaine compatibilité entre les deux pays et la compétitivité du Canada, les régulateurs canadiens ont dû adopter des mesures analogues. La réponse du Canada a toutefois été déterminée par les conditions uniques de son marché intérieur où le contrôle effectif de plusieurs grandes sociétés se retrouve entre les mains de quelques familles riches et fort influentes. Selon Gilles Paquet, « le Canada aurait moins souffert des difficultés à contrôler les gestionnaires que les entreprises américaines dont l'actionnariat est plus éclaté »<sup>7</sup>. D'ailleurs, les investisseurs institutionnels (par exemple la Caisse de dépôt de placement, le Fonds de retraite des enseignants de l'Ontario) et les grandes banques, qui sont propriétaires de la majorité (environ 58 %) de tous les titres canadiens en circulation, ne voient pas toujours d'un très bon œil l'intervention musclée du législateur en matière de régie d'entreprise, désireux qu'ils sont d'afficher une bonne performance périodique à leurs épargnants ou retraités.

Voyons donc certaines des mesures adoptées (ou présentement en chantier) par les organismes de réglementation du commerce des valeurs mobilières, par les gouvernements fédéral et provinciaux et par les organismes d'autoréglementation<sup>8</sup>.

### *Les Autorités canadiennes en valeurs mobilières*

Le regroupement des Autorités canadiennes en valeurs mobilières, après de vastes consultations fai-

sant référence pour la plupart aux dispositions de la *Loi Sarbanes-Oxley*, a adopté une série de règlements et de directives visant à augmenter la qualité et l'intégrité de la divulgation d'information en matière de régie d'entreprise. Certains de ces règlements et directives sont obligatoires, d'autres ne le sont pas. Sont entrés en vigueur au milieu de 2005 :

le *règlement sur le comité de vérification* (52-110) lequel exige que tout émetteur ait un comité chargé d'évaluer objectivement la justesse des pratiques des dirigeants en matière de comptabilité et de divulgation d'information. Ce comité doit être composé d'au moins trois administrateurs indépendants de l'émetteur et posséder des compétences financières. Il doit surveiller les travaux du vérificateur externe et approuver au préalable tous les services non liés à la certification des états financiers;

le *règlement sur l'attestation de l'information présenté dans les documents annuels et intermédiaires des sociétés* (52-109), qui impose au chef de direction et au chef des finances l'obligation, sous peine de poursuites personnelles, de fournir des attestations concernant l'information présentée dans les documents annuels et intermédiaires de l'émetteur;

le *règlement sur la surveillance des vérificateurs-comptables* (52-108), qui vise à renforcer la confiance du public dans l'intégrité de l'information financière des sociétés en favorisant une vérification indépendante de haute qualité. En vertu du règlement, la société cotée en bourse qui dépose des états financiers accompagnés d'un rapport de vérification doit faire établir ce rapport par un cabinet d'experts-comptables participant au programme d'un nouvel organisme, le *Conseil canadien de reddition des comptes* (CCRC). En effet, les Autorités canadiennes en valeurs mobilières, le surintendant des institutions financières du Canada et l'Institut canadien des comptables agréés ont créé cet organisme de surveillance et de contrôle des vérificateurs de sociétés publiques. Cet organisme privé a le pouvoir de formuler des règles en matière d'indépendance et de contrôle de la qualité pour les cabinets et d'effectuer une inspection professionnelle des vérificateurs des sociétés cotées.

Par contre, le *règlement sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance* (58-



101) ne propose pas une liste de pratiques exemplaires des entreprises canadiennes; il établit plutôt des obligations de divulgation précises sur les pratiques de régie d'entreprise des émetteurs, entre autres concernant : a) l'indépendance des administrateurs; b) les mesures prises par le conseil d'administration pour orienter les nouveaux administrateurs dans leur fonction et pour assurer la formation continue (s'il en est); c) l'adoption d'un code écrit à l'intention des dirigeants et des salariés; d) les mesures prises pour assurer une procédure objective de détermination de la rémunération des administrateurs et des dirigeants, etc.

Certaines Autorités canadiennes en valeurs mobilières (à l'exception de la Colombie-Britannique, de l'Alberta et du Québec) ont voulu aller plus loin encore en adoptant une instruction générale (58-201) qui énonce plus spécifiquement des pratiques exemplaires de régie d'entreprise, (composition du conseil d'administration, réunions des administrateurs indépendants, mandat du conseil d'administration, contenu et gestion d'un code de conduite et d'éthique, sélection des candidats au conseil d'administration, composition et le fonctionnement du comité de rémunération des dirigeants). Ces lignes de conduite n'étant pas obligatoires, tout ce que doivent faire les émetteurs, c'est divulguer leurs propres pratiques de régie d'entreprise en les comparant à ces pratiques exemplaires et, le cas échéant, justifier toute dérogation à celles-ci. Aux participants sur le marché de déterminer si l'entreprise réalise ou dépasse les attentes à cet égard.

### **La loi prévoit des mesures de protection pour les employés qui dénonceraient les pratiques douteuses de leur employeur.**

#### *Le gouvernement fédéral*

Le 12 février 2004, le gouvernement fédéral modifiait à nouveau le Code criminel, afin de renforcer cette fois-ci les mesures d'investigation, de poursuite et de dissuasion relatives à la fraude sur les marchés financiers. Il s'agissait de rendre plus incisive une loi longtemps considérée faible et inefficace en ce qui concerne la poursuite des contrevenants en matière de fraude. Spécifiquement, le législateur a créé une nouvelle infraction pénale visant

les délits d'initiés. La loi prévoit des mesures de protection pour les employés qui dénonceraient les pratiques douteuses de leur employeur. Elle augmente les peines maximales applicables aux délits de fraude (les faisant passer de 10 à 14 ans) et dresse une liste de circonstances aggravantes pour aider les tribunaux à déterminer les sentences. Les peines en vertu des lois américaines sont en fait deux fois plus sévères. Mais au Canada, en raison de la rareté des peines infligées, du faible nombre de poursuites, de l'extrême indulgence des tribunaux, cette mise à jour constitue un signal important à l'endroit des gens d'affaires.

Dans un livre blanc de consultation, Industrie Canada a publié en mai 2004 des propositions de modification à la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* visant à renforcer la régie d'entreprise des sociétés constituées en vertu de cette loi. Certaines propositions visant à la codification des meilleures pratiques ont été visiblement inspirées par celles proposées par les Autorités canadiennes en valeurs mobilières et pourraient devenir obligatoires pour les sociétés constituées au niveau fédéral. À notre connaissance, cette consultation est toujours en cours, le processus de révision quinquennal n'étant pas terminé.

#### *Le gouvernement québécois*

Au Québec, l'Autorité des marchés financiers est née le 1er février 2004 de la fusion de la Commission des valeurs mobilières du Québec, du Bureau des services financiers, de la Régie de l'assurance-dépôts, du Fonds d'indemnisation des services financiers et de l'Inspecteur général des institutions financières. L'objectif de sa création est notamment de faciliter la vie des consommateurs de ces services en leur offrant un guichet unique pour le traitement des plaintes et la réception des documents issus des émetteurs. Il ne semble pas y avoir de modification de la *Loi sur les compagnies québécoises* en préparation.

#### *Les ordres professionnels*

Sur certains aspects touchant la vérification comptable et les services d'analyse-conseil, l'Institut canadien des comptables agréés a adopté en 2003 des normes d'indépendance semblables à celles qui ont été adoptées aux États-Unis, et elles ont déjà été

intégrées dans certains codes de déontologie des ordres provinciaux de comptables agréés.

Incidemment, il convient de souligner l'insertion dans son code de déontologie, par les Administrateurs agréés du Québec, d'un corpus de normes de saine gestion. Cette insertion fait en sorte que l'obligation de comportement éthique en matière de conséquences de pratiques « managériales » pour la société civile et l'organisation, se voit offrir un ensemble intégré de balises permettant de jauger les meilleures approches en matière de gestion<sup>9</sup>.

### *Les activités d'autorégulation*

Plusieurs grands investisseurs institutionnels canadiens ont entrepris de créer la *Canadian Coalition for Good Governance*, afin de mieux faire connaître leurs attentes en matière de régie d'entreprise. Cette coalition regroupe des organisations comme l'Ontario Teachers Pension Plan Board, le Canada Pension Plan Investment Board et, notamment, Jari-slowky Fraser Ltd. Ce sont des joueurs de premier niveau, qui contrôlent 58 % du marché, soit 425 milliards \$; ils ont publié en 2003 un ensemble de lignes directrices à l'intention des compagnies dans lesquelles ils investissent. Cette activité n'est pas sans rappeler qu'au Royaume-Uni, les investisseurs institutionnels ont aussi été mobilisés par les autorités gouvernementales afin de promouvoir des réformes au sein des entreprises bénéficiant de leurs investissements.

#### Les crimes commis par les personnes morales contre la société

Au-delà des problèmes relatifs aux aspects internes des personnes morales, plusieurs cas de crimes commis par les personnes morales contre la société ont aussi été reconnus et sanctionnés. Le cas de la Union Carbide Corporation en est un exemple. Cette firme opérait à Bhopal, en Inde, une usine de produits chimiques à proximité d'une importante communauté humaine. Le 3 décembre 1984, l'explosion d'une de ses usines de pesticide a dégagé 40 tonnes d'isocyanate de méthyle dans l'atmosphère de la ville, tuant entre 16 000 et 30 000 personnes. La composition du gaz ne fut pas dévoilée pour des raisons de secret industriel. Plus près de nous, Vêtements de sport Gildan, le plus gros fabricant de t-shirts au Québec a vu son statut au sein du Fair La-

bor Association (un organisme de certification sociale) sérieusement remis en question lorsqu'il a dû, en 2004, faire face à deux rapports incriminants provenant d'organismes indépendants, sur les conditions de travail de misère prévalant dans son usine au Honduras. De même, plusieurs compagnies canadiennes exploitant des mines en Afrique font l'objet de critiques virulentes en ce qui concerne le peu de cas qu'elles font de l'environnement et des conditions de travail de leurs employés.

### **Il convient de souligner l'insertion dans son code de déontologie, par les Administrateurs agréés du Québec, d'un corpus de normes de saine gestion.**

Sur le plan collectif, avec la multiplication des regards critiques portés sur ces aspects troubles et criminels de la mondialisation, on a vu se développer une prise de conscience voulant que même si la création de valeur est la première raison d'être de la personne morale, celle-ci doit aussi prendre en compte les groupes d'intérêts touchés par ses opérations et faire preuve de conscience sociale, bref agir comme personne morale dans l'intérêt du public, avec le souci de la protection du public. Les nombreuses manifestations au Canada en faveur des droits de la personne et de l'environnement illustrent le fait que les sociétés sont appelées de plus en plus à se montrer bonnes citoyennes si elles ne veulent pas faire l'objet de boycott, perdre leur réputation et la confiance des investisseurs. En 2001, *la Commission sur la démocratie canadienne et la responsabilisation des entreprises* a dépassé la question de la régie d'entreprise pour poser de façon plus globale la problématique de la gouvernance collective. La Commission a montré qu'il s'agit bel et bien de renoncer précisément à une position idyllique fondée sur le bon vouloir, et de déterminer un plancher, un « *level playing field* » minimum pour tous, au Canada, et même dans les opérations à l'étranger<sup>10</sup>.

En 2002, le gouvernement québécois s'est lui aussi joint au débat en tenant une commission parlementaire pour déterminer s'il doit légiférer en matière de responsabilité sociale. La question soulevée était la suivante : « Compte tenu de la place occupée par la responsabilité sociale des entreprises et l'investissement responsable, quel rôle le gouver-

nement est-il appelé à jouer dans ses interventions auprès du secteur privé et dans **ses propres** activités? » C'était rappeler que l'État aussi investit, **qu'il répartit une part importante du capital** commun, bref qu'il est un joueur économique avec qui compter. Cette commission n'a pas reçu l'attention qu'elle méritait en raison d'un changement de gouvernement.

Par contre, même s'il n'y a pas eu d'initiative globale comme en France où le législateur oblige les entreprises à remettre annuellement un bilan social et environnemental, le Canada a adopté, en 1999, la *Loi sur la corruption des agents publics étrangers*. Il sera plus difficile maintenant de justifier des surcoûts afférents à la rémunération d'agents publics étrangers dans l'exercice de leurs devoirs. On tolère seulement les coûts raisonnables afférents au traitement accéléré de processus bureaucratiques. Cette loi est très limitée dans sa portée, mais elle a valeur symbolique et critique dans l'état actuel des pratiques concurrentielles dans la guerre économique en cours.

**Nous estimons que les réformes en matière de régie d'entreprise et de gouvernance collective demeurent à bien des égards insuffisantes.**

Conséquences des engagements du Canada (Statut de Rome de la Cour pénale internationale), depuis 2000, la *Loi sur les crimes contre l'humanité et les crimes de guerre* intègre de nouvelles infractions au Code criminel. Les autorités canadiennes peuvent intenter des poursuites contre les entreprises canadiennes ainsi que le personnel de direction impliqués dans des opérations criminelles effectuées dans des zones troubles de la scène planétaire. Il convient de souligner que la responsabilité pénale touche aussi bien la personne morale que les personnes physiques impliquées. La guerre économique, qui peut à la limite se révéler une politique d'expansion effectuée « par d'autres moyens », trouve ainsi son pendant criminel par le truchement d'une loi à portée extraterritoriale.

Enfin, en 2006, le gouvernement du Québec promulguait la *Loi sur le développement durable* dont le titre 1 se lit *Gouvernance fondée sur le développement durable*. Son objet est d'instaurer un nou-

veau cadre de gestion au sein de l'Administration. Comme l'Administration publique et les administrations privées sont appelées de plus en plus à agir de concert, l'impact d'une telle loi risque d'être considérable. Elle mérite d'être suivie de près.

**Pour une réforme de la régie et de la gouvernance collective**

Nous estimons que les réformes en matière de régie d'entreprise et de gouvernance collective demeurent, à bien des égards, insuffisantes. Par leur réponse aux scandales financiers, les autorités canadiennes ont généralement imité, sur le fond, la perspective américaine touchant aux rapports entre dirigeants, administrateurs et actionnaires. Presque tous les efforts sont consacrés à éviter que les dirigeants n'utilisent leurs pouvoirs à mauvais escient pour capturer les profits. C'est se rabattre sur une conception réductrice et erronée de la société par actions qui en fait la « propriété » des actionnaires, devant être administrée en fonction de leurs seuls intérêts. L'analyse économique tente de justifier une telle conception en soulignant les risques non contractualisables que les actionnaires supportent dans le cadre de l'activité entrepreneuriale.

Pourtant, en 2004, la Cour suprême du Canada dans l'affaire *People c. Wise* a critiqué cette façon étroite de concevoir le devoir de loyauté des administrateurs et des dirigeants. Dans son jugement, la cour rappelle que l'article 122 de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* mentionne très clairement « que les administrateurs et les dirigeants doivent, dans l'exercice de leurs fonctions, agir avec intégrité et bonne foi au mieux des intérêts de la société (par actions) » entendu ici comme la personne morale et comme entreprise, c'est-à-dire une organisation durable dans le temps. On ne doit jamais perdre de vue qu'une entreprise est une communauté productive autonome où s'investissent plusieurs intervenants ou partenaires. Par conséquent, le conseil d'administration, lorsqu'il examine l'ensemble des circonstances dans un cas donné, doit tenir compte notamment des intérêts des actionnaires, mais aussi des employés, des fournisseurs, des créanciers, des consommateurs, des gouvernements et des collectivités environnantes. Les actionnaires s'investissent financièrement, mais ces autres parties prenantes comme les salariés, les managers par exemple, en-

gagent leurs ressources, mais pas seulement sous une forme financière. Cet « investissement » du capital humain et social est tout aussi important pour la pérennité de l'entreprise à long terme. Selon Aglietta et Rebérioux,

La dimension partenariale de la firme doit s'affirmer : elle se donne à voir comme la réunion des compétences stratégiques, cognitives et financières qui assurent le développement et la compétitivité de l'entité ainsi constituée<sup>11</sup>.

Or, avec les récentes modifications apportées à la régie d'entreprise au Canada, force est de constater qu'il subsiste plus qu'une simple méconnaissance ou interprétation erronée de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* : il existe en fait un conflit de perspectives, un enjeu de classes pour la gouverne du pays. Soit on s'assure que la régie d'entreprise préserve l'intérêt de la société par actions et les progrès sociaux qu'elle procure à la nation, soit on accorde de fait aux actionnaires et aux financiers une possibilité illimitée de prélèvement du capital financier et de son déplacement vers des intérêts globaux indéterminés. C'est ce passage d'un capitalisme national vers un capitalisme délocalisé et dénué de toutes considérations éthiques, déontologiques, ou d'ancrage dans la communauté territoriale, que Weber observait déjà en formation, il y a 100 ans, aux Etats-Unis<sup>12</sup>. C'est cette dernière conception qui se manifeste lorsque nous empruntons aveuglement à nos voisins leurs timides réformes et leurs mouvements vers la déréglementation qui se fondent sur une exigence de rentabilité financière immédiate. La production de valeur de la firme pour le marché des valeurs mobilières s'impose alors comme le seul critère de réussite d'une entreprise, bref comme une détermination *ex ante*, qui enlève toute perspective stratégique globale à la régie d'entreprise.

On comprend alors les préoccupations manifestées lors du périple pancanadien de la Commission sur la démocratie canadienne et la responsabilisation des entreprises, dont le rapport visait à renforcer la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*, mais aussi les lois qui protègent les salariés et les collectivités nationales contre les restructurations massives et le poids des baisses continues d'impôt en faveur du milieu des affaires. En effet, seuls les États peuvent, s'ils n'abdiquent pas leur responsabilité propre,

indiquer aux sociétés par actions, ainsi qu'à l'ensemble des acteurs sociaux, le socle commun des observances et règles propres à assurer le bien-être commun sans lequel la vie sociale ne peut exister. L'État peut le faire, pour la collectivité, à la condition de conserver évidemment son pouvoir effectif et financier de contrainte et de sanction. Ce que la mondialisation néolibérale propagée par les grandes sociétés par actions cherche sans relâche à éroder. On ne peut manquer d'observer que les grands opérateurs privés procèdent actuellement à une intense recherche visant la fusion ou l'achat d'entreprises cotées, afin de les privatiser, les rendant ainsi moins vulnérables à l'attention renouvelée des régulateurs. La SEC vient tout de même de déclencher une vaste enquête sur une vague de mouvements boursiers précédant les opérations publiques de rachat et fusion. On soupçonne que les délits d'initiés sont toujours une règle implicite de la gouvernance des entreprises...

Autre problème non-résolu : la délibération démocratique fait présentement défaut à l'échelon planétaire, à l'échelle des pays et au sein des organisations. C'est là le plus important travail à effectuer pour notre génération : cesser de croire à la magie intrinsèque des automatismes du marché et instaurer la vie démocratique à ces divers échelons. Afin de renouer avec le progrès social, il paraît indispensable de s'interroger sur la légitimité des règles de régie d'entreprise telles qu'elles sont présentement définies, car elles ne donnent que peu de place à une vraie délibération entre les différentes parties prenantes d'une entreprise. C'est l'ensemble de ces parties qui devra à l'avenir définir les intérêts sociaux des entreprises et par conséquent leur efficacité économique et sociale.

**Il paraît indispensable de s'interroger sur la légitimité des règles de régie d'entreprise telles qu'elles sont présentement définies.**

Cet effort vers une véritable démocratie économique ne se fera pas sans heurts. L'État-nation, même s'il veut intervenir, doit faire face à des contraintes majeures issues de l'extérieur, dans un cadre que l'on décrit actuellement comme une « guerre économique » à l'échelon global. Cette guerre qui a été

l'objet de nombreuses réflexions depuis des décennies en France et ailleurs met à jour les jeux d'hégémonie que pratiquent les grandes puissances et leurs entreprises à vocation globale; c'est notamment le cas de la Chine, de la Communauté européenne et des États-Unis. Le *level playing field* construit par les petits et moyens États nationaux est sapé par les interventions d'oligopoles mondiaux (certaines entreprises multinationales, transnationales qui sont aussi riches, parfois plus riches que les États) qui mettent en place les règles plus ou moins hétéroclites du « droit souple », c'est-à-dire des pratiques de gouvernance éclatées et particularisées. Un hyperféodalisme mondial remodèle les territoires en fonction des seules perspectives des forces dominantes. Plusieurs observateurs soulignent notamment que la solution de ces problèmes ne saurait résulter de l'accumulation de compromis locaux engendrés dans la foulée de ces définitions particulières de l'intérêt social.

Ces analyses critiques contribuent à nous libérer des représentations fondées sur des perspectives trop abstraites ou fondées sur l'individualisme érigé en doctrine. Ainsi, le marché nous apparaît comme un vrai jeu complexe d'acteurs ou de forces sociales inégales à l'échelle d'un système mondial émergent et non comme une figure abstraite du langage microéconomique. On comprend alors que c'est seulement par un réel développement de la conscience sociale que la régie d'entreprise pourra servir non seulement les parties prenantes de l'entreprise dans son milieu immédiat, mais aussi les objectifs sociétaux du développement durable et les autres principes de survie des sociétés historiques. Les effets territoriaux des solutions retenues pourront alors se trouver examinés dans le cadre de gouvernance qui leur convient, chaque organisation s'orientant au produit optimum à livrer dans le contexte où elle se trouve inscrite. ■

## Notes et références

- <sup>1</sup> Heron, R. A., E. Lie (2006). "Does Backdating Explain the Stock Price Pattern Around Executive Stock Option Grants?" *Journal of Financial Economics*. Ce document peut être consulté à l'adresse suivante : <http://home.kelley.iupui.edu/rheron/grantsfinal.pdf>.
- <sup>2</sup> Pour bien comprendre les nouvelles règles affectant la régie d'entreprise, on ne peut se dispenser de situer ces microchangements institutionnels au sein d'une pro-

blématique beaucoup plus large qui est celle de la gouvernance collective. Il est désolant de constater qu'au cours des dernières années, il y a eu un glissement sémantique (inspiré par le mouvement de la *corporate governance*) assimilant la régie d'entreprise à la notion beaucoup plus large de gouvernance. La *gouvernance* touche les orientations d'une communauté humaine à travers ses différentes institutions publiques et privées; il s'agit de la détermination des objectifs fondamentaux relatifs à l'existence de cette communauté, à son développement durable, à l'attribution des responsabilités en matière décisionnelle, au rôle de la démocratie et à son évolution. C'est ainsi que la formation de capital dans un pays doit être pensée, non comme le fait du libre jeu d'un marché autonome supposé parfait et naturellement efficient, mais bien plutôt comme la résultante d'une multitude de décisions prises par des acteurs publics et privés, individus, corporations, communautés, enfin par tout un réseau d'acteurs de la société civile. La formation de capital traduit en fait l'évolution d'ensemble d'une société donnée. C'est pourquoi le concept de gouvernance doit être conceptuellement réservé à ce niveau de la réalité et non réduite à analyser les *modus operandi* des organisations. Toute confusion de cette nature trahit l'influence de l'idéologie sur ses propagandistes.

- <sup>3</sup> Boisvert, M. (2006), « Le mirage du siège social », *La Presse Affaires*, vendredi, 20 janvier 2006, p. 7.
- <sup>4</sup> Rowland, W. (2006), *La soif des entreprises*, Montréal, Éditions Hurtubise HMH ltée.
- <sup>5</sup> Zone libre enquêtes, Radio-Canada, *Le scandale financier Nortel*, <http://www.src.info/actualite/v2/ZoneLibre/> (le 27 janvier 2006).
- <sup>6</sup> Comité mixte sur la gouvernance d'entreprise (2001). « Au-delà de la conformité, la gouvernance... », (Présidé par Mme Guylaine Saucier).
- <sup>7</sup> Paquet, G. (2005). *Gouvernance. Une invitation à la subversion*. Montréal, Liber, p. 203.
- <sup>8</sup> Pour plus de détails, on lira : Rousseau, S. (2004). « Le rôle des tribunaux et du conseil d'administration dans la gouvernance des sociétés ouvertes : réflexions sur la règle du jugement d'affaire », *Les Cahiers de Droit*, vol. 45, n° 3, p. 469-540; Martel, P. (2004). « Après Enron, Worldcom et les autres : veut-on vraiment protéger les investisseurs ? », dans *Valeurs mobilières et protection du public : le point de vue de l'investisseur*, Montréal, p. 67-105; De Serres, A. (2004), « Quel rôle pour le législateur en matière de gouvernance d'entreprises ? Un aperçu des modes d'intervention préconisés aux États-Unis, au Royaume-Uni, en France, au Canada et au Québec », dans *Valeurs mobilières et protection du public : le point de vue de l'investisseur. Actes du Colloque UQAM/CVMQ*. Montréal: Wilson & Lafleur/Martel 21-48.

- 
- <sup>9</sup> Simard, J., Morency, M.-A. (2006). *Commentaires sur le Code de déontologie des administrateurs agréés du Québec*, Cahier de recherche, Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, Université du Québec à Montréal.
- <sup>10</sup> Commission sur la démocratie canadienne et la responsabilisation des entreprises (2002), *Rapport final : une nouvelle équation; les profits et les responsabilités*

*des entreprises à l'aube du 21<sup>e</sup> siècle*. Ce document peut être consulté à l'adresse suivante : <http://www.corporate-accountability.ca>.

- <sup>11</sup> Aglietta, M. et Rebérioux, A. (2004), *Dérives du capitalisme financier*, Paris, Albin Michel, p. 71
- <sup>12</sup> Max Weber (2002), « Les sectes protestantes et l'esprit du capitalisme », *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Flammarion, traduction de Isabelle Kalinowski, 3<sup>e</sup> éd., p. 305-315.

---

# Le soutien aux travailleurs autonomes : constats issus de la recherche et réflexions nourries par le terrain

Sylvie Laferté

Téluq

L'université à distance de l'UQAM

---

## Introduction

Le travail autonome n'est pas nouveau en soi. Avant la révolution industrielle, il était plutôt la norme alors que tous et chacun gagnait sa vie de la terre ou d'un métier exercé à son propre compte. Suite à la révolution industrielle, le travail autonome a été remplacé par le travail salarié comme principale source de revenu personnel. Cependant, cette forme d'emploi, ou d'entrepreneuriat selon notre vision de la chose, a connu une certaine croissance (oserait-on dire un retour aux sources) depuis une trentaine d'années, suivie d'une stabilisation du nombre de travailleurs autonomes autour de 375 000 personnes au Québec depuis le début des années 2000 (environ 15 % de la population active). Quelles que soient les raisons de cette recrudescence passée et de la stabilisation récente dans le nombre de travailleurs autonomes québécois, il n'en demeure pas moins qu'il s'agit d'entreprises à part entière. En tant que tels, ces travailleurs autonomes bénéficient, au démarrage de leur entreprise et si leur projet répond à un certain nombre de critères, de l'aide des organismes de développement économique, que l'on parle des Centres locaux de développement (CLD), des Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) ou d'autres organismes locaux, municipaux ou régionaux. Nous avons été témoin privilégié, depuis 1985, des divers services et programmes de soutien au démarrage d'entreprise offerts aux travailleurs autonomes et aux nouveaux entrepreneurs québécois. Cependant, ce qui nous est apparu au fil des ans est le manque de ressources disponibles afin de soutenir ces travailleurs autonomes et ces nouveaux entrepreneurs, une fois leur entreprise en opération.

**En tant que tels, ces travailleurs autonomes bénéficient, au démarrage de leur entreprise et si leur projet répond à un certain nombre de critères, de l'aide des organismes de développement économique,**

Cette situation découle non pas d'un manque de bonne volonté ou d'un manque d'offres de formation, de services-conseil ou de livres et guides sur la gestion des petites entreprises. Elle provient plutôt de financement, parfois aléatoire, des organismes de développement économique et des choix que leurs gestionnaires ont à faire concernant l'allocation de leurs ressources. De plus, souvent, ces organismes sont évalués, puis financés, à partir du nombre d'entreprises et d'emplois qu'ils ont aidé à créer, ce qui implique très raisonnablement que leurs ressources seront affectées au soutien au démarrage et à la gestion des plus grandes entreprises plutôt qu'au soutien à la gestion des plus petites entreprises n'impliquant que deux ou trois emplois.

Loin de nous l'idée de leur jeter la première pierre. Au contraire, l'objectif que nous poursuivons ici est de présenter notre réflexion sur le soutien aux travailleurs autonomes en exercice; réflexion basée sur plus de 20 ans d'expérience et de recherche auprès des travailleurs autonomes. Mais avant d'aller plus avant dans cette réflexion, débutons par définir le sujet : le travail autonome.

## C'est quoi le travail autonome?

Celle ou celui qui répondra à cette question gagnera le gros lot! En effet, la définition du travail autonome et du travailleur autonome n'est pas évidente. Certains s'entendent pour dire qu'il s'agit d'une personne seule qui possède, dirige et opère une entreprise sans aucune aide rémunérée. D'autres voient le travail autonome comme une microentreprise, c'est-à-dire une personne, seule ou en associa-

tion avec une ou plusieurs autres, qui possède, dirige et opère une entreprise avec l'aide de quelques employés (on s'entend généralement sur le nombre, soit moins de cinq (5) employés). Au Canada anglais et aux États-Unis, on parle de « *self-employed* » que nous pourrions traduire par « auto-employé », mais qu'eux traduisent par travail indépendant, et leur définition du concept ressemble aux deux définitions précédentes. D'autres encore conçoivent le travail autonome comme une forme de travail atypique comme le télétravail, le cumul d'emplois et les contrats à durée déterminée. Même les travailleurs autonomes eux-mêmes ne s'entendent pas sur le sujet. Plusieurs professionnels, à leur propre compte, ne s'identifient pas comme travailleur autonome (avocat, notaire, ingénieur, courtier d'assurance ou en valeur mobilière, etc.). D'autres sont classés comme travailleurs autonomes par les instances gouvernementales mais qui, selon nous, sont plutôt des salariés de l'état (par exemple les médecins et les propriétaires de centres de la petite enfance ou de garderies en milieu familial). Bref, il est difficile de trancher... tout dépend du point de vue de chacun.

Pour les fins de notre présente réflexion, définissons le travail autonome comme le fait d'une personne qui possède, dirige et opère une entreprise de très petite taille (moins de cinq personnes en tout, employés et associés compris) mais qui ne dépend pas d'un seul donneur d'ordres (comme c'est le cas des médecins qui perçoivent la totalité, ou presque, de leur revenu de l'état, même s'ils ont leur propre bureau de consultation). Cette définition ne plaira

pas à tous mais elle a l'avantage de situer le travail autonome dans le contexte de l'entreprise privée.

### **Le soutien aux travailleurs autonomes : constats issus de la recherche**

Avant de s'attarder au soutien aux travailleurs autonomes, penchons-nous quelques instants sur les raisons qui poussent les travailleurs autonomes à demander de l'aide aux organismes de développement économique. Comme toutes les autres entreprises, quelle qu'en soit la taille, les travailleurs autonomes rencontrent des problèmes de gestion et, c'est lorsqu'ils font face à ces problèmes qu'ils demandent généralement de l'aide aux organismes de développement économique. Une revue de la littérature sur le sujet de même que nos propres recherches<sup>1</sup> indiquent que les problèmes des travailleurs autonomes sont les mêmes, à peu de choses près, que ceux des entreprises de plus grandes tailles, ce qui nous conforte dans notre opinion que le travail autonome est une forme d'entreprise à part entière. Parmi tous les problèmes de gestion recensés, mentionnons les problèmes liés au marketing (vente, mise en marché, publicité, etc.), à la production (qualité, main-d'œuvre, équipement, emplacement, etc.) et à la gestion des ressources humaines (recrutement, formation et rétention). Au-delà de la gestion, d'autres problèmes font aussi surface auprès des propriétaires d'entreprises de toutes tailles; mentionnons le manque de temps pour tout faire, le sentiment d'isolement, l'insécurité financière, et la difficulté de concilier vie familiale et vie professionnelle.

**Tableau 1**  
**Pertinence des services et des activités selon le pourcentage de répondants les ayant évalué 4 ou 5 sur 5, en ordre de pertinence relative**

Énoncés de services et d'activités	MOY / 5	%
Formation (cours ou autres formats de formation)	3,56	57,6
Réseautage (regroupement de travailleurs autonomes et / ou propriétaires de petites entreprises dans un but de support, d'entraide mutuelle)	3,56	52,6
Regroupement de travailleurs autonomes et / ou propriétaires dirigeants de petites entreprises, dans le but de défendre nos intérêts ( <i>lobby</i> )	3,49	51,8
Aide conseil à des aspects particuliers de gestion par des spécialistes (tenue de livres et comptabilité, choix des bons moyens de publicité, etc.)	3,48	54,1
Maillage de travailleurs autonomes et / ou propriétaires dirigeants de petites entreprises afin de partager nos expertises et offrir des produits ou des services plus complets	3,44	48,6
Rencontres ponctuelles entre travailleurs autonomes et / ou propriétaires dirigeants de petites entreprises pour échanger sur nos problèmes et nos succès (par exemple 5 à 7 ou petit déjeuner échange)	3,40	47,1



Énoncés de services et d'activités	MOY / 5	%
Guichet d'information sur les services et les programmes d'aide financière offerts par les organismes	3,33	51,7
Conférences données par des spécialistes	3,29	48,3
Regroupement de travailleurs autonomes et / ou propriétaires dirigeants de petites entreprises dans le but d'échanger des services concrets (par exemple : achat, recrutement du personnel)	3,28	44,4
Site internet d'information sur les divers aspects de la gestion et des opérations d'une entreprise	3,20	43,9
Parrainage ou mentorat (accompagnement par une personne d'affaires d'expérience – aspect gestion de l'entreprise)	3,18	45,2
Conférences données par des entrepreneurs (témoignages)	3,16	41,7
Compagnonnage (accompagnement par une personne d'expérience, du même secteur d'activités – aspect technique ou de production de l'entreprise)	3,13	43,6
Promotion des sources régionales d'information statistique et d'information statistique sur le marché (nous les faire connaître)	3,06	42,8
Aide conseil à la gestion quotidienne par des généralistes (prise de décision, planification, évaluation des résultats, etc.)	3,05	37,3
Publication d'une liste ou d'un bottin des nouvelles entreprises dans ma région	3,00	37,3
Centre d'affaires (locaux privés où les entreprises peuvent se regrouper physiquement, à long terme ou à l'occasion, et partager des services communs)	2,96	40,5
Expositions ou foires avec des kiosques pour présenter nos entreprises à des clients ou acheteurs potentiels	2,86	35,8
Incubateur ou pépinière (locaux subventionnés en partie où l'entreprise peut passer ses deux premières années d'existence et profiter de services divers)	2,70	35,0
Aide conseil à la production et aux opérations par des spécialistes du secteur d'activités.	2,69	31,5
Identification des produits et des services comme étant d'origine locale ou régionale	2,62	32,3
Campagne d'achat local ou régional	2,62	31,1
Site internet « chat » (site d'échange avec d'autres gens d'affaires, travailleurs autonomes et /ou propriétaires dirigeants de petites entreprises)	2,38	20,2
Moyenne de l'échelle	3,11	

Lors d'une enquête <sup>2</sup> auprès de 257 travailleurs autonomes québécois (Laferté, 2005), nous leur avons demandé de nous indiquer, sur une échelle de 1 à 5, la pertinence de 23 services et activités pouvant les aider à résoudre leurs problèmes et qui sont, ou pourraient, être offerts par les organismes de déve-

loppement économique. Le tableau 1 présente les résultats obtenus. Nous leur avons aussi demandé d'évaluer leur intérêt envers 10 façons de participer ou de suivre une activité de formation. Les résultats obtenus sont présentés au tableau 2.

**Tableau 2**  
**Intérêt pour les formats de formation selon le pourcentage de répondants les ayant évalué 4 ou 5 sur 5, en ordre d'intérêt relatif**

Énoncés de formats de formation	MOY / 5	%
Atelier ou séminaire (théorie et pratique, travail en petits groupes ou individuel afin de mettre en pratique les notions théoriques reçues)	3,28	47,1
Documentation écrite (livres, brochures, cahiers...)	3,18	40,1
Colloque (sur une ou plusieurs journées, des personnes ressources parlent des aspects pratiques de leur spécialité)	3,16	42,1
Encadrement individuel (aide et conseil) à l'extérieur de l'entreprise	3,13	38,9
Encadrement individuel (aide et conseil) sur les lieux mêmes de l'entreprise	3,09	40,5
Cédérom interactif sur un sujet en particulier, avec ou sans suivi « en ligne » (apprendre à votre propre rythme à partir de votre ordinateur)	3,05	40,8

Énoncés de formats de formation	MOY / 5	%
Cours en groupe (formule traditionnelle sur un sujet précis, présence physique, horaire régulier, contenu plutôt théorique)	2,85	31,5
Cours à distance (travailler de chez-soi, à votre propre rythme, à partir de matériel pédagogique écrit ou électronique, contenu plutôt théorique)	2,76	33,8
Forum d'experts sur internet (vous posez vos questions « en ligne » et un expert vous répond)	2,70	30,0
Vidéo explicative sur un sujet en particulier	2,66	25,6
Moyenne générale	2,99	

Après quelques manipulations statistiques dont nous vous épargnons les détails <sup>3</sup>, nous avons constaté que les activités impliquant des rencontres ou des contacts entre les travailleurs autonomes (réseautage, regroupement (lobby), maillage, etc.) étaient jugées comme étant les plus pertinentes, suivies de celles directement axées sur la formation (conférences de spécialistes ou d'entrepreneurs et formation), de celles où les travailleurs autonomes obtiendraient des conseils (parrainage ou mentorat, aide à la gestion par des spécialistes ou des généralistes, incubateur ou pépinière, etc.), de celles nécessitant l'utilisation d'internet (site internet de gestion, guichet d'information et *chat*), et enfin de celles plutôt axées sur la promotion (campagne d'achat local, expositions ou foires). Nous avons aussi constaté que les formats de formation où les travailleurs autonomes se retrouveraient entre eux (cours en groupe, colloque, atelier ou séminaire) étaient évalués comme étant plus intéressants que les formats de formation où ils travailleraient plutôt seuls (cours à distance, forum d'experts sur internet, vidéo et cédérom interactif).

Dans le contexte de notre définition de travail autonome, nous avons vérifié si la présence ou l'absence d'aide rémunérée avait une influence sur l'évaluation de la pertinence des activités et services, et sur l'intérêt envers les formats de formation. En aucun cas, les tests statistiques que nous avons utilisés n'ont indiqué que cette présence ou cette absence d'employés ait eu une influence significative. En ce qui concerne le nombre de personnes impliquées dans l'entreprise, la seule différence que nous avons trouvée est que les travailleurs autonomes ayant un ou quelques associés évaluent les activités de type regroupement comme étant moins pertinentes que ne le font les travailleurs autonomes

sans associés.

### **Le soutien aux travailleurs autonomes : réflexions nourries par le terrain**

Nous avons discuté de ces résultats avec plusieurs personnes provenant de différents milieux (universitaires, intervenants économiques, et représentants d'organismes de soutien, de regroupement ou de représentation des travailleurs autonomes). Ces résultats, ces discussions et notre expérience antérieure auprès de cette clientèle nous amènent à formuler quelques recommandations aux organismes de développement économique <sup>4</sup>.

Nous avons tous vécu la situation où, dans une activité X ou Y, la traditionnelle pause de 15 minutes n'a pas été suffisante afin de terminer une conversation, un échange fructueux, avec une personne partageant nos préoccupations. Les travailleurs autonomes, souvent seuls à la tête de leur entreprise, apprécieraient certainement pouvoir échanger avec des pairs, des experts et autres personnes ressources lors d'activités organisées à leur profit par les organismes de développement économique (formation, conférence, témoignage, etc.). En ce sens, notre **première recommandation** est de prévoir, lors d'activités où sont invités les travailleurs autonomes, des périodes d'au moins une heure pendant lesquelles ils pourront échanger librement ou sur la thématique de l'activité en question.

Malgré le fait que les activités de regroupement, qui permettent des échanges entre les participants, ont été évaluées comme étant les plus pertinentes, les résultats présentés au tableau 1 indiquent que la formation arrive en tête de liste comme type d'activité la plus pertinente. Comme l'atelier ou le séminaire, alliant théorie et pratique, semble être le

format de formation le plus pertinent (tableau 2), notre **deuxième recommandation** est que les activités de formation devraient, prioritairement, utiliser cette approche ou une approche permettant aux participants de comprendre (théorie) et d'appliquer (pratique) les sujets traités, tout en permettant des périodes d'échange.

Le principal problème des travailleurs autonomes est le manque de temps pour tout faire (Laferté, 2005), notre **troisième recommandation** est que les activités de soutien offertes par les organismes de développement économique devraient donc être de courte durée ou à durée flexible; par exemple, une activité de formation d'une durée maximale de trois (3) heures, ce qui permettrait de la réaliser sur un tiers de journée, soit en avant-midi, en après-midi ou en soirée, ou encore sur des périodes d'une heure lors de petits-déjeuners, de lunches ou de dîners, étalées sur une ou plusieurs semaines, le cas échéant, afin d'approfondir le sujet.

À certains égards, la majorité des activités de soutien présentées au tableau 1 peuvent s'organiser autour de périodes de courte durée ou à durée flexible. Les activités de réseautage, de maillage, les rencontres ponctuelles, les conférences, le parrainage et l'aide conseil, pour n'en mentionner que quelques uns, y sont particulièrement bien adaptées. Quant aux formats de formation les plus intéressants selon les répondants (tableau 2), plusieurs d'entre eux répondent bien aussi à cette flexibilité dans les horaires; mentionnons la documentation écrite, l'encadrement, le cédérom interactif et la formation à distance.

### **Le principal problème des travailleurs autonomes est le manque de temps pour tout faire**

Nous avons déjà mentionné que les travailleurs autonomes semblent préférer la formation de type atelier ou séminaire, alliant théorie et pratique (tableau 2). Ce type de formation est déjà offert, entre autres par les organismes de développement économique. Cependant, les contraintes inhérentes aux horaires et aux coûts de cette formation nuisent à la participation des travailleurs autonomes. En ce sens, même si le format de formation à distance ne s'est pas positionné dans les premiers choix des répon-

dants, il pourrait devenir une solution intéressante à la contrainte de flexibilité des horaires. Notre **quatrième recommandation** est de procéder à une réflexion en profondeur sur les sujets et la forme de l'enseignement à distance afin de répondre aux besoins particuliers des plus petites entreprises; par exemple, en utilisant les technologies de l'information maintenant disponibles, il serait possible d'inclure des temps d'échange virtuel entre les participants tout en leur fournissant un contenu tout autant théorique que pratique.

Avant de conclure, mentionnons que le problème de manque de temps, qu'il soit dû à une mauvaise organisation du travail ou non, entraîne une autre conséquence sur l'offre d'activités par les organismes de développement économique; ceux-ci se doivent, et ceci représente notre **cinquième recommandation**, d'être les porteurs de ces activités. Les travailleurs autonomes n'ont malheureusement pas le loisir d'investir du temps dans l'organisation de telles activités, que ce soit pour eux ou pour leurs pairs. D'ailleurs, selon notre propre expérience auprès d'associations ou regroupements de travailleurs autonomes, à maintes reprises, ces organisations n'ont survécu que le temps de quelques rencontres. Les bénévoles, tous des travailleurs autonomes, ayant quelque peu délaissé leur entreprise au bénéfice de l'organisation d'activités pour leurs pairs, ont rapidement pris conscience du coût des occasions d'affaires ratées durant leur implication dans ces organisations.

## **Conclusion**

Afin d'investir leurs rares ressources dans des activités de soutien qui pourraient aider les travailleurs autonomes à mieux gérer leur entreprise nous avons formulé 5 recommandations aux organismes de développement économique. Parmi celles-ci et sans amoindrir l'importance des autres, la cinquième nous semble la plus prometteuse.

En résumé, nous recommandons aux organismes de développement économique de soutenir, financièrement et logistiquement, d'abord des activités de types regroupement (réseautage et maillage par exemple), et des activités de formation, notamment sous la forme d'atelier ou de séminaire alliant théorie et pratique et ce, sans négliger les autres formes

de soutien déjà offertes, et en prévoyant des périodes où les travailleurs autonomes pourraient échanger entre eux sur différentes thématiques. L'application de ces recommandations permettrait aux organismes de développement économique d'investir leurs ressources dans des activités de groupe, répondant aux besoins de plusieurs travailleurs autonomes en même temps. Deux objectifs seraient alors atteints : un soutien mieux ciblé auprès des travailleurs autonomes dans la gestion de leur entreprise et une affectation plus efficace de leurs ressources pour les organismes de développement économique. ■

## Notes et références

1. Laferté, S. (2005). *Le soutien aux travailleurs autonomes en exercice : proposition aux organismes de développement économique*, thèse de doctorat, Université du Québec à Trois-Rivières.

Lorrain, J. et S. Laferté (2006). « Support Needs of the Young Entrepreneur », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 19 no 1, hiver, p. 37-48.

Saint-Pierre, G., S. Laferté et J. Perreault (2003). « *The Self-Employed Post-Start-Up Training and Support Needs* », ICSB 48th World Conference Proceedings, June 2003, Belfast.

2. Nous désirons ici remercier Emploi-Québec, direction régionale de l'Estrie, le Magazine L'Autonome, le CLD Rimouski Petite Neigette, la SADC Nicolet Bécancour et IDEE – Option Réseau Estrie pour leur collaboration lors de cette enquête.
3. Toute personne intéressée par ces détails peut communiquer avec l'auteure à l'adresse de courriel suivante : [laferte.sylvie@teluq.uqam.ca](mailto:laferte.sylvie@teluq.uqam.ca)
4. Nous savons bien que plusieurs organismes de développement économique appliquent plusieurs de ces recommandations depuis de nombreuses années. Notre but est de propager l'information et de stimuler la généralisation de pratiques qui pourraient aider les travailleurs autonomes à mieux gérer leur entreprise et d'en assurer, sinon la croissance, du moins une certaine stabilité.

---

# La relève dans les PME manufacturières québécoises : un portrait de la MRC de Drummond

Louise Cadieux, DBA et  
Brigitte Prud'homme  
Université du Québec à Trois-Rivières

---

## Introduction

L'économie québécoise, comme celle de nombreuses régions industrialisées, repose en très grande partie sur les PME dont le tiers sont situées dans des petites villes et villages et environ le quart dans les banlieues et les centres urbains ou les centres-villes respectivement<sup>1</sup>. Réelle pépinière de PME, la MRC de Drummond compte 507 entreprises manufacturières lesquelles, selon une estimation de 2005, procuraient un emploi à 16 023 personnes. De ces entreprises, 92 % comptaient moins de 100 employés, tandis que 8 % en employaient plus de 100. Ayant été pour la majorité fondées après les années 1960, plusieurs de ces entreprises vitalisant le dynamisme de la MRC de Drummond sont, comme une très grande majorité de nos entreprises québécoises et canadiennes, arrivées à un nouveau tournant de leur histoire. Considérée difficile et critique, la transmission d'entreprise est en effet une problématique d'actualité à laquelle fait face un nombre important de dirigeants à la tête de PME prometteuses, notamment pour l'emploi et le tissu économique de plusieurs pays industrialisés. A ce sujet, les résultats d'une enquête de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI), dévoilés en 2005, montrent que 71 % des dirigeants de PME en poste prévoient procéder au transfert de leur entreprise au cours des 10 prochaines années et 41 % dans 5 ans<sup>2</sup>.

Selon la FCEI et OSEO<sup>3</sup>, une transmission d'entreprise réussie présente des avantages économiques pouvant aller au-delà du maintien des emplois et de la production actuelle. Pour ces organis-

mes, les repreneurs « qu'ils soient familiaux ou non » apportent une nouvelle vigueur aux entreprises existantes ainsi que de meilleures occasions pour les employés, leur collectivité et l'économie. Toutefois, l'aventure s'avère risquée. Par exemple, dans le cadre d'une étude longitudinale faite auprès de plus de 3 000 PME françaises ayant vécu l'expérience d'une transmission, les résultats du rapport déposé par OSEO montrent qu'en moyenne, le taux de défaillance s'établit à 5 % après deux ans d'opération, à 13,5 % après quatre ans et à 21% après six ans. C'est, par conséquent, dans cette perspective que nous avons réalisé une étude ayant

**Considérée difficile et critique, la transmission d'entreprise est en effet une problématique d'actualité à laquelle fait face un nombre important de dirigeants à la tête de PME prometteuses**

pour objectif de dresser un portrait, le plus précis possible, de l'état de la situation de la relève dans la MRC de Drummond. Pour les

parties prenantes impliquées dans le projet, les résultats permettront d'élaborer de nouvelles stratégies d'intervention adaptées aux réalités des propriétaires-dirigeants des PME manufacturières faisant face à la transmission de leur entreprise et ainsi, pérenniser le dynamisme d'une région connue pour son avant-gardisme en matière de développement économique.

## La cueillette de données

Pour connaître la situation de la relève dans la MRC de Drummond, un questionnaire a été posté à 410 propriétaires-dirigeants de PME manufacturières y œuvrant. Comme le montre le tableau 1, parmi les 135 entreprises répondantes, 128 ont été retenues pour fins d'analyse, pour un taux de réponse

de 31 %. Parmi celles-ci, 41 % sont des entreprises « artisans », les « petites » entreprises représentent 39 % de l'échantillon final, tandis que les « moyennes » entreprises comptent pour 20%.

Comparée aux autres enquêtes sur la relève, notre étude se distingue. D'abord, bien que l'information sur les participants soit confidentielle, la collecte de données ne s'est pas faite de façon anonyme. Cela nous a, entre autres, permis de contacter les propriétaires-dirigeants lorsque nous avons besoin d'éclaircissements. Ce qui s'est produit pour une grande partie des répondants et qui explique le si

faible taux de rejet des questionnaires reçus pour fins d'analyse. Ensuite, ce sont les propriétaires-dirigeants eux-mêmes qui ont répondu au questionnaire, ce qui est rarement le cas des études faites sur le sujet. Enfin, notre étude se distingue aussi par l'attention que nous avons apportée aux trois catégories de PME visées par les intervenants socio-économiques de la MRC de Drummond, soit les « artisans », les « petites » et les « moyennes », à la diversité des parcours de chacune des PME manufacturières participantes, ainsi qu'à l'attitude des propriétaires-dirigeants face à la relève.

**Tableau 1**  
**Taux de réponse réparti en fonction de la taille des PME participantes**

	Questionnaires				Taux de réponse final
	Postés	Reçus	Rejetés		
Artisans (1-5es)	201	57	28%	5	26%
Petites (6-25es)	138	52	38%	1	37%
Moyennes (26-100es)	71	26	37%	1	35%
<b>Total</b>	<b>410</b>	<b>135</b>	<b>32,9%</b>	<b>7</b>	<b>31%</b>

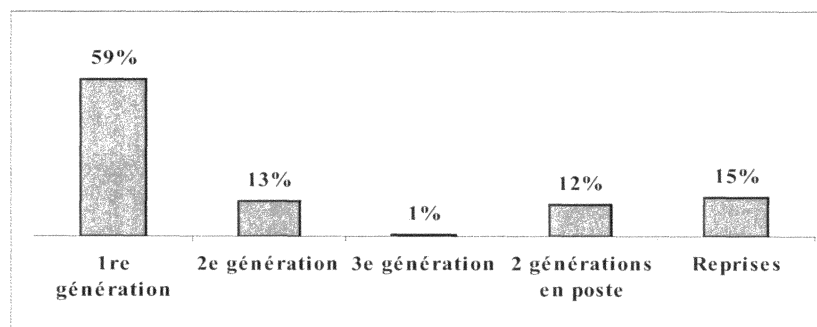
### Les résultats de l'étude

Selon les experts en la matière, la première expérience en transmission d'entreprise est critique. Avant d'entrer dans le cœur du sujet, nous avons donc voulu connaître ce qu'il en était des PME manufacturières de la MRC de Drummond. À ce sujet, et comme le montre la figure 1, parmi les PME répondantes, nos résultats révèlent qu'au moment de l'enquête, 59 % d'entre elles étaient de première génération, donc n'avaient aucune expérience de transmission; alors que 14 % avaient vécu au moins un transfert générationnel. Aussi, notons que 12 % des PME répondantes étaient dirigées et contrôlées par deux générations, ce qui signifie qu'elles étaient en cours de processus de transmission tandis que 15 % étaient des cas de « reprises », ce qui indique qu'elles avaient à leur actif une expérience de transmission, autre que familiale.

Ce qu'il faut retenir de ces premiers résultats est la proportion élevée de PME manufacturières qui sont de 1<sup>re</sup> génération, soit 59 %, dont 84 % sont des

entreprises procurant de l'emploi à un maximum de 25 personnes. À ce chapitre, excluant les entreprises où il y a deux générations en poste, les résultats relatifs aux PME manufacturières de la MRC de Drummond sont un peu plus élevés que ceux obtenus par la FCEI, lesquels révélaient que 53 % des PME canadiennes sondées appartenaient toujours à leur fondateur ou étaient exploitées par lui. Au reste, les résultats compilés montrent que 100 % des PME de 1<sup>re</sup> génération ont été fondées après 1960. Parmi elles, 13 % l'ont été entre 1960 et 1979, 28 % entre 1980 et 1989 et 59 % après 1990. En bref, considérant que les entreprises ayant été fondées avant 1990 sont les plus susceptibles d'être préoccupées par leur pérennité, il nous est possible d'avancer avec assurance qu'au minimum 41 % des entreprises de 1<sup>re</sup> génération ayant participé à notre étude seront rapidement concernées par la problématique de leur première transmission, et ce, quelle qu'en soit la nature et que 68 % des entreprises ayant été « reprises » le seront tout autant.

**Figure 1**  
**Le profil des expériences de transmission des PME manufacturières participantes**



Selon OSEO, « le départ à la retraite de l'ancien dirigeant est le premier motif de transmission. Cette évolution est liée à la pyramide des âges des dirigeants. » Voilà pourquoi parmi les préoccupations des partenaires impliqués dans le projet, les questions relatives aux propriétaires-dirigeants étaient importantes, entre autres, en ce qui concerne leur âge, leur implication dans l'entreprise, leurs perspectives de retraite et leurs préoccupations face à la relève. Voici ce que nous avons appris.

D'abord, en ce qui concerne l'âge, notons que 57 % des propriétaires-dirigeants des PME participantes ont 45 ans et plus. Parmi eux, 44 % sont à la tête d'entreprises « artisans », 40 % aux commandes de « petites » entreprises et 16 % dirigent une « moyenne » entreprise. En bref, 84 % des participants âgés de 45 ans et plus dirigent une PME manufacturière procurant de l'emploi à un maximum de 25 personnes, ce qui laisse supposer l'existence d'un minimum de planification formelle dans l'ensemble de leurs processus de gestion, notamment en ce qui concerne la relève. À ce sujet, notons que selon la FCEI, seuls 35 % des répondants avaient un plan pour vendre ou transmettre l'entreprise ou réduire leurs activités futures et que ce plan était plus souvent non écrit ou informel, ce qui, nous devons l'admettre est assez représentatif des comportements de planification des dirigeants de PME. Cette absence de planification familiale aux PME, surtout dans les plus petites, est-elle nécessairement présage d'échec? À ce sujet, il est impossible de se prononcer puisque, à ce jour, le lien entre les activités de planification et la réussite de la transmission de l'entreprise n'est pas encore prouvé, cela même si plusieurs chercheurs s'y intéressent depuis plusieurs années.

### **57 % des propriétaires-dirigeants des PME participantes ont 45 ans et plus.**

Dans un processus de réflexion sur la relève, il est important de connaître l'implication des propriétaires-dirigeants dans leur entreprise. Plus ceux-ci sont impliqués dans différentes activités, plus il leur sera difficile de quitter leur entreprise. Questionnés à ce sujet, nos résultats montrent que 89 % des répondants sont impliqués dans toutes les sphères d'activité de leur entreprise, qu'elles soient opérationnelles ou stratégiques. Bien que cette proportion soit courante dans les PME, lorsqu'il s'agit d'assurer la pérennité de son entreprise, cela peut aussi être un indice de l'état d'avancement de la relève. Les principales difficultés liées à la trop grande implication des dirigeants dans leur entreprise pourraient, en ce qui nous concerne, engendrer deux principales difficultés. La première concerne l'incapacité à lâcher prise des propriétaires-dirigeants due, entre autres, au peu de centres d'intérêts diversifiés tant dans leur vie personnelle, familiale que sociale, que les nombreuses heures de travail n'ont pas permis de développer. Conséquemment, moins ils ont d'intérêts à l'extérieur de leurs activités d'affaires, plus ils sont susceptibles de retarder la mise en œuvre du projet de relève. Quant à la seconde difficulté, elle touche plus précisément le transfert du savoir-faire, souvent essentiel pour la bonne marche de l'entreprise. Plus les propriétaires-dirigeants sont impliqués dans un grand nombre d'activités dans leur entreprise, moins ils ont de chance d'avoir transféré les connaissances qu'ils ont acquises au fil des ans avant l'arrivée officielle du candidat à la relève.

Les perspectives d'avenir des propriétaires-dirigeants en poste sont des points d'informations déterminants auxquels nous devons porter attention lorsqu'il est question de relève. Contrairement à ce qui a été fait dans d'autres études, pour connaître les intentions des propriétaires-dirigeants à l'égard de leur retrait de l'entreprise, nous avons posé deux séries de questions. La première porte sur le transfert de la direction et la seconde sur le transfert de la propriété. Cette préoccupation à double volet s'explique principalement par un constat commun de la part des experts en matière de transmission d'entreprise. Bien que le transfert de la propriété n'évolue pas au même rythme que celui de la direction et que leurs dynamiques respectives aient leur propre lot de particularités, étant ensemble essentiels, les deux types de transferts doivent être pris en compte dans le processus de la transmission d'une entreprise.

**Les propriétaires-dirigeants ont une meilleure idée de leur perspective d'avenir lorsqu'il s'agit de se retirer de la direction de leur entreprise qu'en ce qui concerne leur retrait du capital-actions de ces mêmes entreprises.**

D'abord, à la question « Quand prévoyez-vous vous retirer de la direction de votre entreprise? », nos résultats révèlent que 24 % des répondants prévoient passer à l'acte d'ici 5 ans; 19 % dans 10 ans; tandis que 57 % disent ne pas savoir quand ils se retireront de la direction de leur entreprise, ce qui est considérable si l'on compare nos résultats à d'autres études faites sur le sujet<sup>4</sup>. Maintenant en ce qui a trait à la question « Quand prévoyez-vous avoir procédé au transfert complet de la propriété de votre entreprise? », nos résultats montrent que 19 % des répondants estiment le faire dans 5 ans; 11 % dans 10 ans; tandis que 70 % des répondants ne savent pas quand ils auront procédé au transfert complet de la propriété de leur entreprise. En somme, lorsque questionnés séparément sur les deux volets de la transmission, les propriétaires-dirigeants ont une meilleure idée de leur perspective d'avenir lorsqu'il s'agit de se retirer de la direction de leur entreprise qu'en ce qui concerne leur retrait du capital-actions de ces mêmes entreprises. Aussi surprenant que cela puisse paraître, cela correspond néanmoins à la tendance lourde observée depuis

quelques années à l'effet que les dirigeants d'entreprises de toutes tailles restent impliqués dans la propriété de leur entreprise, cela même après en avoir transmis la gouvernance. Selon la littérature consultée, deux phénomènes pourraient expliquer cette tendance. Le premier concerne la très forte propension des dirigeants à investir tous leurs avoirs dans leur entreprise et à vouloir garder le même rythme de vie après en avoir transmis la gouvernance. Quant au second phénomène, il s'agit de la possibilité que les dirigeants, à titre de président du conseil, demeurent longtemps en contrôle du capital-actions de l'entreprise, surtout si elle reste familiale.

Les résultats au sujet des horizons en termes d'années des dirigeants des PME manufacturières de la MRC de Drummond laissent songeur, surtout en ce qui concerne ceux qui sont âgés de plus de 45 ans et qui n'ont pas encore déterminé dans combien de temps ils prévoient se retirer de leur entreprise. Ce qui représente un peu plus de la moitié des répondants (55 % pour le transfert de la direction et 53 % pour le transfert de la propriété). Pourtant, à ce sujet, tous les experts dans le domaine de la transmission d'entreprise s'entendent. Dépendant du type de la transmission prévue (familiale, interne, externe ou mixte), il faut entre deux et dix ans avant que les candidats à la relève deviennent autonomes et, surtout, efficaces. Quant au transfert de la propriété, dans les meilleures conditions, il faudrait entre 9 et 12 mois avant que la transaction arrive à terme<sup>5</sup>, et cela exclut la période de réflexion précédant la mise en œuvre du projet de relève qu'il s'agisse du transfert de la direction ou de la propriété.

Par ailleurs, pour connaître les sources de résistance face à la relève, les propriétaires-dirigeants ont été invités à indiquer, sur une échelle de 1 (pas du tout important) à 5 (très important) si certains énoncés constituaient une préoccupation à l'égard de la relève. Nos résultats révèlent que les propriétaires-dirigeants interrogés seraient plus préoccupés par des facteurs concernant « la valeur » de leur entreprise que par des facteurs « familiaux », comme la préservation de l'harmonie familiale et la conservation du patrimoine familial. En bref, et comme l'illustre la figure 2, si protéger la réputation de l'entreprise est le plus important pour eux, obtenir un bon prix pour leur entreprise peut équivaloir à ce

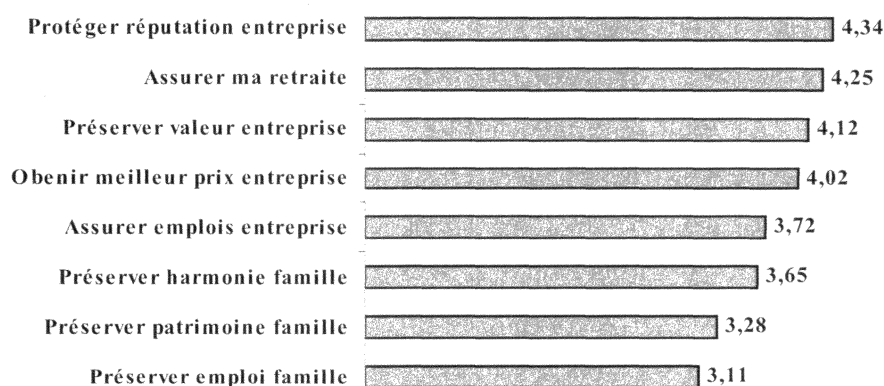


qu'ils attendent d'une retraite confortable. A ce chapitre, les résultats de la FCEI sont clairs : « 90 % des propriétaires de petites entreprises interrogés ont indiqué qu'ils considéraient le produit de la vente de leur entreprise, leurs épargnes personnelles et l'exonération cumulative de 500 000 \$ des gains en capital comme très importants pour le financement de leur retraite ». En bref, à la lumière de nos résultats, les propriétaires-dirigeants dans la MRC de Drummond auraient le même comportement que bien d'autres en termes de préparation à la retraite. En fait, la situation à laquelle ils sont confrontés est

préoccupante puisque ce sont habituellement les revenus générés par l'entreprise qui leur a permis d'une part, de subvenir à leurs besoins et à ceux des membres de leurs familles et, d'autre part, à leur procurer la qualité de vie à laquelle ils sont habitués.

**Obtenir un bon prix pour leur entreprise peut équivaloir à ce qu'ils attendent d'une retraite confortable.**

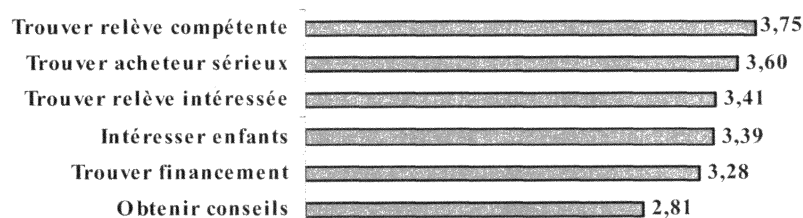
**Figure 2**  
**Les préoccupations prioritaires des propriétaires-dirigeants à l'égard de la relève**



Dans un second temps, et tel que présenté à la figure 3, les résultats révèlent que trouver une « relève compétente » est la plus importante difficulté pour les propriétaires-dirigeants des PME participantes [classé de 1 (très facile) à 5 (très difficile)]. Ce point est d'ailleurs lié au précédent en ce sens que la réputation de l'entreprise est plus facile à protéger lorsque la relève est assurée par un successeur compétent. Or, cet aspect de la dynamique de la transmission est important, notamment en raison de ré-

sultats d'études montrant dans quelle mesure la présence d'un successeur compétent serait garante de la mise en place d'activités de planification de la part du propriétaire-dirigeant<sup>6</sup>. Certains avancent même que les entreprises ayant le mieux réussi sont celles où les dirigeants ont pris le temps de choisir leurs successeurs et n'ont rien fait d'officiel tant et aussi longtemps que la relation existant entre les deux ne soit à leur satisfaction.

**Figure 3**  
**Les difficultés des propriétaires-dirigeants à l'égard de la relève**



Parmi les difficultés rencontrées par les propriétaires-dirigeants des PME participantes, notons que l'accès au financement arrive pratiquement bonne dernière alors que selon la FCEI, cela est le principal obstacle à la planification de la relève. En revanche, nos résultats montrent que, lorsque analysées distinctement, les préoccupations des dirigeants de PME seraient plus importantes lorsqu'il s'agit du transfert de la direction que celui de la propriété. Par conséquent, bien que le transfert de la propriété et le transfert de la direction soient indispensables au bon déroulement de la transmission d'une entreprise, les considérer séparément peut faciliter l'élaboration de stratégies cohérentes lors d'une telle démarche.

**Pour la majorité des propriétaires-dirigeants des PME manufacturières de la MRC de Drummond, assurer la relève de leur entreprise est important ou très important.**

Enfin, lorsque la relève est à l'ordre du jour, il est nécessaire de faire une distinction entre les PME qui seront transmises à la famille et les autres, notamment pour nous permettre, encore une fois, d'évaluer le niveau de risque. À titre d'exemple, l'étude d'OSEO révèle que « le niveau de risque est quasi nul pour les transmissions familiales, et un ancien salarié de l'entreprise a deux fois plus de chances de réussite qu'un repreneur externe ». Questionnés à cet effet, nos résultats, révèlent que pour 26 % des propriétaires-dirigeants des PME répondantes, la famille est une relève sérieusement envisagée tandis que 34 % attendent que leurs enfants soient en âge de prendre une telle décision avant de se prononcer, ce qui, pour nous, est une attitude d'ouverture favorable à l'égard de la relève familiale. Au reste, notons que pour 41 % des propriétaires-dirigeants des PME manufacturières de la MRC de Drummond, il serait trop tôt pour penser à la relève. Parmi eux, 65 % ont moins de 45 ans tandis que 35 % sont dans une tranche d'âge critique, soit entre 45 et 64 ans. Parmi les 52 dirigeants qui « considèrent être trop tôt pour penser à la relève », 1 dit vouloir se retirer de la direction dans 5 ans tandis que 8 veulent le faire dans 10 ans, ce qui, à notre avis, est représentatif d'un manque de sensibilisation à l'égard de la dynamique de la transmis-

sion de leur entreprise, surtout s'ils envisagent une relève familiale.

## Conclusion

Pour la majorité des propriétaires-dirigeants des PME manufacturières de la MRC de Drummond, assurer la relève de leur entreprise est important ou très important. Pourtant, plus de la moitié d'entre eux ne savent pas quand ils se retireront de la gouvernance de leur entreprise et plus des deux tiers ne savent pas quand ils procéderont au transfert de la propriété de cette même entreprise. Interrogés à cet effet, pour plusieurs, il serait trop tôt pour penser à la relève alors qu'ils seraient en âge d'y réfléchir. En bref, les propriétaires-dirigeants des PME manufacturières de la MRC de Drummond sont préoccupés par la problématique mais ne sauraient ni comment l'appréhender, ni comment procéder pour assurer la pérennité de leur entreprise. Par conséquent, nos résultats confirment la nécessité de la tenue d'activités de sensibilisation sur la relève, notamment auprès des propriétaires-dirigeants âgés de plus de 45 ans, ce qui représente une bonne partie d'entre eux. Toutefois, à la lumière de nos résultats, une mise en garde s'impose. Dans le but de rendre efficace une telle démarche de sensibilisation auprès des dirigeants des PME manufacturières de MRC de Drummond, les stratégies devront être adaptées pour prendre en compte les trois éléments suivants. D'abord, les trois quarts des propriétaires-dirigeants ayant participé à notre étude ont une formation académique de niveau secondaire ou collégial, ensuite, peu d'entre eux sont disponibles durant les heures d'affaires et enfin, comme leurs principaux confidents sont leurs conjoints et leurs enfants, il est clair pour nous que ces derniers devraient participer aux activités de sensibilisation sur la relève. Au reste, si nous revenons au principal objectif de cette étude, retenons que 41% des PME répondantes ont déjà de l'expérience en matière de transmission, tandis que 59 % n'en ont pas. En bref, pour être efficaces, les intervenants socioéconomiques et les conseillers devront également penser à adapter leurs stratégies et leurs outils d'intervention, selon le « profil expérimentiel » de l'entreprise. Finalement, considérant que les propriétaires-dirigeants que nous avons interrogés sont fortement préoccupés par la valeur de leur entreprise et par leur difficulté à trouver une relève compétente, sérieuse et intéressée; nous

croyons qu'il serait pertinent de trouver des moyens leur permettant d'arrimer leurs attentes avec celles de candidats potentiels, permettant ainsi de conserver le dynamisme économique d'une région du Québec. ■

### Notes et références

- <sup>1</sup> Voir le rapport de la FCEI (2003). Petites entreprises - Grandes perspectives. [www.fcei.ca](http://www.fcei.ca)
- <sup>2</sup> FCEI (2005). *La relève : la clé de la réussite*, Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, [www.fcei.ca](http://www.fcei.ca).
- <sup>3</sup> OSEO (2005) « *La transmission des petites et moyennes entreprises : l'expérience d'OSEO bdpme* », [www.oseo.fr](http://www.oseo.fr). OSEO ne représente pas un acronyme. Il s'agit du véritable nom de l'organisme né, en 2005, du rapprochement de l'ANVAR et de BDPME, autour d'une mission d'intérêt général, en appui des politiques régionales et nationales : accompagner et soutenir les PME-PMI - par des avances, prêts ou garanties - dans les phases les plus décisives de leur cycle de vie (création, innovation, développement, transmission). Il facilite l'accès des porteurs de projets et des entrepreneurs aux financements des partenaires bancaires et organismes de fonds propres ( Information tirée de : <http://www.oseo.fr/>, saisie le 8 août 2006)
- <sup>4</sup> Par exemple, les résultats de la FCEI (2005) révèlent que 41 % des dirigeants des PME canadiennes prévoient se retirer dans 5 ans alors que 30 % ont un horizon temporel variant entre 6 et 10 ans.

- <sup>5</sup> Pour les **cas de transmission familiale**, voir les travaux de Hugron, P. (1992). *L'entreprise familiale : modèle de réussite du processus successoral*, monographie, publiée par : l'Institut de recherches politiques et les Presses HEC et de Cadieux, L. (2005). La succession dans les PME familiales : Proposition d'un modèle de réussite du processus de désengagement du prédécesseur, *Revue Internationale PME*, Vol. 18, no. 3-4, pages 31 à 50. Pour les **autres types de transmissions**, voir le rapport de recherche d'OSEOdpme (2005). *La transmission des petites et moyennes entreprises : l'expérience d'OSEO bdpme*. [www.oseo.fr](http://www.oseo.fr); et les ouvrages de Mignon, S. (2001). *Stratégie de pérennité d'entreprise*, Vuibert, Paris, France; de Mossoux, J. (2004). *Réussir la relève : transmission du patrimoine et du pouvoir*. Éditions De Boeck Université et de Patu-rel, R. (2000). Reprise d'entreprise par une personne physique : une pratique de l'entrepreneuriat. in Vers-traete, T. (dir.). *Histoire d'entreprendre : Les réalités de l'entrepreneuriat*, (p. 187-197). Cédex : Éditions EMS Management et Société. Pour le **transfert de la propriété**, voir Senbel, D. et St-Cyr, L. (2006). Analyse du transfert de propriété et de son financement au travers 20 cas de relève d'entreprises, cahier de recherche no. 06-01. HEC Montréal, Chaire de développement et de relève de la PME.
- <sup>6</sup> Voir Chrisman, J.-J., Chua, J.-H. et Sharma, P. (1998). Important attributes of successors in family businesses: an exploratory study, *Family Business Review*, XI(1), 19-34 et Sharma, P., Chrisman, J. et Chua, J. (2003). Succession planning as planned behaviour: some empirical results, *Family Business Review*, X

# Doctorat en développement régional

## ABORDER LE DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL SOUS UN ANGLE ORIGINAL?

Dans ce programme unique en son genre au Québec, l'analyse de l'espace, de son aménagement, sa gestion et son développement socioculturel et économique est intégrée à celle des dynamiques territoriales. Les enjeux tant environnementaux qu'économiques, politiques, sociaux ou culturels auxquels sont confrontés les acteurs territoriaux y sont analysés dans une perspective interdisciplinaire.

## POURSUIVRE SES ÉTUDES DANS UN CADRE ORIGINAL?

Le programme est offert conjointement par l'UQAC et l'UQAR qui ont une longue expérience dans la recherche et l'intervention en développement local et régional. Les deux universités misent sur des rencontres en face à face ainsi que sur un usage créatif des plus récentes technologies de la communication pour dispenser l'enseignement et fournir l'encadrement requis par le programme.

**Date limite demande d'admission : 1<sup>er</sup> mars de chaque année**



**Université du Québec à Chicoutimi**

Université du Québec à Chicoutimi  
Marc-Urbain Proulx  
Téléphone (418) 545-5011, poste 5243  
Courriel: Marc-Urbain\_Proulx@uqac.ca  
[www.uqac.ca/registr/programmes/3770.html](http://www.uqac.ca/registr/programmes/3770.html)



**Université du Québec à Rimouski**

Université du Québec à Rimouski  
Serge Côté  
Téléphone: (418) 724-1648, poste 1687  
[druqar@uqar.qc.ca](mailto:druqar@uqar.qc.ca)  
[www.uqar.qc.ca](http://www.uqar.qc.ca)

---

# Enjeux et opportunités de l'entreprise réseau

Afef El Herelli  
École Supérieure de Commerce de Tunis

---

Garantir la meilleure performance dans toutes ses activités est l'un des principaux objectifs de l'entreprise. Mais cette dernière, et notamment la PME, ne peut pas exceller dans toutes ses activités. La nécessité de s'associer à d'autres acteurs afin de profiter de la complémentarité des ressources et des compétences, partager les risques et faire face aux aléas de l'environnement devient urgente.

Fonctionner ainsi dans le cadre d'un réseau vertical associant des entreprises complémentaires offre plusieurs opportunités mais également pose plusieurs enjeux. L'objet de cet article est d'apporter une meilleure compréhension à la logique de l'entreprise réseau à travers la justification du passage vers ce mode de coopération interentreprises, la présentation des diverses opportunités et potentialités offertes aux entreprises appartenant au réseau ainsi que les enjeux posés qui, non pris en considération par l'entreprise, peuvent représenter des limites ou des entraves face à la réussite de l'entreprise réseau.

## Les fondements de l'entreprise réseau :

L'entreprise réseau représente une forme de collaboration interentreprises et a pour vocation de répondre aux exigences nées des nouvelles contraintes environnementales imposées. Elle se constitue lorsque les opérations productives ont une dimension verticale autour d'une entreprise pivot, qui voit graviter autour d'elle des opérateurs spécialisés selon leurs compétences distinctives. Les entreprises faisant partie du réseau sont juridiquement et financièrement indépendantes et mettent en commun leurs ressources et leurs compétences grâce à des relations contractuelles. L'entreprise pivot se focalise sur son cœur de métier et confie certaines de ses activités à d'autres organisations capables de les réaliser à moindre

réaliser à moindre coût. Elle est également qualifiée de *strategic center*, *hub firm*, ou de *broker*. Toyota, par exemple, est composée de fournisseurs indépendants, de producteurs choisis en fonction de leur compétitivité et de leur degré de loyauté à l'égard du pivot.

L'entreprise réseau est basée sur le recentrage sur le cœur de métier et la coopération verticale. Le recentrage implique une concentration des ressources disponibles sur les activités rentables et dans les-

## L'entreprise réseau est basée sur le recentrage sur le cœur de métier et la coopération verticale.

quelles l'entreprise peut jouer un rôle dominant sur le marché. Le métier de base se définit ainsi par les ressources et les compétences mobilisées pour obtenir les produits plutôt que par les produits eux-mêmes ou le portefeuille d'activités.

La focalisation sur le cœur de métier se traduit par l'externalisation d'activités non prioritaires ou estimées peu performantes. L'externalisation consiste dans le recours à un prestataire ou à un fournisseur externe pour une activité qui était jusqu'alors réalisée au sein de l'entreprise. Elle s'accompagne fréquemment d'un transfert de ressources matérielles ou humaines vers le prestataire choisi. L'externalisation peut commencer par les activités loin du cœur de métier et le passage vers le travail en réseau s'effectue de manière progressive jusqu'à toucher les activités proches du cœur de métier.

La coopération verticale interentreprises représente un autre fondement de l'entreprise pivot. Chaque entreprise intervient dans son domaine d'expertise ou son corps de métier. En effet, la recherche continue davantage concurrentielle. La garantie de pérennité ne peut plus s'effectuer de façon indépendante. L'entreprise sera incitée à agencer avec d'autres opérateurs ses activités et ses

tres opérateurs ses activités et ses ressources selon une logique de processus.

L'émergence de l'entreprise réseau est justifiée par plusieurs facteurs. Nous présenterons dans le cadre du paragraphe suivant les conditions qui ont favorisé son adoption comme mode d'organisation pouvant présenter une solution face aux contraintes environnementales.

### **Les conditions d'émergence de l'entreprise réseau : mutations organisationnelles et économiques**

L'adoption de ce modèle d'organisation interentreprises a été justifiée à la fois théoriquement qu'empiriquement. Le réseau représente un moyen efficace pour gérer la complexité grâce à la spécialisation et à la répartition des rôles entre les entreprises intervenant dans le réseau. En effet, l'émergence des entreprises réseau est liée à plusieurs facteurs, citons notamment les changements perpétuels de l'environnement qui ont permis de noter les limites des deux modèles économiques de référence que sont le marché et la hiérarchie et, par conséquent, la tendance vers le recentrage. Plusieurs auteurs expliquent le développement de l'entreprise réseau par les avancées réalisées dans le domaine des technologies de l'information et de la communication.

#### **Les facteurs environnementaux : explication par les grands événements dans l'environnement de l'entreprise**

L'environnement international de l'entreprise a évolué durant les phases de l'histoire. En effet, les grandes récessions ont souvent réduit les échanges internationaux. Mais après les années de guerre, l'industrie a dû se reconstruire et inventer de nouveaux modèles d'organisation. Les trente glorieuses (1945-1973) ont été le résultat des nouvelles formes productions et des échanges internationaux, basés sur la standardisation et la production de masse.

Vers la fin des années 1960, une prise de conscience de la part des employés, qui ont constaté que le travail était répétitif, et des consommateurs, qui sont devenus exigeants, a permis de passer d'une économie d'offre à une économie de demande. Ce

changement a amené les grandes entreprises à délaissier leur système de production rigide et intégré, centré sur la quantité, et qui offrait un minimum de service. À ce système s'est substitué un nouveau mode de production flexible proposant de plus en plus de qualité et se renouvelant très souvent, qui s'adresse à des clients critiques et ayant des goûts disparates. Les entreprises cherchent ainsi de nouvelles façons de faire en passant vers de nouvelles formes décentralisées d'organisations innovantes et développant des relations de coopération avec d'autres entreprises.

L'efficacité des relations partenariales et du développement de réseaux a été prouvée dans le contexte japonais. Le toyotisme basé sur une nouvelle forme de production en réseau a remplacé le système de production concentré. Ce mode d'organisation a permis une amélioration de la qualité des produits et une facilité à intégrer l'innovation.

*On peut résumer la pensée de M. Toyota en rappelant qu'une entreprise ne peut tout faire seule ou, en tout cas, tout bien faire. Il convient donc qu'elle concentre sa production là où elle a les plus grands avantages. Dans le cas de la firme Toyota, on s'est concentré sur la conception des voitures et leur montage ou assemblage, tout en travaillant avec les meilleurs producteurs de pièces, et en profitant de leurs savoirs et de leurs capacités de développement.*

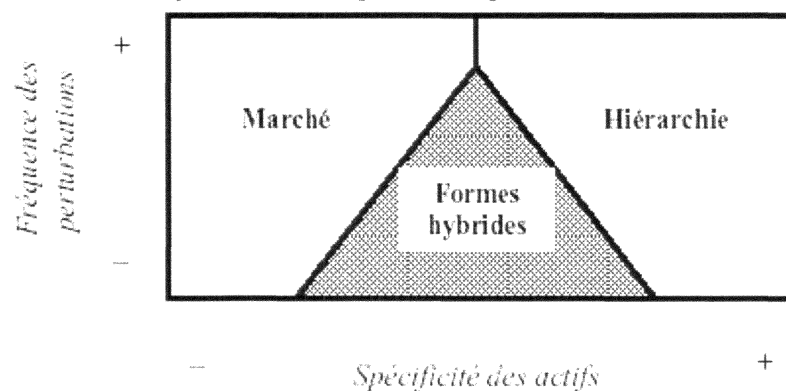
*Julien et al. (2003<sup>1</sup>) P9.*

Pour Julien et al. (2003), le défi de l'innovation ne peut être réalisé que collectivement et, en particulier, grâce aux réseaux. Le passage vers *l'entreprise réseau* vise ainsi à partager non seulement les risques du changement mais aussi et surtout le savoir et les capacités d'apprentissage. Le réseautage ainsi créé favorise l'amélioration et la transformation continue de la production et engendre systématiquement de l'innovation.

Le passage vers le travail en réseau montra alors son efficacité en termes de qualité, d'innovation et d'augmentation de parts de marchés et montra ainsi les limites des deux modèles économiques de référence que sont le marché et la hiérarchie.

## Explication économique : limites des modèles de référence

Figure 1 : Formes hybrides et fréquence de perturbation selon Williamson



Source : Paché et Paraponaris (2006 ; p38) <sup>2</sup>

D'un point de vue économique, il est désormais reconnu que les insuffisances des deux modèles opposés (le marché et la hiérarchie) sont à l'origine de l'émergence des entreprises réseau. Les modèles économiques de référence que sont le marché et la hiérarchie ont fait l'objet de nombreuses recherches.

Le modèle de marché se caractérise par le principe d'allocation optimale des ressources ainsi que celui de coordination des acteurs sur le marché par l'intermédiaire des prix.

Le modèle intégrateur basé sur la stratégie d'intégration se révèle approprié en termes d'économies d'échelle, de contrôle des approvisionnements, d'économies induites par les innovations des processus ou de produits et de barrières à l'entrée (effet de taille). Ce modèle s'est imposé jusqu'au milieu des années 1970.

Les conditions environnementales (développées dans le paragraphe précédent) ont déclenché un mouvement inverse de désintégration verticale. La tendance au recentrage des grandes entreprises sur leur métier de base, amorcée au début des années 1980, les a conduites à se restructurer. De nouvelles relations, correspondant à des démarches de coopération, tendent à transcender la simple alternative marché/hiérarchie. Ces relations se fondent simultanément sur ces deux modèles en tentant de cumuler leurs avantages et d'éviter leurs inconvénients respectifs (les comportements opportunistes à court terme et un champ de vision étroit, pour le modèle marchand, et un coût élevé de gestion de

l'information et une certaine rigidité des comportements pour le modèle intégrateur).

De plus, Gianfoldoni *et al.* (1997) <sup>3</sup> avancent que « la crise de modèle intégrateur peut être perçue comme découlant d'une trop grande rigidité structurelle, et la crise du modèle marchand trouve ses origines dans l'instabilité structurelle qu'il prédispose (opportunités comportementales et incertitudes relationnelles) ».

Dans ce même cadre, Gianfoldoni *et al.* (1997) ont analysé les entreprises en réseau dans l'industrie du Bâtiment et ont souligné les insuffisances des deux modèles traditionnels en explicitant les raisons de la désintégration verticale des entreprises dans cette industrie. Trois types de raisons ont été notés à savoir :

- commerciales : diminution des marchés potentiels, baisse des marges anticipées liée à une concurrence accrue, hausse des exigences des clients ;
- productives : « recentrage de l'entreprise générale sur les activités d'études de marchés, de conception et de gestion de projets, planification *ex ante* de la production et des marges bénéficiaires, délégation d'une part croissante de la production réelle et des prises de risque d'investissements en équipements productifs, à des PME » ;
- financières : « repositionnement de l'entreprise générale sur des nouvelles formes d'investissement à rentabiliser (conception et

*maîtrise technologique de nouveaux systèmes d'information) et stratégie de captation des profits « sûrs » de la part du holding »*

Le nouveau modèle d'organisation se situe ainsi entre les deux modèles polaires traditionnels. De nouvelles relations interentreprises concrétisées par la mise en œuvre de stratégies de coopération donnent naissance à un nouveau modèle d'organisation situé entre les deux modèles polaires traditionnels. Les entreprises en réseau se rapprochent simultanément des relations marchandes (indépendance des échangistes) et des relations hiérarchiques (mode de gestion fondé sur la collaboration).

Les raisons économiques à l'origine de l'émergence des structures en réseau se situent ainsi à trois niveaux : les défaillances du modèle marchand, les défaillances du modèle intégrateur et le processus stratégique de recentrage des grandes entreprises.

### **Les conditions économiques, technologiques et organisationnelles sont à l'origine de l'émergence de l'entreprise réseau.**

#### **Le développement des TIC et le passage à l'entreprise virtuelle**

Il est évident que l'utilisation des technologies de l'information dans les entreprises réseau permet de faciliter la communication et l'échange de l'information. Certains auteurs associent le développement et l'émergence des entreprises réseau à l'utilisation des nouvelles technologies qui ont facilité remarquablement la collaboration interentreprises et notamment grâce aux systèmes EDI (Electronic Data Interchange).

Fréry (2001)<sup>4</sup> s'est intéressé à un cas particulier d'entreprise réseau basée sur les technologies de l'information : l'entreprise virtuelle. Il considère que les technologies de l'information ont permis de remplacer l'intégration verticale capitalistique par une intégration électronique (Guilloux, 1994) pour arriver à une entreprise virtuelle que l'on peut définir comme un réseau de firmes indépendantes mettant en commun leurs ressources et compétences grâce aux technologies de l'information en des si-

tuations de cotraitance ; chacune étant spécialisée sur une étape de la chaîne de valeur à construire.

Pour Paché et Bacus-montfort (2002)<sup>5</sup>, « La firme à l'initiative du réseau opte pour une croissance contractuelle qui mobilise des actifs plus ou moins spécifiques auprès de divers partenaires, plutôt que d'en avoir la propriété. Cette forme dont l'existence est liée au développement des NTIC facilite la gestion des interdépendances et procure une grande flexibilité, mais au prix d'une évolution des rôles et compétences des acteurs. »

Les conditions économiques, technologiques et organisationnelles sont à l'origine de l'émergence de l'entreprise réseau. Cette dernière présente des atouts et des potentialités qui feront l'objet du paragraphe suivant.

### **Les atouts de l'entreprise réseau**

Plusieurs auteurs se sont intéressés aux avantages des entreprises réseau. Cependant, il existe un ensemble de conditions que nous considérons comme des préalables à la réalisation des avantages à savoir :

- la confiance réciproque basée sur la transparence
- proximité géographique ou sociopsychologique favorisant la communication et l'échange d'informations
- la logique de concurrence coopération : La logique de concurrence se concrétise par le fait que l'entreprise pivot ou le donneur d'ordres peut choisir plus qu'un fournisseur pour un produit déterminé. De même, le preneur d'ordres cherche à limiter sa dépendance vis-à-vis du pivot en opérant avec d'autres donneurs d'ordres ou en développant des produits maison.
- les contrats à long terme basé sur la confiance
- un même niveau technologique
- les moyens de réalisation des objectifs établis permettant d'effectuer l'activité objet de coopération

Les principaux avantages réalisés suite à la vérification de ces conditions sont : la maîtrise des coûts, la flexibilité, la création d'un mécanisme d'apprentissage et l'innovation.



## La maîtrise des coûts :

Dans le cadre de l'entreprise réseau, la maîtrise des coûts est liée à la **transformation des frais fixes en frais variables** et la diminution du poids des investissements qui auraient dû être faits en l'absence de partenaires. En se désengageant des activités jugées les moins prioritaires, l'entreprise remplace les investissements et les immobilisations par la rémunération de prestataires externes, ce qui lui permet aussi d'éviter la gestion des tensions internes. Les conséquences seront ainsi une meilleure flexibilité, un abaissement du seuil de rentabilité, un effet de levier financier considérable et des besoins en capitaux nettement moins importants (Fréry, 2001). Le partage des risques induit va permettre d'élargir les économies d'échelle en augmentant la spécialisation des entreprises membres du réseau.

La réduction des coûts est également engendrée par la **diminution spectaculaire des coûts de transaction**. Ces derniers représentent les coûts de recherche du fournisseur qui offre une meilleure qualité des produits et des services ainsi que les coûts engendrés par la gestion de la relation. Cet avantage augmente avec une communication rapide et riche, basée sur la confiance, et qui rend les interfaces de production complémentaires et les interfaces informationnelles particulièrement flexibles et efficaces (Fréry, 2001). C'est ce qui explique la relation entre échange de l'information et la réduction des coûts.

Ce mode de fonctionnement en réseau et le désengagement des activités les moins maîtrisées va transformer les **coûts indirects en coûts directs**. Le fait de remplacer les calculs de coût complet et des clés de répartition parfois arbitraires par les montants payés aux intervenants accroît la pertinence des informations fournies par la comptabilité analytique et réduit les frais de structure, notamment en termes de contrôle de gestion. « *Une des raisons principales qui pousse les responsables de petites entreprises à externaliser leur informatique ou leur comptabilité est la bien meilleure visibilité du coût de ces activités lorsqu'il suffit de rémunérer un prestataire* » (Fréry, 2001).

## La flexibilité :

Le fonctionnement dans le cadre d'une entreprise réseau permet aux différents membres de réagir

rapidement aux aléas économiques (Julien et al., 2003). En effet, grâce à ce mode d'organisation, la communication devient rapide du fait que les organisations ont des relations partenariales. Les contrats partenariaux sont des contrats cadres à long terme (trois à cinq ans) partiellement explicites et habituellement suffisamment généraux pour faciliter toutes sortes d'ajustements en cours de route (Julien et al., 2003). Ceci permet d'améliorer la flexibilité à court terme.

À plus long terme, la division du travail entre les entreprises représente le principal facteur qui facilite le changement, l'intégration des innovations et des technologies développées grâce à l'échange entre les partenaires.

## La création d'un mécanisme d'apprentissage :

L'apprentissage, générateur de diversité et garant d'une certaine cohérence, caractérise la capacité des acteurs du réseau à affronter la complexité et l'incertitude liées aux transformations de leur environnement et à modifier, au cours du temps, leurs comportements. L'entreprise n'a plus un comportement seulement réactif mais elle cherche à générer, par la remise en cause de routines de gestion et l'élaboration de nouvelles règles, de nouvelles formes techniques et sociales d'organisation destinées à améliorer la productivité. L'apprentissage représente ainsi un déterminant fondamental de l'avantage concurrentiel (Ketata et al., 2000)<sup>6</sup>.

Plusieurs recherches ont porté sur le concept d'apprentissage au sein des réseaux. Les interactions au sein d'un réseau mettent en présence des acteurs, des activités et des ressources. Chaque acteur, c'est-à-dire chaque entreprise membre du réseau peut être décrite d'après trois dimensions : les activités qu'elle accomplit, les ressources qu'elle contrôle ou possède, et la connaissance qu'elle a des activités, des ressources et des autres membres du réseau. Une activité correspond à la combinaison, au développement et à la création collective de ressources en utilisant les mêmes intrants.

Gérard Koenig (1994)<sup>7</sup> définit l'apprentissage organisationnel comme un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de connaissances

qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes. En ce qui concerne la diffusion et la circulation des nouvelles connaissances, l'impact de l'apprentissage croît avec le nombre et la diversité des interprétations produites. Partant du constat que le développement des relations représente un mode d'apprentissage, l'entreprise réseau pourrait être considérée comme une *organisation apprenante* (Fréry, 2001). La création d'un avantage concurrentiel apparaît alors comme le résultat d'un processus de construction de ressources spécifiques, et notamment cognitives.

Ce processus d'apprentissage nécessite l'accroissement de l'interdépendance entre les membres du réseau et le développement de synergies.

#### L'innovation :

L'innovation représente la raison d'être de l'entreprise réseau. Mais il devient de plus en plus évident que l'innovation provient d'informations riches et variées issues en grande partie de l'extérieur de l'entreprise. La nécessité de nouer des relations partenariales et de fonctionner en réseau s'explique par le fait que l'innovation comme l'information nouvelle la soutenant découlent nettement d'un processus collectif (Julien et al., 2003). En effet, le contrôle de l'information permet de développer des avantages concurrentiels au moyen d'innovations (Julien et al., 2003).

Ces dernières internalisées dans le réseau et associées à des liens de communication étroits accélèrent les échanges et le développement d'idées nouvelles pour l'innovation (Julien et al., 2003).

#### **La création d'un avantage concurrentiel apparaît alors comme le résultat d'un processus de construction de ressources spécifiques, et notamment cognitives.**

Dans le cadre du réseau, l'effort collectif doit permettre l'innovation et le changement, sinon le recours au marché devient plus intéressant. Elle consiste à améliorer les services pour mieux les adapter aux clients et à l'évolution de leur demande. La principale finalité de l'innovation est alors de créer de la valeur pour le client. L'entreprise peut intégrer l'innovation dans les procédés qui améliorent l'efficacité avec laquelle les intrants sont transformés en produits. L'innovation peut aussi concerner les produits, pour qu'ils soient de meilleure qualité, moins chers et plus différenciés ainsi que par un lancement plus rapide des nouveaux produits. Pour Kaplan et Norton (2001)<sup>8</sup>, « *il existe une relation directe entre la valeur d'une entreprise et son aptitude à innover, à améliorer et à apprendre. Ce n'est que dans la mesure où elle est capable de porter sur le marché des produits innovants, de créer encore plus de valeur pour le client et d'accroître l'efficacité des opérations qu'une entreprise peut envisager de pénétrer de nouveaux marchés et d'augmenter ses revenus et ses marges* ».

**Tableau 1 : Les avantages de l'entreprise réseau**

Avantage	Implication
Maîtrise des coûts	Effet de levier financier, flexibilité, besoin en capitaux moins important
Flexibilité	Adaptation aux attentes des clients et de l'ensemble des parties prenantes
Création d'un mécanisme d'apprentissage	Développement de compétences, développement de ressources cognitives
Innovation	Meilleure satisfaction des clients, intégration des normes écologiques et environnementales

Le fonctionnement dans le cadre d'une entreprise réseau représente une solution pour faire face aux exigences imposées par l'environnement. En effet,

l'entreprise réseau représente une source de création de valeur et davantage concurrentielle non pas en tant que telle mais à travers les processus qu'elle

sécrite. Ces processus trouvent leurs sources dans le recentrage sur le corps de métier et la coopération dense autour d'une dimension verticale de la production et consistent en une dynamique d'échange d'informations, d'apprentissage et d'innovations conjuguées.

### **Le contrôle dans le cadre de l'entreprise réseau est effectué par l'entreprise pivot.**

#### **Les enjeux de l'entreprise réseau**

Malgré les avantages reconnus de l'entreprise réseau, il existe certains enjeux qui sont liés à ce mode d'organisation. Ces enjeux varient selon les réseaux et leur environnement réel, et peuvent différer selon que l'on adopte le point de vue de la firme pivot ou des partenaires. Ces enjeux sont principalement liés à la difficulté de contrôle et la perte de pouvoir ainsi que le risque d'apparition de comportements opportunistes.

#### **La difficulté de contrôle et la perte de pouvoir :**

Ce problème est lié à la difficulté de contrôle et d'intégration d'une chaîne de valeur que l'on ne possède pas, et notamment à la crainte de voir des ressources clés et des compétences fondamentales échapper à la maîtrise directe des décideurs stratégiques. Ainsi une perte de pouvoir sera constatée tant pour les partenaires que pour l'entreprise pivot. Cette dernière, généralement de grande taille, ne peut plus fonctionner comme si elle était seule face à la concurrence. Elle doit tenir compte de ses partenaires, perdant ainsi le contrôle traditionnel que l'on trouve généralement dans les grandes entreprises intégrées verticalement. Cela suppose des compromis importants pas toujours évidents, notamment dans les processus traditionnels de gestion.

Le contrôle dans le cadre de l'entreprise réseau est effectué par l'entreprise pivot. Les auteurs qui ont étudié les relations dans les réseaux d'entreprises s'entendent sur la nécessité d'un noyau, appelé aussi *hub firm* ou *firme locale*, *firme pivot*, *broker*, *strategic center*, *agence stratégique*, ou encore *server*, *distributeur* ou *integrator*. D'une manière générale, il apparaît qu'en l'absence d'un organe formel de gouvernance, une structure interentreprises perd une grande partie de ses avantages, pour devenir un

simple marché, avec toutes les déficiences que les économistes associent à ce mode de régulation.

Pour Fréry, le rôle du noyau s'articule autour de trois C formés par le triptyque Conception, Coordination et Contrôle. Le noyau conçoit la chaîne de valeur en repérant les opportunités de développement de nouvelles activités, à la manière d'une cellule d'analyse stratégique au sein d'un groupe, puis en contactant et sélectionnant les intervenants extérieurs susceptibles d'y participer. Il coordonne ensuite la structure obtenue en assurant la gouvernance des transactions entre les partenaires, que ce soit par la gestion de flux physiques (intermédiation par achat de la production des maillons amonts et revente aux maillons aval), ou par la maîtrise des flux d'information (constitution d'un réseau EDI<sup>9</sup>, récolte et redistribution de données). Enfin, le noyau contrôle la structure en s'assurant du niveau de qualité atteint par les intervenants, en détenant des actifs stratégiques indispensables à la survie de l'ensemble (marque, réseau logistique, technologie spécifique, interface privilégiée avec le marché ou les prescripteurs, etc.), ou en dépêchant régulièrement des auditeurs chez les sous-traitants.

#### **Le risque d'apparition de comportements opportunistes :**

Dans la gestion des relations interentreprises, des comportements opportunistes entre les partenaires peuvent être détectés (Lakhal et al., 1999 ; Julien et al., 2003). Un comportement opportuniste est défini comme étant des actions entreprises par l'un des partenaires d'une relation afin de profiter d'une situation sans tenir compte de l'intérêt de l'autre. Il s'agit de favoriser un gain à court terme par rapport à une relation durable et adopter un comportement opportuniste dans le cadre de la relation.

Ce comportement opportuniste semble être associé à trois types de problèmes : des problèmes informationnels, des problèmes de valeurs relationnelles et des problèmes de valeur du marché (Lakhal et al., 1999).

Les problèmes informationnels sont générés par une capacité d'information asymétrique de la part des partenaires en présence. Ces derniers n'ont pas le même potentiel, ni la même capacité de collecte et d'analyse des informations et des données économiques relatives aux enjeux du domaine contractuel.

Le partenaire ayant le plus de pouvoir pourrait tenter de profiter de la situation étant donné qu'il disposerait de certaines informations que son partenaire n'a pas.

S'agissant des problèmes de valeurs relationnelles, ils apparaissent lorsque la relation commence à générer des bénéfices. La valeur accordée au montant de ces bénéfices peut être différente. Chaque partenaire essaie de comparer sa part des bénéfices à l'effort fourni dans le cadre de la relation. Si un des partenaires arrive à la conclusion que le bénéfice reçu ne récompense pas son effort, il risque d'avoir un comportement opportuniste afin de compenser ce qu'il juge être une inégalité.

Enfin, les problèmes de valeur du marché désignent la divergence entre le prix convenu dans le contrat et le prix réel du marché. Suite à un pareil constat un des partenaires peut essayer de livrer, par exemple, des produits de moindre qualité ou ne pas respecter les délais de livraison.

Pour réduire le risque d'apparition de comportements opportunistes, il existe deux solutions privilégiées. Premièrement, les partenaires devraient favoriser les relations à long terme par rapport aux relations à court terme, afin de rentabiliser les investissements spécifiques effectués dans le cadre de leur relation. Deuxièmement, il faut aussi avantager les relations à plusieurs liens (par exemple, des liaisons sur le plan commercial avec des liaisons en production, soutenues par des liaisons en recherche et développement).

Mieux gérer ces enjeux dépend ainsi du comportement des entreprises membres du réseau ainsi que du degré de dépendance entre ces derniers. En effet, l'interdépendance de l'entreprise avec ses partenaires présente plusieurs défis à relever et une diversité de problèmes à gérer liés à la dimension sociale ou relationnelle. La dépendance se base sur trois éléments : l'importance des ressources, la discrétion concernant l'extension de ces ressources et la rareté des alternatives possibles pour les parties. Lakhali et al. (1999) proposent cinq facteurs de dépendance :

« 1- l'importance de la relation pour la partie concernée (on est plus dépendant si la relation est jugée importante) ;

- 2- la performance de la relation (la dépendance augmente si les revenus qu'on tire d'une relation sont élevés par rapport aux autres alternatives) ;
- 3- la concentration des alternatives (la dépendance augmente si le nombre d'alternatives est très restreint) ;
- 4- le potentiel de développement des alternatives (le lien est plus grand si le potentiel de développement des alternatives est faible) ;
- 5- les investissements spécifiques effectués par une entreprise dans le cadre d'une relation inter-entreprises augmentent sa dépendance. »

### **Les problèmes informationnels sont générés par une capacité d'information asymétrique de la part des partenaires en présence.**

Plus les liens de coopération et de dépendance seront importants, plus la relation sera meilleure. Les membres du réseau pourront profiter au mieux des potentialités offertes par ce mode d'organisation interentreprises.

## **Conclusion**

Le développement du modèle de l'entreprise réseau est principalement lié aux exigences et aux contraintes environnementales qui s'exercent sur l'entreprise. Cette forme de coopération interentreprises s'inscrit dans le cadre de la recherche de nouvelles modalités d'organisation et, en particulier, de coopération. Les entreprises orientent leurs efforts vers le redéploiement de leurs stratégies dans un objectif de création de valeur. Elles effectuent un processus de recentrage sur les métiers principaux que l'on peut assimiler à une spécialisation de la part de chaque entreprise sur les secteurs d'activités qu'elle peut contrôler et dont elle possède les ressources et maîtrise les compétences. Elles externalisent, par contre, des activités à d'autres organisations capables de les réaliser à moindre coût. L'entreprise est ainsi considérée comme un portefeuille de ressources et de compétences. En effet, l'entreprise était considérée pendant les trente glorieuses comme un *portefeuille de produits*, pendant les années 80 comme un *portefeuille d'activités*, pendant les années 90 comme un *portefeuille de compétences* et, enfin, pendant les années 2000

---

comme un *portefeuille d'alliances* aux frontières floues.

Cependant, l'entreprise réseau peut être confrontée à certains enjeux pouvant entraver son succès. Malgré ces enjeux, l'entreprise réseau présente des qualités théoriques qui permettent de tirer un meilleur parti de la démarche ressources et compétences. Elle permet de bénéficier d'un remarquable effet de levier sur les ressources des partenaires, mais aussi de leurs compétences. Elle favorise également la maîtrise des coûts, le gain de flexibilité, l'accès à des sources plus variées et à une expertise de pointe, la réduction du risque associé aux projets et à l'allègement de la structure interne. ■

### Notes et références

- <sup>1</sup> Julien, P.-A., Raymond L., Jacob R. et Abdul-Nour G. (2003). *L'entreprise-réseau*. Presses Universitaires du Québec.
- <sup>2</sup> Paché, G. et Paraponaris C. (1993, 1994, 2006). *L'entreprise en réseau*. Paris. PUF.
- <sup>3</sup> Gianfaldoni, P., Guilhon, B. et P. Trinquet (1997). *La firme-réseau dans le BTP*, Plan Construction et Architecture, Paris.

- <sup>4</sup> Fréry, F. (2001). « Entreprises virtuelles et réalités stratégiques. » *Revue Française de Gestion* n°133 (Mars-Avril-Mai).
- <sup>5</sup> Paché, G. et Bacus-Montfort I. (2003). « Le management logistique intégré ». *Problèmes économiques*. 15 Janvier 2003 n°2.792
- <sup>6</sup> Ketata N., Poulin D., Kettani O. (2000). « Les déterminants de l'avantage concurrentiel de l'entreprise réseau ». Document de travail 2000-025. Centre de recherche sur les technologies de l'organisation réseau. Édition électronique de l'Université Laval. [Http://www.fsa.ulaval.ca/rd](http://www.fsa.ulaval.ca/rd)
- <sup>7</sup> Koenig Gérard. (1994). « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux ». *Revue Française de Gestion*. Janvier- Février. p78.
- <sup>8</sup> Kaplan R. et Norton D. (2001). In *Les systèmes de mesure de la performance*. Éditions d'organisation.
- <sup>9</sup> Electronic Data Interchange (Échange de Données Informatisées) : est un outil au service de l'échange électronique consistant à transporter automatiquement de l'application informatique d'une entreprise à l'application informatique d'une autre entreprise, par des moyens de télécommunication, des données structurées selon une normalisation convenue à l'avance.

# PARTENAIRE AVEC VOUS AU SERVICE DES CITOYENS

> [www.mamr.gouv.qc.ca](http://www.mamr.gouv.qc.ca)



*Affaires municipales  
et Régions*

Québec 

---

# Une offensive tous azimuts chez le manufacturier Louis Garneau Sports - LGS

Raymond Poisson  
Université Laval

---

## Introduction

Depuis quelques années, le secteur manufacturier québécois et canadien dans l'ensemble fait face à deux pressions majeures : la concurrence des producteurs des pays émergents, ainsi que la remontée graduelle mais rapide de la valeur du dollar canadien. L'entreprise qui n'a pas augmenté son niveau de productivité rencontre aujourd'hui un problème important, ses coûts ne lui permettant pas de faire face à la concurrence des produits importés. Le problème peut être moins grave si cette entreprise a adopté une stratégie de différenciation. En effet, si ses produits ont toujours une longueur d'avance en matière d'innovation, elle peut éventuellement s'en sortir. Mais est-ce suffisant? Dans les faits, comment un manufacturier peut-il tirer profitablement son épingle du jeu dans un contexte où les concurrents sont nombreux, où certains bénéficient de coûts de main-d'œuvre ridiculement bas et des compétences pour exporter un produit bien accepté et reçu par les consommateurs. Après une recherche documentaire remontant aux premiers écrits dans la presse concernant le manufacturier Louis Garneau Sports - LGS, j'ai eu le plaisir d'avoir trois entrevues avec monsieur Sylvain Boudreault, directeur général, pour tenter de répondre à cette question. Dans cet article, le lecteur trouvera certains éléments lesquels, à mon avis, expliquent en bonne partie le succès de cette PME.

## LGS, d'hier à aujourd'hui

L'entreprise, sise à Saint-Augustin-de-Desmaures dans le comté de Portneuf, a pris son envol en 1983. Après treize ans comme coureur cycliste international, Louis Garneau, appuyé de son épouse Monique Arsenault, entreprend la confection de ses premiers

vêtements cyclistes dans le garage paternel. Un coup de pouce de 6000,00 \$ de sa grand-mère beauceronne, ainsi que l'aide occasionnelle de ses parents pour la fabrication, permet de concrétiser le projet d'entreprise. En 1984, après avoir participé aux Jeux olympiques de Los Angeles, le propriétaire dirigeant décide de quitter la compétition active à titre de cycliste et de s'orienter vers le monde des affaires. De quelques vêtements fabriqués lors des premiers mois, l'entreprise prend rapidement de l'expansion car ses produits sont bien accueillis sur le marché. En 1988, Sylvain Boudreault entre en scène chez LGS à titre de directeur général, dans la foulée de cette croissance des affaires.

LGS, c'est le cœur de ce qu'il serait juste d'appeler le Groupe Louis Garneau et Monique Arsenault. L'entreprise possède trois usines dont deux sont à

## Comment un manufacturier peut-il tirer profitablement son épingle du jeu

Saint-Augustin-de-Desmaures. Y est effectuée la fabrication de vêtements techniques<sup>1</sup> : de la création du modèle

jusqu'à l'assemblage final des pièces, en passant par l'impression par sublimation ou par thermo-transfert sur les vêtements, et la coupe. LGS fut d'ailleurs la première à introduire en Amérique du Nord ce procédé d'impression. L'entreprise possède également une filiale de fabrication à Newport, dans l'État du Vermont (LG-USA). Celle-ci effectue de l'assemblage de pièces coupées expédiées directement des usines de la maison-mère deux fois par semaine. LGS peut compter sur deux autres usines appartenant à autant de compagnies différentes détenues par Monique Arsenault. Sécurité Sport fabrique des casques de vélos; quant à Confection WG, elle fait de l'assemblage de vêtements. Sylvain Boudreault souligne qu'en 1988, LGS pouvait compter sur 2972 mètres carrés d'espace de production; en 2006, on parle de près de 23700 mètres

carrés. En plus des cinq usines détenues directement ou indirectement, LGS a des accords de production avec trois compagnies sous-traitantes.

Fin 2005, LGS est une entreprise qui affiche des ventes totales de l'ordre de 62 millions de dollars; environ 69 % de ses ventes provient du Canada, 25 % des États-Unis et 6 % de l'Europe, de l'Asie et de l'Amérique du sud. Fabriquant uniquement des vêtements pour les cyclistes initialement, l'entreprise a évolué. Sur son site web ([www.louisgarneau.com](http://www.louisgarneau.com)), elle est définie comme manufacturier et distributeur de produits sportifs haut de gamme, orientée principalement vers les vêtements, casques et accessoires de vélo, vêtements et accessoires de ski de randonnée et de plein air, casques de ski alpin, vêtements pour enfants, vêtements personnalisés pour équipes et entreprises, vêtements multisports, ainsi que vélos et appareils de conditionnement physique.

### **Le paysage au sein duquel évolue le coureur**

Le noyau des affaires ou *core business* de l'entreprise, c'est le vêtement. Or, l'industrie du textile et du vêtement est durement frappée par la mondialisation des marchés depuis plusieurs années. L'Accord Multifibres a pris fin le 1er janvier 2005; cet accord protégeait les marchés des pays industrialisés de l'invasion des produits des pays à bas coûts de main-d'œuvre. Les vêtements fabriqués en Asie inondent les marchés. La Chine et l'Inde sont les pays qui font les plus importantes percées, tout particulièrement vers les États-Unis, principal marché extérieur de LGS. Entre 1997 et 2004, les exportations de vêtements de la Chine sont passées de 7 milliards de dollars US à 13 milliards de dollars US, soit un taux de croissance annuel composé de 9,2 %. L'Inde connaît une croissance de ses exportations vers le marché américain de l'ordre de 10 % par année, textiles et vêtements confondus. Au Canada, les importations de vêtements en provenance de la Chine ont quadruplé entre 1992 et 2004 et le mouvement s'accroît.

Contrairement au secteur du textile, celui du vêtement est exigeant en main-d'œuvre pour la fabrication. La délocalisation des activités de fabrication devient donc une solution qui s'impose de plus en plus, aux yeux des entreprises des pays industrialisés,

pour demeurer compétitif sur les marchés<sup>2</sup>. LGS sent la pression monter pour faire de même. De façon générale cependant, le secteur du vêtement évolue pour faire face à la concurrence étrangère. De nombreux manufacturiers investissent dans la mécanisation et l'informatisation des équipements de production. On constate une évolution technologique dans ce secteur. Conséquemment, selon le Conseil canadien des ressources humaines de l'industrie du vêtement (CRHIV), l'industrie devrait avoir un grand besoin de personnes capables de travailler avec des outils de coupe très perfectionnés, comme le laser ou l'infrarouge; ces gens devront connaître l'ensemble des opérations d'assemblage de vêtements. Des gens formés dans la logistique, les technologies de l'information et le contrôle de la qualité, ainsi que des techniciens de bon niveau, seront également requis par les entreprises manufacturières de l'industrie du vêtement. Par contre, deux phénomènes conjugués risquent de ralentir le développement du secteur : un taux élevé de roulement des employés et le vieillissement de la main-d'œuvre actuelle. La main-d'œuvre spécialisée ou qualifiée se fait rare. Quand l'économie va bien, plusieurs secteurs industriels sont en concurrence pour attirer des employés chez eux : le secteur du vêtement est donc en compétition pour le renouvellement ou l'ajout de main-d'œuvre<sup>3</sup>.

Enfin, le marché au sein duquel évolue LGS est relativement restreint et la concurrence y est vive. Selon Sylvain Boudreault, le marché cycliste canadien serait de l'ordre de 200 millions de dollars; côté ski de fond, on parle de 100 millions de dollars environ. Le marché américain est dix fois plus grand, mais la compétition y est féroce. Dans le marché des casques, par exemple, les Bell Sport, Specialized, Trek et plusieurs autres se battent pour des parts de marché. Dans le vêtement, Pearl Izumi est un compétiteur majeur aux États-Unis et il n'est pas le seul; au Canada, Sugoi de Vancouver est très présente et il y en a d'autres. Depuis peu, la compagnie œuvre également dans le domaine des vélos de route et des vélos stationnaires d'exercice. Encore là, la compétition est forte.

Que fait LGS pour se développer dans un environnement globalement hostile, pour un marché somme toute très pointu?



## Une direction organisée orientée vers le futur

Dès 1988, Louis Garneau était conscient que la croissance de son entreprise requérait la présence d'un gestionnaire. Il a donc embauché Sylvain Boudreault à titre de directeur général. Détenteur d'une maîtrise en finance, celui-ci amenait ses connaissances et ses compétences en gestion. Dès lors, un partage des responsabilités a été effectué et surtout, respecté. Comme le dit monsieur Boudreault :

Louis, ce qu'il a fait de très intéressant, c'est qu'il a su utiliser le potentiel et la force des employés. Louis, c'est un génie créateur. Il pond des idées et il est très fort en idées, en marketing; il est très bon en gestion aussi mais il a su se spécialiser dans sa force qui est le design et la création. Parallèlement, moi j'ai développé une équipe de directeurs de gestion. [...] Moi, je ne touche pas au design; lui, je dirais qu'il me laisse le champ libre pour la gestion, les opérations, l'ouverture des usines, les acquisitions, l'expansion.

### Afin de gérer le plus adéquatement à court comme à moyen et long terme, LGS peut compter sur trois lieux de réflexion.

Cette gestion partagée a comme catalyseur d'action une seule et même préoccupation, selon Sylvain Boudreault : « Nous, ce qui nous inquiète, ce n'est pas 2005-2006, c'est 2008-2009. Il faut se préoccuper d'être rentable dans ce temps-là. Le marché va s'orienter comment? » Peu de choses sont laissées au hasard chez LGS. Les dirigeants savent où ils veulent mettre le focus, ce qu'ils doivent privilégier comme produits, comme approche de mise en marché, comme investissement en équipement et machinerie. Telle ou telle pièce n'est pas nécessaire aujourd'hui, mais elle le sera dans deux ans : l'entreprise investit pour le futur en achetant maintenant. Afin de gérer le plus adéquatement à court comme à moyen et long terme, LGS peut compter sur trois lieux de réflexion.

Tout d'abord, tous les lundis matin, il y a une réunion des directeurs de service avec le président et le directeur général pour faire le point. Le directeur

de la filiale Chlorophylle, ainsi que celui de LG-USA, sont en communication téléphonique. C'est l'occasion d'analyser ce qui s'est passé la semaine précédente et de planifier la semaine courante. Annuellement, Louis Garneau préside une rencontre d'orientation de deux jours, une rencontre de « vision » selon le terme de Sylvain Boudreault. Le groupe de direction établit à cette occasion les grandes orientations pour l'entreprise. Quelles sont les grandes tendances du marché? Quelle ligne de produits doit être développée? Devons-nous en délaisser? Si oui, lesquels? Et ce ne sont pas là les seules questions. Enfin, LGS peut compter sur l'appui d'un comité consultatif mis sur pied en 1989. Ce comité est composé de sept personnes. Deux personnes sont de LGS, soient Louis Garneau et Sylvain Boudreault. Les cinq autres sont des gens travaillant dans différentes sphères d'activités. Il y a un avocat et un industriel très connu au Québec dans le domaine du vêtement. On retrouve aussi quelqu'un de leur cabinet comptable, de même qu'un consultant qui fait de la réorganisation, du marketing, puis des mandats de redressement. Une personne spécialisée dans le capital de risque apporte également une expérience très riche au sein du comité.

De ce qui précède ressort un certain nombre de points importants à retenir. Tout d'abord, Louis Garneau a eu la sagesse de reconnaître ses propres limites, ainsi que ses forces. C'est d'abord et avant tout un entrepreneur. Un gestionnaire était nécessaire pour la réalisation et le développement de ses projets et il est passé à l'action pour en trouver un. De plus, le partage des responsabilités est clair, sans ambiguïté, sans chevauchement et il est respecté par les deux hommes. Les forces vives ont donc été canalisées de façon la plus optimale possible, les employés n'étant pas aux prises avec des instructions ou des requêtes contradictoires. Dans la foulée du point précédent, Louis Garneau a été capable de considérer Sylvain Boudreault comme un *alter ego*, même s'il n'est pas copropriétaire de l'entreprise. Comme ce dernier me le disait, il est capable de discuter avec le président de LGS de façon franche et ouverte, ce qui permet de prendre des décisions après un examen de la situation sans ménagement, sans sollicitude. Les deux hommes forment un solide tandem comme le souligne monsieur Boudreault. L'expérience humaine et professionnelle vécue entre eux depuis 1988 s'est traduite par une remarquable croissance de l'entreprise. De

3 millions de dollars de chiffre d'affaires en 1988, LGS a atteint 62 millions de dollars en 2005 (+18% / année). Tout propriétaire dirigeant d'entreprise ou lecteur averti dirait que le défi est de choisir le bon gestionnaire. Mais là, il n'y a pas de recette magique pour ce faire. À la base toutefois, le propriétaire dirigeant doit être un joueur d'équipe afin d'être en mesure d'effectuer un partage des responsabilités et surtout, de le respecter.

Deux autres éléments sont à retenir comme facteurs contribuant à la réussite de l'entreprise. Tout d'abord, il y a la reconnaissance de l'importance de la planification, qu'elle soit stratégique ou opérationnelle, malgré un environnement changeant. Les dirigeants déterminent le cap tout en étant conscient que des vents contraires peuvent les forcer à corriger la trajectoire pour se rendre à destination. Ensuite, l'ouverture d'esprit du propriétaire dirigeant joue un rôle non négligeable : nous ne sommes pas en face d'un *one man show*. Cette ouverture se manifeste par la consultation des employés clés, de même que par le recours à un comité consultatif constitué principalement de membres externes œuvrant dans différentes sphères d'activités. Ainsi, la direction bénéficie de plusieurs perspectives pour analyser une situation, ainsi que de sources d'information comportant un riche potentiel. Tout ceci concourt à une meilleure qualité de planification, à de meilleurs choix en matière de stratégie.

### **Une stratégie d'affaires réfléchie fondée sur l'écoute de la clientèle**

LGS a adopté une stratégie de différenciation dans le haut de gamme technique. Monsieur Boudreault précise que l'entreprise va plus loin en visant spécifiquement des niches peu intéressantes pour les grands compétiteurs. De cette façon, elle limite son risque d'affaires en ne mettant pas les pieds sur le marché d'entreprises beaucoup plus puissantes qu'elle. Au Canada, LGS a toutefois décidé depuis longtemps d'offrir une gamme assez étendue de produits de haut de gamme, principalement dans les secteurs suivants : le cyclisme; les sports d'hiver (ski de fond et raquettes de marche); les vélos (de route et d'exercice stationnaire). Notre interlocuteur précise que l'équipe de direction s'assure toujours de viser un marché comportant assez de potentiel

pour LGS, mais très peu pour les grandes entreprises.

Lorsqu'il est question des marchés étrangers, la stratégie devient très pointue et ça rapporte des dividendes selon le directeur général. Aux États-Unis, principal marché extérieur de LGS, l'entreprise connaît un bel essor depuis 2002, malgré des débuts modestes en 1989. Il est question de 20 % à 25 % de croissance par année. Comme le dit Sylvain Boudreault, « On est passé de connu à reconnu ». C'est le fruit d'une stratégie de double focalisation sur le marché. Tout d'abord, LGS a décidé de viser le marché cycliste uniquement. C'est un marché dix fois plus gros que le marché canadien selon lui. De plus, l'entreprise a choisi une niche bien particulière : celle des commandes personnalisées ou commandes d'équipes :

### **Lorsqu'il est question des marchés étrangers, la stratégie devient très pointue**

Les commandes d'équipes [...] c'est un groupe d'individus qui sont spécialisés dans un sport. Mettons que vous, vous faites du vélo; vous avez une équipe de vélo, vous êtes 15 personnes, vous faites du vélo trois fois par semaine et vous faites 8000 kilomètres par année. [...] c'est des spécialistes. Ce qu'ils veulent, c'est le meilleur du produit, le plus technique, le plus confortable, adapté à leurs particularités d'exercice du sport, qui sont maniaques un peu.

Ces gens achètent donc des vêtements sur mesure, avec leur logo d'équipe. Comme leurs commanditaires peuvent être différents d'une année à l'autre, il y a une certaine récurrence dans les commandes : couleurs et logos changent ainsi que la mode. Grâce à son système de production unitaire, LGS est capable de répondre à des commandes aussi faibles que 16 unités et elle les rentabilise. L'entreprise gère entre 75 et 100 commandes particulières par semaine. Se trouvent parmi ces acheteurs des noms prestigieux tels Harvard University, Massachusetts Institute of Technology – MIT, ainsi que de nombreuses autres universités. LGS vend aussi dans les magasins spécialisés et non seulement à des équipes de cyclistes. Selon Sylvain Boudreault, LGS est une

alternative intéressante par rapport aux multinationales.

### **LGS peut compter sur deux sources pour sa veille technologique et commerciale.**

Pour gagner, il faut cependant rester éveillé et à l'affût des commentaires des utilisateurs, comme des tendances ou des goûts régionaux. Les dirigeants de LGS sont très sensibles aux commentaires des utilisateurs et aux demandes du marché. Comme le souligne le directeur général de LGS à titre d'exemple, l'Ouest américain, c'est différent de l'Est. Ainsi en est-il d'autres régions des Etats-Unis<sup>4</sup>. Afin de s'adapter aux particularités des différents marchés du grand ensemble américain, LGS peut compter sur deux sources pour sa veille technologique et commerciale. Tout d'abord, les quelques 2 000 clients américains et les 23 agents manufacturiers avec lesquels l'entreprise fait affaire, peuvent leur rapporter les particularités du marché, les orientations, les besoins. Une deuxième source importante de renseignements, c'est la clientèle d'équipes de cyclistes. Parce qu'ils sont des mordus de leur sport, ils n'hésitent pas à souligner à LGS des modifications souhaitables pour améliorer leurs produits. Ce sont des alliés précieux en matière de recherche et de développement car ils sont très exigeants, selon monsieur Boudreault. Toutefois, ces derniers sont des ambassadeurs de choix pour la marque LGS car ce sont des spécialistes, très souvent des équipes professionnelles. Visibilité et crédibilité sont apportées. L'exemple américain en matière de veille est le reflet de ce qui se passe tant au Canada qu'ailleurs dans le monde.

En résumé, LGS a choisi une seule et unique stratégie concurrentielle : la différenciation dans des niches d'activités bien choisies. Ce faisant, l'entreprise est en droite ligne avec ce que Michael Porter<sup>5</sup> a suggéré voici plus de 20 ans maintenant : elle ne tente pas de vendre des produits novateurs aux prix les plus bas sur le marché, ce qui mène plus souvent qu'autrement à un cul-de-sac au plan de la rentabilité de l'entreprise. De plus, cette stratégie de différenciation prend appui sur un intérêt marqué accordé aux commentaires des utilisateurs de ses produits et des agents manufacturiers qui

représentent LGS. Une telle veille contribue à des innovations susceptibles de rencontrer du succès sur les marchés. De plus, cela lui permet de personnaliser son offre de produits et services et de fidéliser sa clientèle.

### **Une approche de production et des outils à la fine pointe**

Pour survivre et se développer, LGS se bat avec l'arme de l'innovation comme aime à le souligner son président. Cette stratégie ne s'applique pas qu'à la conception des produits, elle s'applique également à la production. Les secteurs du textile et du vêtement sont en régression d'une façon importante au Canada à cause de la concurrence asiatique; LGS a mis en œuvre une stratégie pour s'adapter à un environnement hostile. Conscient que l'entreprise ne peut concurrencer sur tous les fronts avec les produits importés d'Asie, les gestionnaires ont choisi une stratégie de production dite « hybride ». Monsieur Boudreault explique de quoi il retourne :

[...] ce qu'il faut faire, c'est utiliser une stratégie basée sur les avantages de l'Asie et les avantages du Canada. Au Canada, ce qui est avantageux, ce sont les petites quantités et les délais de livraison courts. Nous, on s'est spécialisé dans ça. On est maintenant capable de sortir un vêtement en quelques semaines, ce que l'Asie n'est pas capable de faire. On est capable de traiter une commande de 12 ou 18 ou 24 unités, ce que l'Asie n'est pas encore capable de faire. Je ne dis pas que dans 20 ans ou 10 ans ou 5 ans, ils ne seront pas capables de le faire; mais présentement pour eux, c'est un embourbement et non un avantage, parce que ce sont toutes des usines de 1 000, 2 000 et 3 000 employés. Il y en a des usines avec moins de main-d'œuvre, mais elles sont plutôt rares.

Bref, lorsqu'une commande arrive chez LGS, les responsables de la production vont analyser certains paramètres pour prendre une décision quant au lieu de fabrication. Lorsque le produit comporte une faible teneur de main-d'œuvre, on a une tendance à produire au Canada. Selon les calculs que les dirigeants ont effectués, le seuil de décision quant au lieu de fabrication d'un vêtement est de l'ordre de 20 minutes de travail : au-dessous de ce seuil, LGS privilégiera la fabrication locale; au-dessus, c'est

l'Asie qui sera envisagée. À ce paramètre s'ajoutera ceux de la quantité requise et du délai de livraison exigés par le client. L'entreprise a organisé ses sites de production afin de répondre de façon très rentable à des commandes de petites quantités, livrables rapidement.

Monsieur Boudreault souligne que l'inventaire est le talon d'Achille d'un manufacturier de biens influencés par la mode : « Si tu livres un maillot de bain en mars-avril, tu as 100 cennes dans la piastre. Si tu le livres au mois de juillet, ils te demandent un escompte. Et si tu arrives au mois d'août, c'est la désuétude qui rentre, c'est 50 cents dans la piastre, le même maillot de bain. » Il est donc très important pour LGS d'avoir un système de prévision des besoins très raffiné. Il faut commander les bons produits, à la bonne quantité, pour recevoir le tout à temps en fonction des saisons de vente des produits en question. Il faut comprendre que même avec 20 % ou 30 % du placement complété, LGS passera déjà des commandes de fabrication en Asie à partir d'une extrapolation, d'un estimé des commandes finales. Le risque financier est important car dans son secteur d'activité, tout est affaire de mode. Si l'entreprise fait une erreur d'estimation en plus ou en moins, elle perd de l'argent. Si elle ne commande pas suffisamment d'unités de tel produit, des ventes sont perdues et un client, quelque part, est insatisfait; si LGS surestime les besoins, elle se retrouve avec un surplus d'inventaire qui tombe très rapidement en désuétude. Donc, il ne faut pas se tromper dans les prévisions : il ne faut pas qu'il reste de produits finis à la fin de l'année.

Chez LGS, la gestion de ceux-ci est effectuée de manière très serrée, grâce à un système informatisé de gestion permettant un suivi permanent. Conséquence, la désuétude des produits finis est de l'ordre de 1 %, ce qui serait exceptionnel dans ce secteur d'activité, selon monsieur Boudreault. À ce système s'ajoute le *Garneau Information Network*, lequel est un outil favorisant les ventes tout comme un meilleur contrôle de l'inventaire. Il s'agit d'un extranet permettant à ses clients canadiens et américains de savoir, en temps réel, si tel ou tel produit est en inventaire chez LGS. Par exemple, un client est dans un magasin un samedi matin et veut un vêtement LG taille large non disponible sur place : l'employé peut consulter l'inventaire de LGS et commander immédiatement le vêtement en question s'il est dis-

ponible. Le lundi, l'entreprise le livre par l'intermédiaire d'un des transporteurs privés avec lesquels elle a des contrats. LGS bénéficie d'un meilleur prix grâce à de telles ententes et elle en fait bénéficier ses clients, car les frais de transport sont à la charge de ce dernier. Ce système de commerce électronique interentreprises (B2B) a été implanté aux États-Unis en 2002 et deux ans plus tard au Canada.

Pour LGS, se tenir à la fine pointe en matière d'équipement de production est un « must ». Lors de nos rencontres, le directeur général est revenu très souvent sur ce point. Une anecdote est assez révélatrice de son *credo* sur ce point. En fin d'une rencontre, je lui ai fait remarquer à la blague que son bureau était meublé et décoré bien humblement; tout en m'informant que Louis Garneau était du même avis et en faveur d'une rénovation, monsieur Boudreault m'a fait remarquer que ce type de dépense n'était pas un investissement productif. Il préfère de beaucoup acheter en lieu et place une machine à coudre très performante. Une telle approche est sans aucun doute la façon de se distinguer des concurrents, d'aller chercher un avantage compétitif. L'argent est attribué là où ça compte vraiment, comme notre interlocuteur nous le démontre.

Lorsque l'occasion se présente, monsieur Boudreault invite le directeur de la production et son chef mécanicien à partir avec lui pour se rendre à une exposition de matériel de production, peu importe où dans le monde. Ainsi, il peut obtenir l'avis de ceux qui sont directement concernés par l'évolution des équipements de fabrication afin de prendre une décision d'achat. Ce type d'événement leur permet également d'effectuer du « *benchmarking* » : où se situe LGS en la matière par rapport à ce qui se fait ailleurs. Même si aucun achat n'est réalisé, une telle visite permet de ramener éventuellement des idées pour améliorer le système de production en place. Monsieur Boudreault est conscient qu'un bon arrimage entre l'approvisionnement et la production est source de gains financiers non négligeables. C'est pourquoi en 1999-2000, il a effectué un réaménagement complet des lieux suite à la construction d'un entrepôt semi-automatisé de 31 000 pieds carrés. Tout a été pensé pour éviter les pertes de temps et assurer une cadence optimale de la production.

En somme, trois éléments clés sont associés au volet production. Tout d'abord, le succès repose sur la reconnaissance précise des opportunités et des menaces de l'Asie en la matière. Les gestionnaires se sont livrés à des calculs précis permettant de cerner quand il est rentable de faire fabriquer en Asie ou, inversement, de produire localement. Bref, ils ont agi pour tirer profit d'une situation à première vue défavorable pour eux : la concurrence asiatique. Deuxièmement, l'entreprise a mis au point un système de gestion de l'inventaire à la fine pointe de la technologie. Les dirigeants ne se sont pas contentés d'être conscients que l'inventaire était le talon d'Achille de leur domaine d'activité (reconnaissance d'une menace); ils sont passés à l'action en investissant pour bien contrôler ce vecteur de pertes potentielles (création d'une force). Enfin, ils investissent régulièrement dans leur appareil productif afin d'une part, d'être en mesure de matérialiser les innovations issues de leurs créateurs et, d'autre part, de produire avec qualité, rapidité et au meilleur coût possible.

### **Une considération marquée pour les employés**

Louis Garneau est fier de ses racines. Cette fierté se traduit aussi par la poursuite d'un objectif : produire le plus possible au Québec, malgré des conditions de marché qui pourraient décourager un moins compétitif que lui. Sylvain Boudreault souligne qu'il y a chez Louis Garneau un engagement moral, en quelque sorte, envers les personnes qui travaillent à Québec : celui de tout faire pour conserver les emplois ici en demeurant compétitif. Le défi est donc de bien agencer la fabrication locale et étrangère, d'être imaginatif pour tenter non seulement de maintenir à tout le moins le niveau de main-d'œuvre locale, mais aussi d'avoir des emplois avec des tâches valorisantes pour les personnes qui les occupent. C'est une préoccupation chez LGS selon notre interlocuteur.

Une visite des lieux permet de constater que les employés bénéficient de certains avantages favorables tant pour eux que pour l'entreprise. Une salle d'exercice avec douches et tout le confort nécessaire est à leur disposition; Sylvain Boudreault souligne qu'elle est très fréquentée. Une cafétéria sur les lieux de travail permet aux employés de manger un

repas complet à un prix très raisonnable. Pour déterminer les prix, l'entreprise tient compte du pouvoir d'achat de ses employés qui gagnent le moins, afin qu'ils puissent avoir accès à un repas de qualité. La cafétéria est opérée par une compagnie spécialisée dans ce domaine. Enfin, le vendredi après-midi est un congé pour les employés afin qu'ils puissent bénéficier de cette période pour leurs différents rendez-vous personnels. Cela permet une meilleure conciliation travail/famille pour les employés. L'entreprise y trouve son compte car la chaîne de production risque peu d'être ralentie ou perturbée par l'absence d'un employé clé. LGS tire profit d'un tel arrangement mais les employés ne sont pas en reste, pouvant compter sur une fin de semaine de deux jours et demi. La production s'étale donc sur quatre jours et demi pour un total de 38,75 heures par semaine. Selon monsieur Boudreault, employeur et employés sont très heureux d'un tel arrangement. Dans un proche avenir, Louis Garneau veut installer un centre de création, à côté de la salle d'entraînement installée dans les usines de Saint-Augustin-de-Desmaures. Selon sa vision des choses, ce serait un lieu « d'inspiration un peu zen avec des livres sur l'art, un aquarium, un bon système de son, où mes employés pourront aller se ressourcer, se détendre ou encore organiser des réunions. »<sup>6</sup> Il s'agit d'une stratégie de R&D gagnante pour l'employeur et ses concepteurs et chefs de produits, lesquels pourront bénéficier de bonnes conditions pour l'exercice de leur travail de création.

**En somme, trois éléments clés sont associés au volet production.**

### **Conclusion**

Ce qui a permis à LGS de rester en affaires et de croître est la dynamique complexe entre plusieurs facteurs, dont les principaux éléments sont ceux que j'ai passés en revue dans cet article : une direction organisée orientée vers le futur; une stratégie d'affaires réfléchie fondée sur l'écoute de la clientèle; une approche de production et des outils à la fine pointe; une considération marquée pour les employés. Ces caractéristiques sont-elles novatrices en tant que telles? Sans ambages, je répondrais non. Nombre d'articles scientifiques ou professionnels,

de livres, font état de ces *must* en affaires. Il y a cependant tout un monde entre ce qui devrait être en théorie et ce qui est réellement dans les faits. Le cas LGS est un exemple concret d'une réussite due aux qualités de gestionnaire des principaux dirigeants, jumelées à une bonne dose d'esprit entrepreneurial.

### **Pour faire face tout spécialement au défi asiatique, la stratégie de LGS comportait six volets**

Quelques mois après les entrevues réalisées avec monsieur Sylvain Boudreault, Louis Garneau indiquait à un journaliste que pour faire face tout spécialement au défi asiatique, la stratégie de LGS comportait six volets : valoriser la marque, augmenter le service lié au produit, augmenter la qualité du soutien technique, renforcer le service après vente, contrôler leur réseau de distribution et être à l'affût des besoins des clients<sup>7</sup>. L'établissement de ces actions spécifiques montre que les gestionnaires de l'entreprise ne baissent pas les bras et vont de l'avant, malgré un environnement d'affaires difficile, hostile. L'attitude fait la différence! ■

### **Notes et références**

- <sup>1</sup> Vêtements fabriqués à partir de tissus dits « techniques ». Ces tissus perfectionnés offrent, par exemple, une protection thermique, un plus grand confort pour les activités sportives, une plus grande durabilité.
- <sup>2</sup> Wyman, D. (2005). Extension ou contraction? Les industries du textile et du vêtement au Canada. *Statistique Canada*, mars, no. 11-621-MIF2005022.
- <sup>3</sup> L'habillement, un secteur en pleine restructuration (24 janvier 2004). *La Presse*, p. 6.; Faire la mode à Québec (11 octobre 2005). *Le Soleil*, p. B1.
- <sup>4</sup> [http://www.mdeie.gouv.qc.ca/page/web/portail/exportation/nav/marches\\_vises/fiches\\_marches/46404](http://www.mdeie.gouv.qc.ca/page/web/portail/exportation/nav/marches_vises/fiches_marches/46404). Accès le 12 décembre 05.
- <sup>5</sup> Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New-York : Free Press.
- <sup>6</sup> Innover, une question d'attitude (14 mai 2005). *Les Affaires*, p. 28.
- <sup>7</sup> Quatre stratégies de riposte à la concurrence chinoise (28 octobre 2006). *Les Affaires*, p. 7.

---

# Rôle du développement agricole dans le développement économique dans les pays en voie de développement : Cas du Congo Brazzaville

Akouango Fulbert et  
Kouako Jean Marie,  
Université Marien Ngouabi

---

## Introduction

Le développement économique est le processus par lequel la société peut utiliser efficacement les ressources économiques disponibles pour la production des biens et services nécessaires<sup>1</sup>. En fin de compte, cela mène à l'augmentation de ces produits et services pour la société et des individus. Par conséquent, la politique agricole inclut les moyens et méthodes utilisés par le Gouvernement pour orienter les ressources économiques vers la réalisation des objectifs sociaux et économiques désirés par la société.

Il est donc impératif d'étudier le développement économique et ses obstacles afin de pouvoir identifier les politiques agricoles appropriées qui doivent être adoptées en vue de la réalisation qui permettra d'atteindre les objectifs désirés.

Le développement économique peut être défini comme le processus au moyen duquel le revenu réel de la société peut être augmenté durant une longue période de temps aidant ainsi à fournir de plus grandes quantités de produits et de meilleurs services qui élèveraient le niveau de vie de l'ensemble de la société et des individus dans cette société<sup>2</sup>.

Par conséquent, nous pouvons dire que le principal objectif du développement économique est d'élever le niveau de vie de la majorité de la population. On utilise le revenu réel de préférence au revenu en espèces pour mesurer le taux de croissance du développement économique. Cela s'explique par le fait

que le revenu réel est mesuré par rapport aux prix fixés et n'est pas affecté par la hausse générale des prix comme le revenu en espèces.

## Quelques considérations importantes

L'augmentation du revenu réel est considérée comme une condition sine qua non pour élever le niveau de vie de la population et réaliser le développement économique. Cependant ce n'est pas la seule condition. Le Congo peut réaliser une augmentation du revenu réel mais échoue à réaliser le développement économique dans son sens le plus large.

Ce dernier peut être jugé sur la base des critères suivants :

### Distribution du revenu

Le revenu national peut augmenter dans une période spécifique de temps, mais la distribution de ce revenu peut empirer, c'est-à-dire que le riche devient plus riche et que le pauvre devient plus pauvre. Dans ce cas, le développement et le niveau de vie élevé sont confinés aux classes riches qui constituent un très bas pourcentage de la population. Par conséquent toute société doit garantir une distribution égale du revenu.

### Structure de la production

L'augmentation de la production Congolaise peut être représentée par l'augmentation de la production d'équipement ou biens de capital, mais elle peut être

accompagnée d'une réduction des biens de consommation qui sont considérés comme le déterminant majeur du niveau de vie de la population.

### **L'utilisation des ressources économiques**

L'augmentation de la production et du revenu national peuvent considérablement dépendre des ressources naturelles ou de mauvaises conditions de travail, comme de longues heures de travail ou de mauvaises conditions personnelles, ou bien peuvent être réalisées aux dépens de la sécurité du temps de loisir ou de rapports personnels détériorés.

### **Caractéristiques générales du Congo**

#### La production primaire

Les matières premières agricoles et non agricoles, sont considérées comme les produits les plus importants du Congo. Cela est attribué à la disponibilité de certains intrants de production comme le sol, la main-d'œuvre, et aux moyens d'industrialisation peu avancés du pays. Le pourcentage élevé de la main-d'œuvre travaillant dans le secteur agricole (75 - 90%), en plus du fait que le revenu agricole constitue à peu près 50% du revenu national, indique que la production est concentrée dans les matières premières, en particulier le pétrole. Dans la plupart des cas, la production nationale est restreinte à deux ou trois produits. Au Congo, les principales caractéristiques de la production primaire sont le manque d'utilisation optimale des ressources économiques de la production, en résultat du capital réduit des petites parcelles de terre agricole cultivées par les individus, de la basse fertilité du sol de la main-d'œuvre peu efficace et des compétences techniques médiocres ainsi que de l'inefficacité des organismes et des agences liés à la production et à la commercialisation.

#### Pression de la population

Les pressions de la population prennent trois formes différentes :

- La propagation du chômage dans le secteur agricole ;
- Le taux de natalité élevé qui entraîne le fait qu'un grand pourcentage du nombre des individus dépend d'autres personnes pour leur substance ;

- Le taux de mortalité réduit et le taux de natalité élevé qui mène à un taux élevé de croissance de la population diffère considérablement entre pays avancés et le Congo.

Au Congo à peu près 50% de la population est âgée de moins de 20 ans. D'autre part, l'espérance de vie est bien inférieure que dans les pays avancés (40 - 45) comparé à (65 - 70) dans les pays avancés.

#### Retard

Le retard signifie le bas niveau de culture et de santé de la population ou particulier relativement aux salariés du secteur primaire entraînant la diminution de l'utilisation optimale des éléments de production. Cela est attribué au taux élevé d'analphabétisme, de malnutrition, de mauvaises conditions sanitaires, de manque de formation, d'obstacles variés entravant le mouvement de la main-d'œuvre d'une profession à l'autre, outre la présence de certaines traditions liées aux systèmes familiaux et tribaux. Par conséquent, le Congo souffre d'une pénurie aiguë d'innovations qui pourraient développer des moyens de production et de distribution.

### **L'augmentation de la production et du revenu national peuvent considérablement dépendre des ressources naturelles ou de mauvaises conditions de travail.**

#### Sous - développement

Il est attribué à la rareté d'utilisation des moyens technologiques modernes en matière de production, sans compter l'absence de systèmes socioéconomiques développés. Le Congo a des ressources naturelles et agricoles suffisantes qui sont soit inutilisées, soit utilisées de façon inefficace, entraînant l'usage inefficace des facteurs de production.

#### Pénurie du capital

Le Congo souffre d'une grande pénurie de ressources en capital entraînant ainsi la réduction de l'investissement dans la production.

Ce capital est estimé à 5 - 10% de celui des pays avancés. Cela est attribué à la réduction des investissements annuels à 5 - 7% comparé à 15 - 20%



dans les pays avancés. Étant donné que le revenu par habitant est très bas, par conséquent, 95% de ce revenu est dirigé vers la consommation laissant seulement 5% pour l'épargne et l'investissement ; un pourcentage qui ne suffit absolument pas pour de grands projets d'investissements. On remarque également que ce pourcentage d'épargne dérisoire est dirigé vers l'investissement à court terme de préférence à l'investissement à long terme.

### Orientation vers l'investissement étranger

L'économie du Congo dépend du commerce étranger qui est basé sur l'exportation des produits de base.

En résultat, le pays est exposé à de grands bouleversements dans son activité économique. De plus, la concentration sur la production orientée vers l'exportation fait lourdement dépendre l'investissement sur les prêts étrangers, principalement orientés vers le développement de l'industrialisation des produits de base, déséquilibrant ainsi le développement de l'économie. D'autre part, le Congo dépend de l'importation pour satisfaire sa demande en produits alimentaires et articles manufacturés créant un grand écart entre la valeur des exportations et celle des importations, d'où le déficit continu de la balance de paiement.

**Les bouleversements dans les prix des produits de base exportés par le Congo sont bien plus élevés que ceux des articles manufacturés exportés par les pays avancés.**

### Obstacles au développement

Les obstacles les plus importants qui confrontent le développement sont les suivants.

#### Imperfections du marché

Les imperfections du marché comprennent tous les aspects déjà mentionnés aux sous-titres sous-développement et retard, à savoir la difficulté du mouvement des facteurs de production entre les différents usages, le manque de flexibilité des prix,

l'ignorance des conditions et du potentiel de la commercialisation, la structure sociale fixe, qui gênent l'utilisation optimale des ressources optimales.

Nous remarquons aussi l'efficacité d'exploitation productrice des ressources extrêmement réduites, entravant la réalisation en temps opportun du développement désiré.

Au cours des dernières années le pays a mis en œuvre des programmes de réforme économique et d'ajustement structural. Cependant, certains de ces programmes n'ont pas eu le succès désiré étant donné le manque d'efficacité des marchés du pays.

### Cercles vicieux

Les cercles vicieux sont constitués par un groupe de variables économiques étroitement liées en forme de boucle. Cela signifie que chaque variable est le résultat de la précédente et la cause de la suivante, de sorte qu'en commençant à un point de la boucle nous finissons par y revenir. La diminution du revenu réel est attribuée à celle de l'utilisation optimale des facteurs de production, entraînant une réduction de l'épargne et, par conséquent, de l'investissement. Le retard des ressources humaines entraîne celui des ressources naturelles.

En même temps, la diminution du revenu réel entraîne la réduction de la demande, donc de l'investissement. Ainsi donc, la corrélation de ces variables dans les cercles vicieux susmentionnés perpétue la pauvreté du pays, c'est-à-dire que "le pays est pauvre parce qu'il est pauvre".

### Forces internationales

De nombreuses études économiques soulignent le fait que les avantages et les bénéfices du commerce étranger sont recueillis par les pays avancés qui exploitent le Congo où ils puisent les matières premières nécessaires pour leur industrie et commercialisent leurs produits. Les bouleversements dans les prix des produits de base exportés par le Congo sont bien plus élevés que ceux des articles manufacturés exportés par les pays avancés. Cela influence grandement le revenu national et la balance de paiement du Congo.

## Taux de croissance élevé de la population

Le Congo affronte un taux élevé de croissance de la population qui peut absorber tous les aspects du développement économique réalisé par d'autres facteurs. Dans certains cas, le taux élevé de croissance de la population est considéré comme l'un des obstacles les plus sérieux confrontant le développement.

Le taux de croissance élevé de la population exige le taux de consommation élevé et entraîne la réduction de l'épargne et de l'investissement.

Ces obstacles à la croissance économique sont corrélatifs et complexes. Par conséquent, l'intervention du Gouvernement de la république est impératif afin d'élaborer la politique qui romprait la corrélation entre les différents facteurs et variables et offrirait le climat approprié pour le lancement de la croissance économique. Le Gouvernement peut adopter une politique dans le but de briser le cercle vicieux, afin d'amener le développement désiré. On peut commencer par le point le plus faible à savoir, entre l'épargne et l'investissement.

En vue d'encourager ces dernières, le Gouvernement peut changer la politique fiscale ou monétaire. Il peut aussi, dans ce sens, obtenir des emprunts

étrangers ou des subventions des pays donateurs ou d'institutions financières internationales.

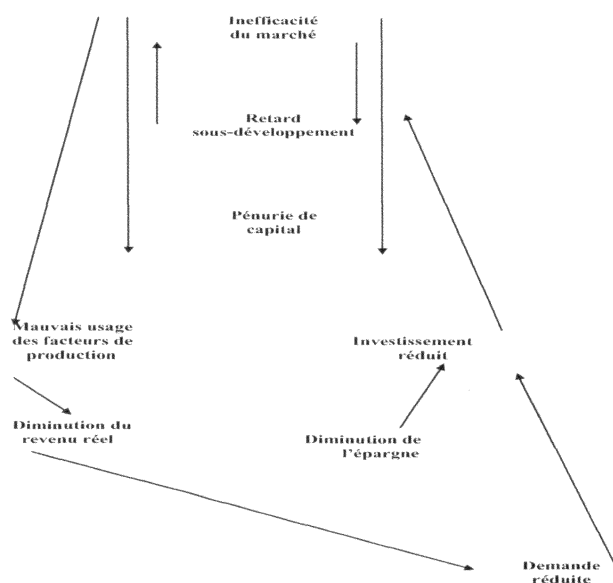
## Politique agricole

Toute politique est concernée par l'usage de certains instruments par l'intermédiaire desquels elle intervient dans l'activité économique, afin de changer le modèle d'utilisation des ressources économiques. Ces instruments sont appelés mécanismes de politique. Étant donné que dans certains cas les marchés ne réalisent pas l'objectif désiré du développement économique, par conséquent, le système efficace exige la présence d'institutions gouvernementales d'une grande compétence, un cadre régulateur approprié, un système de droit de propriété clair et spécifique et un système juridique solide.

Bref tout gouvernement peut jouer un rôle majeur dans l'utilisation du développement économique par l'élaboration de la politique visant au développement et à l'augmentation de l'efficacité des procédés de production et de commercialisation.

La figure 1 donne quelques exemples de politiques qui peuvent être utilisées pour éliminer les obstacles qui confrontent la production et la commercialisation et qui constituent des incitations majeures pour le développement économique.

Figure 1



## Cercles vicieux de la pauvreté

Investissement dans l'infrastructure c'est-à-dire les routes, les moyens de transport, l'énergie, l'infrastructure des moyens de production, à savoir, les systèmes d'irrigation et de drainage, le développement des ressources humaines dans les domaines de l'enseignement et de la santé, de même que l'investissement dans la recherche et le développement technologique. Ces politiques doivent encourager et promouvoir l'intégration internationale aux fins d'un système économique stable.

- Politique relative au commerce et au taux de change étrangers.
- Politique encourageant le secteur public et privé à investir dans le développement des services de production et de commercialisation.
- Politique monétaire judicieuse qui permet l'augmentation du potentiel de crédit pour le secteur privé.
- Politique relative au développement du système des lois et des institutions relatives à la production et la commercialisation.

Par conséquent, les instruments de la politique agricole peuvent être divisés comme suit : la politique basée sur les prix, la politique non basée sur les prix, la politique macroéconomique, sectorielle ou fondée sur les produits.

### Politique basée sur les prix

Elle comprend la subvention sur l'impôt et les prix des produits et des intrants de production, comme la subvention sur le taux d'intérêt, les semences ou les engrais chimiques. Elle comprend également l'impôt sur la main-d'œuvre ou la terre agricole, l'ajustement du taux de change, en plus du changement du niveau général des prix au moyen de la politique monétaire ou pécuniaire qui a un impact direct sur le taux d'inflation.

### Politique non basée sur les prix

Elle comprend l'intervention du gouvernement qui ne vise pas directement à changer les prix. La politique non basée sur les prix est utilisée afin de déterminer les quantités, non les prix comme la détermination des quantités importées d'un certain produit au lieu du changement des droits de douane qui

influence les prix des produits importés. Le gouvernement peut aussi mettre des limites aux opérations de crédit et de prêt, comme alternative à la hausse du taux d'intérêt.

## La politique qu'elle soit ou ne soit pas basée sur les prix est à trois niveaux

Quelques exemples de la politique non basée sur les prix comprend l'investissement dans la recherche scientifique, la redistribution des investissements publics et des dépenses courantes sur les diverses activités économiques, le développement et l'amélioration des méthodes de distribution des moyens de production et des prêts, l'encouragement à des technologies modernes, l'imposition de restrictions commerciales quantitatives et l'adoption de la politique démographique.

La politique qu'elle soit ou ne soit pas basée sur les prix est à trois niveaux <sup>3</sup>:

1 - Politique au niveau du produit ou de l'élément de production. Elle vise au changement du rapport entre les éléments de production et les produits finis.

2 - Politique au niveau sectoriel, visant au transfert du revenu agricole au secteur industriel ou de consommation. Dans ce cas le taux d'échange commercial n'est pas favorable au secteur agricole. Citons en exemple la politique basée sur les prix, le taux de change et les droits de douane visant à la protection de la production locale un exemple de la politique non basée sur les prix est la restriction quantitative imposée aux importations.

3 - Politique au niveau national, visant au changement du niveau général des prix. Elle comprend la politique relative au taux de change des devises étrangères, au commerce, à l'impôt et aux subventions. À ce niveau, la politique non basée sur les prix inclue les dépenses gouvernementales et les changements de l'offre en espèces. Il est très important de souligner que le niveau général des prix joue un rôle important dans l'identification de la compétitivité des produits de l'état sur les marchés internationaux. Il identifie également le taux d'échange

commercial entre les producteurs et les consommateurs et entre les débiteurs et les créanciers, en plus de son impact sur le budget public de l'état.

### **La détermination des prix et le problème économique**

Les sociétés primitives ne souffraient pas de problèmes économiques car les produits et les services disponibles étaient en excès de la demande. Par conséquent, chaque individu dans la société satisfait ses besoins en produits et services sans entrer en conflit avec les besoins des autres. Mais avec le nombre croissant de la population, les quantités de produits et de services sont devenues inférieures aux besoins créant ainsi un conflit quant à la satisfaction des besoins des individus<sup>4</sup>. Tel est le problème économique aigu dont souffre le monde. L'insuffisance des produits et des services existants et les besoins croissants ont incité les responsables dans des nombreux pays à chercher un moyen pour distribuer les produits et les services disponibles de façon à satisfaire les différents besoins<sup>5</sup>.

### **Les sociétés primitives ne souffraient pas de problèmes économiques car les produits et les services disponibles étaient en excès de la demande.**

Les systèmes en conséquence diffèrent quant à leurs moyens de traiter les problèmes économiques. Le système socialiste suivi par le bloc des pays de l'Est sous l'ex-Union Soviétique a adopté la planification économique centralisée<sup>6</sup>. Dans ce système, toutes les ressources économiques de la société étaient identifiées, ensuite on dressait une liste des produits et services à offrir, enfin on détermine la méthode de production et de distribution. Cela signifie que les décisions de production et de distribution étaient prises au gré de comités de planification dans tous les pays et à des niveaux variés. Ni le marché, ni le prix ne jouaient un rôle dans l'affrontement du problème économique (à l'exception de ce qui se passait au marché noir). Quant au système capitaliste suivi par le bloc occidental sous la direction des États-Unis d'Amérique, il dépendait principalement des mécanismes du marché et de l'incitation au profit pour résoudre le problème économique. La rentabilité était et demeure le principal stimulant de

toute activité économique de ce système. Étant donné que la rentabilité dépend de la différence entre les revenus et les coûts de toute activité économique et que les prix sont considérés comme les principaux déterminants des coûts et des revenus, le marché et les prix, par conséquent, sont devenus le déterminant des quantités de denrées et de services produits de même que les méthodes de production et de distribution.

Cela signifie que les marchés et les prix aident à résoudre le problème économique en prenant les décisions suivantes<sup>7</sup> :

- quantité de produit et de services
- méthode et coûts de production
- forme, moment et lieu de distribution de ces ressources
- individus à qui ces produits seront distribués et quota de chaque individu.

Les mécanismes du marché, c'est-à-dire l'offre et la demande, déterminent la réponse à ces questions. Il faut d'abord comprendre les principes et la nature de ces mécanismes, afin de comprendre le coût dans la fixation des prix.

### **Offre**

La courbe de l'offre d'un produit donné est définie comme les quantités variées qui peuvent être produites et offertes à différents niveaux de prix. L'offre peut être estimée au moyen de l'information obtenue des unités produisant ce produit<sup>8</sup>. Les personnes pour qui la théorie économique est familière se rappellent que la courbe de l'offre du produit est la courbe des coûts marginaux de ce produit, tandis que la courbe totale de l'offre sur le marché est totalement horizontale des courbes de l'offre pour tous les producteurs de cet article. Étant donné que l'on prévoit que les coûts marginaux augmenteront de la production, il est également prévisible que la courbe de l'offre totale sera positive c'est-à-dire que la production augmentera à mesure qu'il y a un rapport direct entre la quantité et le prix sur la courbe de l'offre.

### **Demande**

La courbe de la demande d'un produit est définie comme les quantités variées que les consommateurs désirent et sont capables d'acheter à différents ni-

veaux de prix. La courbe de la demande dépend considérablement des désirs des consommateurs et de leurs niveaux de revenus<sup>9</sup>. Plusieurs raisons logiques donnent à la courbe une direction négative. Cela signifie qu'il y a un rapport négatif entre le prix et la quantité demandée.

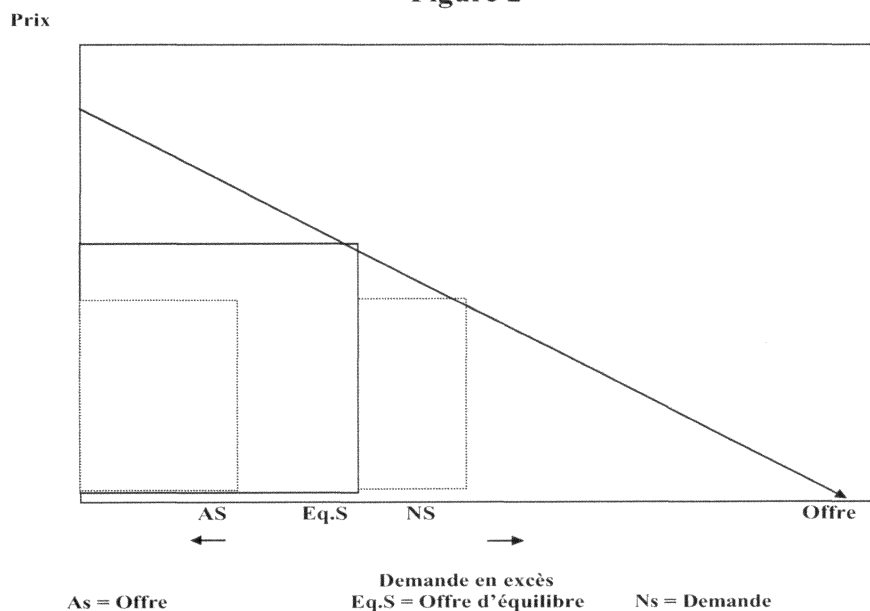
L'offre et la demande interagissent pour déterminer le prix de marché d'un produit donné. Le prix d'équilibre du produit est au point d'intersection de l'offre et la demande<sup>10</sup>. Par conséquent, le prix d'équilibre est celui qui rend égales les quantités offertes et celles qui sont demandées. Dans ce cas, la quantité de produits offerts et, en même temps, les besoins du marché sont satisfaits.

Il arrive parfois que les prix du marché soient différents du prix d'équilibre. Dans ce cas, le marché n'est plus équilibré, créant ce qu'on appelle un produit déséquilibré ou l'offre n'est pas égale à la demande à ce prix particulier. Si le prix est inférieur au prix d'équilibre, les quantités demandées (NS) sont (conformément à la courbe de la demande) supérieures aux quantités offertes (AS) (conformément à la courbe de l'offre) à ce prix. Cela signifie qu'il y a un surplus de demandes ainsi que l'indique

la figure 2 c'est-à-dire que les demandes et désirs des consommateurs ne sont pas satisfaits. Cette situation crée une sorte de concurrence entre les consommateurs pour obtenir le produit entraînant spontanément la hausse de son prix, le rapprochant ainsi progressivement du prix d'équilibre. D'autre part, si au contraire le prix du marché est plus élevé que le prix d'équilibre, la quantité offerte sera plus grande que la quantité demandée c'est-à-dire qu'il y a un excès d'offre.

Cela crée une concurrence entre les producteurs pour vendre leurs produits à des prix plus bas rapprochant ainsi progressivement le prix du marché du prix d'équilibre. Par conséquent, la concurrence du marché crée une sorte de correction spontanée des changements des prix et les fait revenir au niveau d'équilibre sans l'intervention du gouvernement congolais. La présence d'un marché où la concurrence est libre garantit la détermination des prix de façon correcte et précise où les prix de production (tels qu'ils sont représentés par la courbe de l'offre) s'accorderont aux désirs et aux potentiels des consommateurs (tels que représentés par la courbe de la demande).

**Figure 2**



#### Changement de l'offre et de la demande

L'offre et la demande, et par conséquent le prix, étaient déterminées dans la figure 2 pourvu que les

autres facteurs fussent constants<sup>11</sup>. Si ces facteurs changent, l'offre ou la demande, ou les deux, changeraient, et entraîneraient par conséquent, un changement de prix.

Les facteurs suivants entraînent le changement de l'offre :

- le changement technologique entraîne l'augmentation ou la réduction de l'utilisation optimale des facteurs de production.

- le changement des prix des intrants. Les facteurs suivants entraînent le changement de l'offre :

- Changement dans les revenus des consommateurs
- Changement du nombre des consommateurs
- Changement des goûts et des habitudes des consommateurs
- Changement de prix des produits de substitution ou complémentaires
- Prévision des prix à venir.

Le changement de l'un de ces facteurs peut entraîner le changement de l'offre ou de la demande, ou des deux, entraînant, par conséquent, le changement du prix et de la quantité de l'équilibre. Étant donné que ces facteurs changent constamment, on peut prévoir que les prix d'équilibre changeront constamment.

### **Structure du marché**

Les marchés diffèrent selon le degré de concurrence. Plusieurs facteurs déterminent ce degré et donc déterminent la spécificité du marché se sont <sup>12</sup> :

- le nombre de vendeurs et d'acheteurs
- le degré d'homogénéité du produit
- le degré de liberté dans les transactions (vente ou achat) du marché.
- la disponibilité des informations relatives à la commercialisation.

En nous basant sur ces facteurs, nous pouvons classer les marchés dans les catégories suivantes :

#### ***Marché de la concurrence parfaite***

On y trouve un grand nombre de vendeurs et d'acheteurs, de sorte que les transactions de chaque individu sont réduites afin qu'il ne contrôle, n'influence le prix. Le produit sur le marché doit être homogène du point de vue de l'acheteur pour

que ce dernier ne préfère pas un certain vendeur et pour que le vendeur ne préfère pas un certain acheteur. Le marché ne doit pas comporter d'obstacles empêchant les individus, vendeurs ou acheteur, d'effectuer une transaction. De plus, chacun doit être parfaitement informé des aspects économiques et commerciaux du marché, comme les prix locaux courants et les prix escomptés, les prix internationaux courants et escomptés, les quantités faisant l'objet de contrats de commercialisation au niveau local ou international, la production prévue pour un article de commerce.

#### ***Marché de concurrence monopolistique***

C'est le marché dont est absent la deuxième condition citée ci-dessus. Il y a un grand nombre de vendeurs et acheteurs, mais le produit n'est pas homogène du point de vue de l'acheteur. Le manque d'homogénéité peut être réel, comme une différence de qualité, ou bien cela peut être une différence provenant du triage du calibrage ou de l'emballage. Parfois la différence n'est pas réelle mais les méthodes de réclamation et de publicité convainquent l'acheteur que le produit est différent. Du point de vue économique, il est important que l'acheteur soit convaincu que le produit vendu par un certain vendeur est meilleur que le même produit vendu par les autres vendeurs. Cette différence permet au vendeur de vendre son produit à un prix plus élevé. Autrement dit, il y a des différences entre les prix du produit, dues à la différence et à l'avantage de ce produit chez les divers vendeurs.

#### ***Marché oligopole***

Le nombre de vendeurs d'un certain produit est limité, de sorte qu'ils peuvent s'entendre entre eux pour l'adoption d'une politique de production déterminée (par l'augmentation ou la réduction de la production), ou d'une certaine politique de détermination des prix (par exemple hausser ou baisser le prix).

#### ***Marché complètement monopolistique***

On distingue un seul vendeur qui contrôle la quantité offerte ou le prix d'un produit. Bref, c'est le marché qui garantit l'utilisation optimale des ressources économiques disponibles <sup>13</sup>. Le gouvernement du

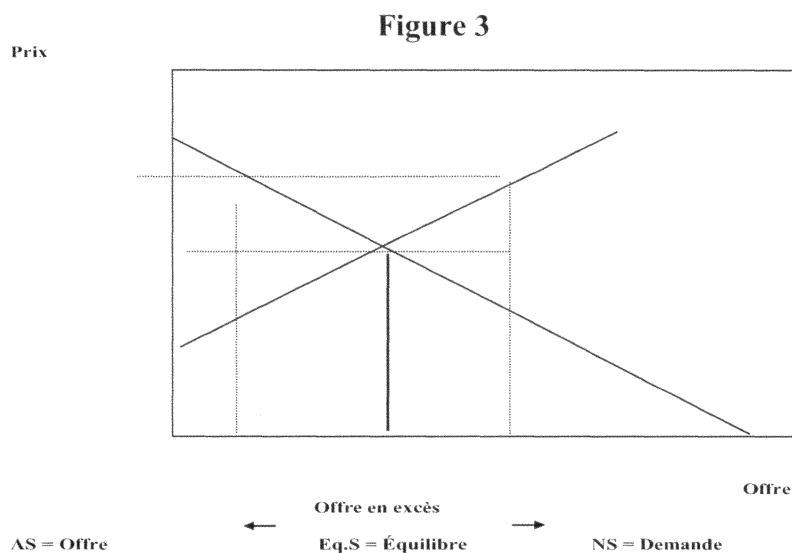
Congo, qui depuis 1991, en effectuant le changement de la planification centralisée pour l'adoption de mécanismes du marché doit élaborer les lois et les législations et mettre en place la conjoncture qui garantit la prédominance complète (ou de la libre concurrence).

### *Intervention du gouvernement dans la fixation des prix*

Le gouvernement suit certaines politiques de détermination des prix afin de s'éloigner du niveau géné-

ral des prix d'équilibre et de réalisation des objectifs spécifiques qu'il vaut mieux ne pas laisser au gré des prix du marché. Citons en exemple les pays de la zone Euro qui fixent, pour un prix plus élevé que le prix d'équilibre dans le but d'encourager l'augmentation de la production et de maintenir des niveaux de revenus plus élevés pour les producteurs<sup>14</sup>.

Dans le cas ces quantités sont exportées, l'union doit supporter le fardeau des subventions à l'exportation si le prix international est inférieur au prix qu'elle a fixé ainsi que l'illustre la figure 3



### **Conclusion**

Le gouvernement congolais dans la lutte contre la pauvreté, fixe le prix au niveau inférieur au prix d'équilibre, ce qui entraîne la réduction de la production et l'augmentation des quantités demandées. Cela entraîne un excès de demande, ainsi que l'illustre la figure 2. Une fois les prix fixés, on assiste à la rareté du produit sur le marché.

Dans ce cas, le gouvernement est obligé d'importer ces quantités du produit demandé, ajoutant ainsi le fardeau considérable au budget de l'état.

Les produits agricoles sont incontestablement à la base du développement du Congo. Leur valorisation à travers une bonne politique de production et d'accès au crédit augmenterait les performances. ■

### **Notes et références**

1. 3 - Berthelemy J.C. et Girardine., 1991 « Le surendettement et stratégies des PVD » . Revue d'économie politique, 101 (4) Juillet – août, pp 524 – 604  
 5 - Chambas et Diaw A., 1984. « Les facteurs explicatifs du comportement des états fournisseurs d'aide » communication au congrès international des économistes de langue Française, Clermont Ferrand 24-26 Mai.  
 19 - J.F. Couet et J. Bremond 1978, « pays sous-développés ou pays en voie de développement », Tome 1
2. 1 - Artusp, 1991. « Épargne mondiale : la pénurie ». Revue option finance, 29 octobre 1990, produits dans problèmes économiques, N° 2207, 9 janvier, pp 17-21  
 4 - Cashin P. et Pattillo, 2000 « la durée des chocs des termes de l'échange en Afrique subsaharienne ». Finances et développement, juin pp 26-29

- 22 - Mathonat J. 1984 « les effets du financement extérieur sur la structure de la dépense publique dans les pays en développement » communication au Congrès international des économistes de langue Française, Clermont Ferrand 24-26 Mai
3. 20 - Lfeber L., 1979. « The role of aid two views or raid and development », Economic council of Canada, may, 278-286.  
26 - Patrick Guillaumont. 1985 « Economie du développement » Tome 1, le sous-développement.
4. 21 - Mathonat J. 1984. « Rôle respectif des politiques internes et des facteurs externes dans l'endettement des pays africains au Sud du Sahara » Communication à la conférence sur le redressement économique de l'Afrique au subsaharien, OCDE, Paris 14-16 Novembre.  
24 - Olivier Cortes et Sébastien Jean 1997. 3 « Les échanges internationaux modifient la demande de travail ». Economie et statistique N°301-302, 1997 - 1/2.
5. 25 - Orly J.N., 1994 « conversion - réduction de dette dans les pays en voie de développement (PVD) : bilan théorique et impacts macro-économiques ». Revue d'économie financière, 227 – 351.  
18 - Kessler D. et Ulmo P.A., 1985 « éléments pour déterminer le niveau optimal d'endettement d'un pays ». Mondes en développement, Tome 13, N°50 / 51, pp 259 - 273.
6. 12 - Grignols E. et Baghwati J., 1979. « Foreign capital, shavings and dependance » a replay to Mr Wassow ». The review of economics' and statistics, vol 61, Février, pp. 10-21  
13 - Hernandez – CATA I, 2000 « croissance et investissement en Afrique subsaharienne : Que peut-on faire ? ». Finances et développement, décembre, pp 30-33.  
16 - Kessler D., « Endettement Épargne et croissance dans les pays en développement ». Épargne et développement, 1985, pp 383 - 395.
7. 8 - Cohen D., 1996 « La dette oubliée des pays en développement ». Turbulence et spéculation dans l'économie mondiale, pp 293 – 208.
- 14 - H.W. Ardt., 1987, « Développement économique » La marche d'une idée.
- 15 - Kessler D., 1984 « Les problèmes causés par la crise financière internationale et leurs répercussions sur la structure financière des économies en développement », communication du Congrès international des économistes de langue Française Clermont Ferrand 24 - 26 mai.
8. 9 - Djondang P., 1985 « Importations de capitaux et croissance économique », *Economica*, 175 p.  
10 - Eboue. C., 2000. « Le traitement de l'endettement extérieur ». Formation en modélisation et macroéconomie appliquée, Tome 17 – 18 Avril, Ministère de la planification et du développement.  
11 - Griffin K. et Enos J., 1970. « Foreign assistance : Objectives and conséquences ». *Economic development and cultural change* April, 278 – 286.
9. 6 - Codert. V. 1990 « Les disparités internationales de comportements d'épargne. ». *Economie et stratégie* N° 232, mai, 52  
7 - Cohen D., 1985. « La dette des nations ». *Cahiers du Cernea*, N° 19, septembre, pp 6-34.
10. 17 - Kessler D. et Strauss - Kahn D., 1984, 3. « Existe-t-il un lieu entre l'épargne intérieure et l'afflux de capitaux extérieurs ? ». *Revue Tiers Monde* 1098, avril - juin, pp 269 - 298.  
23 - Oliveira - Martions J. et Plihon D., 1990. « L'impact des transferts internationaux d'épargne sur les déséquilibres extérieurs ». *Economie et Stratégiques* N° 232, mai, 33 - 48.
11. Cashin P. et Pattillo, 2000, *op. cit.*
12. 2 - Auverny - Bennetot P., 1991. « La dette du tiers monde », la documentation française, 126 p. Berthelemy J.C. et Girardine., 1991, *op. cit.*
13. Artusp, 1991. *op. cit*
14. Chambas et Diaw A., 1984 *op. cit.*



---

# Le leadership comme vecteur d'adaptation : Proposition d'un modèle exploratoire de conduite du changement

Julien Bousquet, Éric Jean et Christophe Leyrie  
Université du Québec à Chicoutimi

---

## Introduction

Il est maintenant acquis que l'environnement économique, longtemps marqué par une forte demande, est aujourd'hui caractérisé par une conjoncture où l'offre est largement supérieure à la demande solvable existante. Cette évolution a été accompagnée par le développement considérable des technologies, et en particulier des technologies de l'information, contribuant ainsi à créer pour les entreprises un environnement à la fois plus global grâce à l'ouverture des marchés locaux, mais aussi plus restreints au travers de la multiplication des concurrents sur ces mêmes marchés. Ces bouleversements ont amené théoriciens comme praticiens à reconnaître de façon unanime que la majorité des entreprises est maintenant passée d'un contexte stable et prévisible à un contexte instable et incertain. On cite aujourd'hui comme une évidence que la seule constante, c'est le changement.

Dans ce contexte, la capacité d'adaptation constitue pour les entreprises l'une des variables clés de pérennité. Cette pression à l'adaptation se traduit en retour pour les gestionnaires comme pour les autres acteurs de l'organisation par une remise en question de leur rôle qui doit désormais s'exercer dans l'incertitude et la contingence. Chacun doit en effet, à son niveau et dans le cadre de ses responsabilités, devenir un agent de changement efficace. Dans cet environnement complexe, les acteurs impliqués éprouveront inévitablement des difficultés. Certaines de ces difficultés pourront être d'ordre plus technique, alors que d'autres pourront être d'ordre personnel ou relationnel. Dans tous les cas, ces difficultés s'intègrent au contexte social de

l'entreprise. La résolution de ces problèmes « sociaux », c'est-à-dire tels qu'ils se présentent aux acteurs dans leur environnement de travail, devient ainsi essentielle à un leadership efficace.

Cet article a pour but de proposer un modèle exploratoire de conduite du changement devant permettre au gestionnaire de mettre en place les conditions favorables à l'adaptation de son organisation. Notre approche repose sur un vecteur<sup>1</sup> principal, le leadership. Nous proposons d'envisager le « leadership » dans une perspective à la fois individuelle et

**Ainsi, la résolution de problèmes, lorsque supportée par une action hautement collective, favorise la créativité nécessaire à l'adaptation.**

collective où celui-ci n'est pas uniquement l'apanage du leader, mais également la résultante de relations complexes et dynamiques entre les agents impliqués

dans la mise en œuvre du changement<sup>2</sup>. Ce leadership « émergent », qui transcende le leader, est approché par le biais de trois variables interactives : la résolution de problème, la coopération et la passion. Il est suggéré que ces variables, par leur influence mutuelle, permettent au leader d'avoir un impact sur le complexe réseau de relations au sein de son organisation. Ainsi, la résolution de problèmes, lorsque supportée par une action hautement collective, favorise la créativité nécessaire à l'adaptation. La passion est quant à elle intégrée au modèle comme variable favorisant l'identité collective par son pouvoir d'intégration et d'alignement d'intérêts souvent opposés. Ce cadre de référence « partagé » contribue alors à la mise en place de conditions propices à la conduite du changement. Chacune des constituantes de cet ensemble est présentée dans cette perspective.

## Résolution de problème

L'un des moyens permettant de mieux comprendre les stratégies personnelles utilisées par le gestionnaire, lorsque confronté à une situation problématique et complexe, consiste à déterminer le type d'approche privilégié. Selon d'Zurilla et ses collaborateurs, deux approches peuvent généralement être utilisées : l'une constructive et l'autre dysfonctionnelle<sup>3</sup>. Ces deux approches n'ont pas les mêmes retombées en matière de résultats. La première, constructive et efficace, présuppose une orientation positive quant aux situations difficiles, ce qui facilite par la suite la résolution rationnelle des problèmes et produit des résultats favorables. Un leader ayant une orientation positive entrevoit le problème comme un défi et estime posséder les habiletés et les ressources qui lui permettront de le relever. De plus, un leader présentant une approche hautement constructive relativement aux problèmes aura une propension, en cas de résultat négatif, à persister dans le processus ou à reprendre le cycle de résolution de problèmes jusqu'à ce qu'une solution satisfaisante émerge et que des résultats positifs soient observés dans le milieu.

Dans la seconde approche, dite dysfonctionnelle, une orientation négative par rapport aux problèmes poussera le gestionnaire à agir plus promptement sans trop se poser de questions. Cette orientation négative se traduit par une appréhension des problèmes, qui sont alors perçus comme une menace au bien-être (psychologique, social ou économique), et comme un défi insurmontable compte tenu de ses habiletés. Ainsi, quoique ce dernier puisse réellement souhaiter voir le problème se régler, les stratégies ou techniques utilisées sont plus impulsives, donc moins réfléchies. Il peut également choisir d'éviter le problème le plus longtemps possible en espérant qu'il se règle de lui-même. Cette façon de résoudre le problème peut également se caractériser par une procrastination marquée ou le transfert de la responsabilité aux autres. De plus, un gestionnaire présentant une approche hautement dysfonctionnelle relativement aux problèmes aura une propension à abandonner ses efforts en cas de résultat négatif. En matière d'adaptation au changement, une telle approche se montre beaucoup moins efficace que l'approche fonctionnelle adoptée par le leader confronté à des difficultés semblables.

## La résolution créative des problèmes

L'efficacité d'un leader au quotidien dépend donc de son attitude par rapport aux problèmes ainsi que des stratégies qui seront mises en œuvre pour les résoudre. Toutefois, les problèmes d'aujourd'hui ne peuvent pas toujours être résolus à partir de notre expérience passée, et les problèmes de demain nécessiteront des paradigmes dissemblables. Ainsi, le leader sait qu'il devra faire les choses autrement. En effet, les défis seront d'un autre ordre et il se verra confronté à des problèmes nouveaux et mal définis. Cela nécessitera une réflexion créative quant aux problèmes. Dans ce contexte, une stratégie « rationnelle » ne saura suffire à la tâche. Le leader devra démontrer des habiletés à « casser » ses paradigmes afin d'en créer d'autres. Cette résolution « créative » exigera le recours à des stratégies collectives de résolution de problème et une orientation constructive de la part de tous les acteurs. C'est en effet par cette action collective et créative qu'un leadership émergent pourra apparaître.

**Ces moments de créativité collective ne peuvent se produire sans interactions sociales complexes caractérisées par un désir de contribuer à la réflexion et une ouverture à la reformulation des idées.**

## La résolution de problèmes collective

En effet, même si la résolution créative des problèmes doit d'abord être familière au leader, ce dernier ne saurait faire preuve d'individualisme sans risque. Sans négliger l'importance de la contribution créative du leader en période de changement, il faut reconnaître que la créativité émerge souvent d'un processus collectif. Ces moments de créativité collective ne peuvent se produire sans interactions sociales complexes caractérisées par un désir de contribuer à la réflexion et une ouverture à la reformulation des idées<sup>4</sup>. Cette coopération, constamment renforcée, permet une résolution efficace et créative des problèmes rencontrés par le leader.

## La coopération

La capacité de résoudre collectivement les problèmes posés par l'adaptation aux turbulences de l'environnement confronte donc le gestionnaire au

défi de la coopération. De façon fondamentale, ce défi renvoie à la nécessité de coordonner les activités des individus et groupes, formés par la division du travail, vers l'atteinte des buts et objectifs organisationnels. Cette coordination se matérialise par des degrés divers de collaboration de la part des individus pouvant aller, si l'on exclut le refus de collaborer, de la participation à la coopération. Un travailleur participatif manifestera des comportements limités à la collaboration prescrite alors qu'un travailleur coopératif fera preuve d'initiative allant au-delà du prescrit, démontrant par là même un niveau supérieur d'investissement dans l'action collective. On dira ici, pour reprendre les termes de Zarafian<sup>5</sup>, que coopérer, c'est « travailler ensemble, développer tout un espace d'intersubjectivité, c'est-à-dire une compréhension réciproque et des accords solides sur la nature des problèmes à traiter et des savoirs à développer, l'identité des objectifs, le sens donné aux actions et la convergence des mobiles des individus qui agissent ensemble (qui est beaucoup plus que la simple convergence des actes) ».

**Quelle que soit l'approche, il appartiendra donc au leader de créer un cadre de référence suffisamment partagé pour que chacun puisse y ancrer les modalités de sa coopération.**

#### **La coopération pour le changement**

Dans les environnements plutôt caractérisés par la stabilité, tels que ceux que l'on a connus jusqu'aux années 80, l'ajustement du système organisationnel à son environnement se fait essentiellement de manière ponctuelle à travers le choix de structures appropriées. L'efficacité de ces structures, généralement centralisées, repose avant tout sur l'adhésion des travailleurs aux règles prescrites, et donc sur une coordination basée sur la participation. En revanche, les contextes de changements vécus par les organisations aujourd'hui imposent à ces dernières un effort d'adaptation constant. Afin d'être efficaces, les organisations, maintenant décentralisées et largement ouvertes sur leurs environnements, doivent pouvoir compter sur des ressources responsabilisées et autonomes évoluant au sein de collectifs de travail. Les nombreux changements impliqués par l'effort de flexibilité et d'adaptation requièrent notamment de la part de ces ressources un investisse-

ment supérieur leur permettant de développer une habileté de résolution de problèmes non seulement collective, mais aussi créative. On attendra donc des travailleurs une réelle coopération telle que définie plus haut.

#### **La coopération par l'intégration des intérêts multiples**

La résolution des problèmes inhérents à l'adaptation passe ainsi par la volonté des travailleurs à s'investir dans l'effort de changement et par la capacité des gestionnaires à susciter cette volonté. C'est bien là désormais l'un des défis principaux du leadership, spécifiquement dans les situations particulières connues par la plupart des organisations aujourd'hui. Prétendre que la simple modification des structures pourrait naturellement suffire au changement de mode de collaboration relèverait en effet de la pensée magique ou du discours incantatoire. Cependant, si le gestionnaire ne peut décréter la coopération, il peut toutefois s'employer à en favoriser l'émergence. La sociologie des organisations et la sociologie du changement offrent à cet égard des pistes intéressantes. À l'opposé des approches purement rationnelles, y sont proposés plusieurs modèles visant à susciter l'indispensable coopération des acteurs organisationnels en prenant explicitement en compte la problématique posée par l'interdépendance grandissante d'intérêts et de logiques différents, voire opposés. Que ce soit à travers des relations d'influence basées sur le pouvoir, à travers des principes ou valeurs acceptés de tous, ou encore à travers la traduction des différentes rationalités, la mise en œuvre de ce changement devra impliquer une restructuration des modes d'interaction et de régulation dans l'organisation ainsi que l'intégration des différences de rationalité et de logique qui y cohabitent<sup>6</sup>. Quelle que soit l'approche, il appartiendra donc au leader de créer un cadre de référence suffisamment partagé pour que chacun puisse y ancrer les modalités de sa coopération. La passion manifestée par le leader dans cet effort d'alignement pourra notamment contribuer à faire émerger au sein du collectif de travail une vision commune propice à l'intégration des multiples intérêts en présence.

#### **La passion au « travail »**

La passion peut s'avérer l'un des moyens pour parvenir à la coopération. Le terme « passion » est tra-

ditionnellement défini comme un intérêt vif pour quelque chose. Il est régulièrement associé au domaine des loisirs. Néanmoins, le concept de « passion au travail » a fait son apparition dans le contexte organisationnel depuis quelques années et semble même avoir plus de vertu qu'il n'y paraît suggérant que la passion est une caractéristique fondamentale des leaders efficaces. La « passion au travail » est définie comme l'amour qu'un individu éprouve pour son travail<sup>7</sup> Le leader « passionné » sera amoureux de son travail et y sera attaché, développant parallèlement un attachement et un engagement forts envers son organisation.

### De la passion au « travail » à l'alignement émotionnel

Dans des environnements et des organisations en perpétuelles évolutions et mutations, le gestionnaire doit constamment viser et atteindre les objectifs individuels et collectifs qui lui sont fixés dans le cadre des stratégies corporatives. Afin d'atteindre ces objectifs, l'un des aspects essentiels à considérer est la capacité du gestionnaire à transmettre sa vision. Pour y parvenir, la passion s'avère être un instrument extrêmement puissant.

En effet, la passion permet au leader de créer l'alignement émotionnel nécessaire au changement. L'alignement émotionnel est défini par Haag comme « aligner les employés vers les mêmes buts et provoquer une interprétation partagée de ce qui se passe dans leur environnement »<sup>8</sup>. Une telle démarche nécessite impérativement une attention particulière de la part du leader pour tracer cette ligne directrice et donc amener les employés à collaborer à quelque niveau hiérarchique que ce soit au sein de l'organisation. La passion permet donc au leader de favoriser le partage d'une vision corporative, de développer, de créer et de mettre en place une action commune. Le leader « passionné » inspire et motive ses collaborateurs, tout niveau hiérarchique

confondu. Il procure un sens de l'engagement et du travail, stimule la créativité, et n'a de cesse de trouver un consensus en alignant les intérêts des employés et ceux de l'organisation pour faire face notamment aux périodes de changement et de crise<sup>9</sup>. Mais avant tout, pour optimiser sa démarche, celui-ci se doit de « prêcher » par l'exemple et d'être naturellement perçu comme un leader sans forcer les individus à le suivre.

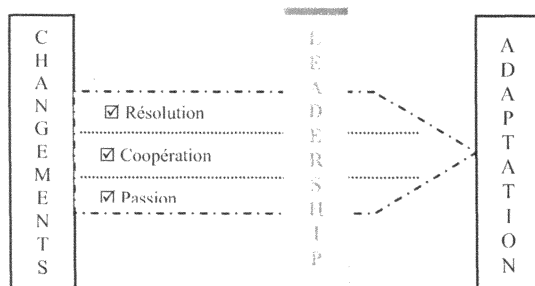
### La passion permet au leader de créer l'alignement émotionnel nécessaire au changement.

### La passion, une caractéristique à double tranchant

La passion peut aussi révéler un côté plus obscur. Vallerant et al<sup>10</sup> distinguent deux types de passions : la passion « harmonieuse » et la passion « obsessionnelle ». Les « harmonieuses » favorisent une adaptation saine tout comme la satisfaction des besoins intrinsèques liés à la tâche qui leur incombe en démontrant un fort engagement et une vision plus collective. En opposition, les « obsessionnelles » démontrent certaines difficultés à contrôler leurs pulsions, travaillant coûte que coûte. Malgré un engagement qui peut être élevé, la stimulation de l'équipe demeure plus difficile et l'alignement émotionnel parfois problématique.

Il en ressort deux types de « passion au travail » dichotomiques. Dans une logique d'alignement émotionnel et de vision partagée, le leader « harmonieux » apparaît donc fondamentalement plus enclin à faciliter la création de cette ligne directrice collective qui aura pour effet de favoriser la coopération et par conséquent la résolution créative des problèmes.

Figure 1 : Modèle exploratoire de conduite du changement



## Conclusion

Le modèle exploratoire de conduite du changement présenté dans cet article et illustré ci-dessus (Figure 1) propose de considérer individuellement et conjointement la résolution créative des problèmes, la coopération et la passion comme trois variables de l'adaptation au changement, dans le but de mieux appréhender les nouveaux défis organisationnels. Tel qu'abordé précédemment, les organisations évoluent dans des environnements turbulents et instables qui les poussent à développer leur capacité d'adaptation afin d'assurer leur pérennité.

Afin d'optimiser cette démarche, le gestionnaire devrait idéalement être capable de s'appuyer sur ces trois variables interactives, faisant ainsi preuve de leadership dans sa conduite du changement, tout en favorisant un leadership « émergent ». Bien que le nombre de variables clés puisse être plus important, nous pensons que celles proposées sont fondamentales dans une telle logique d'adaptation à l'environnement en mutation. En somme, la passion contribue à favoriser la création de l'alignement émotionnel nécessaire à une coopération créative, et ce, dans la recherche de solutions adaptées aux nouveaux impératifs organisationnels, ce qui permet au passage d'optimiser cette démarche d'adaptation.

Le modèle exploratoire de conduite du changement proposé offre donc les bases théoriques pour de futures recherches empiriques qui permettraient de valider certaines hypothèses ou liens soulevés dans l'article tels que l'influence des trois variables clés (la résolution créative des problèmes, la coopération et la passion) et leur relation avec l'adaptation au changement. Ce champ d'études apparaît alors fort imposant et prometteur, laissant place à de nombreuses explorations possibles abordant le thème de la conduite du changement, élément central à toute réalité organisationnelle contemporaine. ■

## Notes et références

- <sup>1</sup> Étymologiquement, le mot vecteur tire son origine du verbe latin *vehere* « transporter » et du nom *vector* « qui transporte ». Il est utilisé ici dans le sens de transmetteur.
- <sup>2</sup> Lichtenstein, B., Uhl-Bien, M., Marion, R., Seers, A., Orton, J.D. et Schreiber, C. (2006). « Complexity leadership theory: An interactive perspective on leading in complex adaptive systems ». *E:CO*, vol. 8, no 4. p. 2-12.
- <sup>3</sup> D'Zurilla, T.J., Nezu, A.M., et Maydeu-Olivares, A. (2004). « Social problem solving: Theory and assessment » dans Chang, E.C., D'Zurilla T.J. et Sanna, L.J. (Eds), *Social problem solving: Theory, research, and training*, p. 11-27, Washington, DC, American Psychological Association.
- <sup>4</sup> Hargadon, A.B. et Bechky, B.A. (2006). « When collections of creatives become creative collectives: A field study of problem solving at work, *Organization Science*, vol. 14, no 1, p. 484-500.
- <sup>5</sup> Zarafian O. (1995). *La nouvelle productivité*, Paris, L'harmattan, cité dans R. Soparno, (2005). « La coopération inter-individus : Une perspective par la théorie de l'apprentissage, le cas de la gestion de projet dans le secteur automobile », *Revue Internationale sur le Travail et la Société*, vol. 3, no 2, p. 1080-1114.
- <sup>6</sup> Bernoux, P. (2004). *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*. Paris, Éditions du Seuil.
- <sup>7</sup> Baum, J.R., Locke, E.A. et Smith, K.G (2001). « A multidimensional model of venture growth », *Academy of Management Journal*, vol. 44, p. 292-303.
- <sup>8</sup> Haag, C. (2007). « Le traitement des événements stratégiques dans le CODIR : Le rôle de l'intelligence émotionnelle du dirigeant », *XVIe Conférence internationale de management Stratégique*, Montréal, 6-9 juin.
- <sup>9</sup> Bernoux, P. (2004) *op. cit.*
- <sup>10</sup> Vallerand, R. J., Blanchard, C., Mageau, G. A., Koestner, R., Ratelle, C. F., Léonard, M., Gagné, M., & Marsolais, J. (2003). « Les passions de l'Âme: On obsessive and harmonious passion. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 85, p. 756-767.

# Au Québec, les recherches sur le développement territorial sont au centre...



Le Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT) est un regroupement stratégique de chercheurs reconnu par le Fonds québécois de recherche sur la société et la culture.

Rassemblant près d'une cinquantaine de membres, dont une dizaine de l'extérieur du Canada, le CRDT est principalement rattaché à des institutions universitaires implantées au coeur même des régions du Québec.

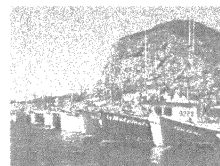
Le CRDT met en oeuvre une programmation intégrée de recherche comparative sur le développement territorial :

**AXE 1**  
**Recompositions socio-territoriales**  
**et développement durable**

**AXE 2**  
**Dynamiques socioproductives**  
**et ancrage territorial**

**AXE 3**  
**Gouvernance, territoires et**  
**politiques publiques**

**CHANTIER TRANSVERSAL**  
**Outils méthodologiques du**  
**développement territorial**



Photos : CCDM, P.Grant, 2001; D. Chabot, 2001, 2002; G. Gauthier, 1992; D. Chabot, 2003; S. Aubé, 1999

**Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT)**

UQAC - UQAR - UQAT - UQO

Université du Québec à Rimouski

300, allée des Ursulines, Rimouski (Québec), Canada, G5L 3A1  
téléphone : 418.723.1986, poste 1300 - télécopieur : 418.724.1847

crdt@uqar.qc.ca

---

# Les types de valeur perçue des produits du terroir dans un contexte québécois

Isabelle Turgeon et Catherine Parissier  
Université de Sherbrooke

---

## Introduction

Depuis quelques années, les produits du terroir se multiplient. Ils envahissent les épiceries fines et certains se taillent même une place dans les supermarchés. On remarque aussi que les médias leur accordent beaucoup d'attention. Ainsi, de nombreuses émissions télévisées axées sur la consommation et la cuisine comme *Ricardo*, *L'épicerie*, *Par dessus le marché* ou *À la di Stasio*, présentent des produits spécifiques et font l'éloge des produits du terroir en général. Déjà en 1999, un sondage effectué pour Solidarité rurale du Québec, révélait que 61 % de la population s'intéressait aux produits du terroir et même que 24 % se disait très intéressé<sup>1</sup>. On ignore toutefois ce qui, dans ces produits, attire les Québécois et les pousse à les consommer.

Alors que beaucoup d'efforts et d'argent sont investis dans le développement de produits du terroir et que certains parlent même d'une économie des terroirs, il devient des plus important de savoir véritablement ce que les produits du terroir apportent aux consommateurs québécois. Il est possible de le faire à travers les types de valeur perçue qui traduisent justement, dans une optique marketing, ce que les gens recherchent lorsqu'ils consomment un produit. Cette connaissance des types de valeur perçue que les consommateurs québécois attribuent aux produits du terroir pourrait aider les producteurs comme les distributeurs dans leurs politiques de valorisation et de commercialisation de ces produits, en leur permettant, par exemple, d'identifier les caractéristiques qu'ils pourraient mettre de l'avant pour rejoindre au mieux les attentes de leur clientèle.

## Le produit du terroir est un produit à forte connotation symbolique.

C'est pourquoi cet article met en lumière une recherche effectuée auprès de consommateurs québécois ayant permis d'identifier les types de valeur perçue que ces derniers rattachent aux produits du terroir. Dans un premier temps, les concepts de « produits du terroir » et de « valeur perçue » sont présentés. Ensuite, la question de recherche est énoncée et la méthodologie adoptée est décrite. Finalement, les principaux résultats sont exposés, puis les limites et avenues de recherche ainsi que l'intérêt pratique de celle-ci.

## Présentation des « produits du terroir » et de la « valeur perçue »

### Les « produits du terroir »

Il n'y a pas de véritable consensus sur la définition exacte des produits du terroir au Québec, mais il est généralement considéré qu'un produit du terroir est un produit alimentaire dont les caractéristiques découlent de l'environnement physique (ex. : sol, climat) et humain (ex. : culture, savoir-faire) dont il est issu. Le produit du terroir est donc le fruit du développement, par un groupe de personnes, de méthodes et d'habitudes particulières leur permettant de s'adapter à un environnement physique, technique, culturel et économique spécifique.

En outre, le produit du terroir est un produit à forte connotation symbolique. En particulier, il est fréquemment associé à un processus de « patrimonialisation » par lequel les gens d'une communauté s'approprient d'une certaine façon le produit qui, pour eux, est une partie de leur identité culturelle et sociale. La patrimonialisation est la

création d'un lien entre la communauté et le produit qu'elle veut alors protéger (et faire-valoir).

On remarque également que le produit du terroir est souvent considéré comme un produit au caractère distinctif ou de qualité supérieure.

D'autre part, il faut souligner que certains estiment qu'un produit du terroir ne peut provenir que d'un territoire bien délimité et plutôt restreint (ex. : quelques hectares) afin d'être tout à fait homogène, alors que d'autres jugent qu'une certaine uniformité peut également se retrouver dans une étendue plus vaste (ex. : un pays).

Toutefois, la plus grande controverse au sujet des produits du terroir semble plutôt reposer sur la nécessité pour celui-ci d'avoir traversé les générations. Ainsi, pour certains, seuls des produits ancrés dans la tradition depuis de nombreuses années peuvent être des produits du terroir, tandis que d'autres estiment que les produits du terroir peuvent également être le fruit de nouveaux savoir-faire en développement. La notion de « produits du terroir » étant relativement récente au Québec, cette distinction a un impact non négligeable sur les produits qui sont considérés être des produits du terroir.

### *Loi sur les appellations réservées et les termes valorisants*

Bien qu'il n'y ait pas consensus sur la définition des produits du terroir, le Québec est doté d'une loi sur les appellations réservées et les termes valorisants. Les paragraphes qui suivent présenteront brièvement cette loi et ses répercussions sur les produits du terroir québécois.

### **Le produit du terroir est souvent considéré comme un produit au caractère distinctif ou de qualité supérieure.**

En 1996, le Québec s'est doté d'une loi sur les appellations réservées qui prévoyait la possibilité de réserver différents types d'appellations, dont les appellations d'origine (AO) et les indications d'origine protégées (IGP)<sup>2</sup>. Toutefois, dans les années qui ont suivi, aucune AO ou IGP n'a été

réservée et aucun organisme de certification n'a été accrédité. La seule appellation à avoir été réservée sous cette loi est l'appellation biologique qui est d'un autre type et sans lien au terroir. Devant l'échec de cette loi, plusieurs intervenants ont demandé quelque chose de plus adapté. Dix ans plus tard, le 13 avril 2006, le gouvernement a adopté une nouvelle loi pour remplacer celle de 1996. Il s'agit de la Loi sur les appellations réservées et les termes valorisants. Cette nouvelle loi s'applique aux produits alimentaires (incluant ceux contenant de l'alcool) et souligne que l'appellation d'origine et l'indication géographique protégée, qui sont toujours définies de la même façon, sont « relatives au lien avec un terroir »<sup>3</sup>. Toutefois, la principale différence entre la loi de 2006 et la loi de 1996 provient de l'ajout de termes valorisants (ex. : fermier, artisanal) qui reposeront sur des normes à respecter énoncées dans des règlements, alors que les appellations d'origine et les indications géographiques protégées reposent sur des cahiers de charges publiques qui détaillent très précisément les caractéristiques du produit, ses conditions de production et sa zone de production.

La nouvelle loi ne définit donc pas ce qu'est un produit du terroir et ne limite aucunement l'utilisation de l'expression « produit du terroir » pour qualifier un produit.

### **Valeur perçue**

Le concept de la valeur perçue en marketing permet de comprendre ce que représente un produit aux yeux du consommateur qui va en faire l'acquisition et la consommation. Il faut bien remarquer qu'il ne s'agit pas ici des valeurs et principes du consommateur en tant que personne, mais bien de la valeur qu'il accorde au produit. La valeur perçue est le reflet de ce que le consommateur cherche dans le produit, de ce qu'il en perçoit et de ce qu'il considère obtenir lors de sa consommation.

La valeur perçue peut être appréhendée de différentes façons. Ainsi, selon une approche plutôt mathématique, la valeur perçue globale est considérée comme une fonction (différence, rapport) des bénéfices obtenus et des sacrifices consentis pour la consommation d'un produit<sup>4</sup>. Dans cette équation, les bénéfices représentent ce que l'individu retire du



produit (ex. : sa qualité perçue), et les sacrifices sont ce que l'individu doit donner pour l'obtenir (ex. : le prix, mais aussi des coûts non monétaires tels que le temps consacré à l'achat ou les efforts physiques et psychologiques consentis pour acquérir et utiliser le produit). Cette façon de voir tend à envisager la consommation et l'assignation de la valeur comme des processus purement rationnels et objectifs.

Toutefois, l'être humain n'est ni tout à fait rationnel, ni objectif. Cette réalité est au cœur d'une autre approche de la valeur perçue centrée sur l'individu et ses expériences, selon laquelle la valeur perçue est une évaluation subjective que l'individu fait de son expérience avec le produit<sup>5</sup>. Dans cette perspective, l'attention est portée sur les bénéfices obtenus

par le consommateur qui sont regroupés sous différents types ou catégories de valeur.

La littérature offre différentes typologies et façons de catégoriser la valeur, les types ou catégories de valeurs ainsi que leurs descriptions variant selon les auteurs. Dans le cadre de l'étude présentée ici, neuf types de valeurs ont été retenus<sup>6</sup>. Ils sont présentés dans le tableau 1.

Finalement, il est important de remarquer que dans n'importe quelle expérience de consommation donnée, un, plusieurs, ou même tous les types de valeur, peuvent être présents simultanément et à différents degrés.

**Tableau 1 : La typologie de la valeur perçue**

Dimension	Description
Utilitaire	Performance physique, utilitaire ou fonctionnelle
Hédonique	Capacité à satisfaire un besoin d'amusement, de plaisir et de distraction
Esthétique	Présente un sentiment de beauté
Épistémique	Capacité à satisfaire la curiosité, procure de la nouveauté et satisfait un désir de connaissances
Émotionnelle	Capacité de susciter des sentiments ou états affectifs
Lien social	Aide à l'interaction sociale, à l'échange interindividuel (communication à double sens)
Expression de soi	Capacité du produit ou service à projeter vers les autres, mais aussi vers soi-même, une image de soi voulue. (communication à sens unique)
Conscience sociale et moralité	Opportunité de « faire le bien » ou de contribuer au meilleur fonctionnement de la société
Spirituelle	Expression ou soutien à la foi, aux croyances spirituelles

## Question de recherche et méthodologie

### Question de recherche

Bien que dans le contexte actuel, les consommateurs québécois ne bénéficient pas d'une définition claire et unanime, cela n'empêche pas bon nombre de personnes de consommer des produits qui, selon eux, sont des produits du terroir. Si les gens sont attirés par les produits du terroir, et éventuellement les consomment, c'est qu'ils y voient certains types de valeur. Ce qui mène à la question de recherche suivante : *Pour les Québécois, quels sont les types de valeur perçue des produits du terroir?*

La question a son importance si l'on considère que la connaissance des types de valeur perçue permet-

trait aux producteurs et aux distributeurs de mieux comprendre ce que les consommateurs recherchent dans leur consommation de produits du terroir et, comme mentionné en introduction, d'utiliser cette information pour mettre de l'avant les aspects de leurs produits qui rejoindront le mieux les consommateurs et valoriseront le plus leurs produits.

### Méthodologie

L'étude effectuée était de nature exploratoire dans le sens où elle devait débroussailler un sujet particulier sur lequel il n'y avait que peu ou pas d'information. Afin de permettre une expression plus libre des participants et de capturer le plus de nuances possible, une approche qualitative a été privilégiée. En effet, bien que les résultats produits

par ce type de méthodes ne soient pas représentatifs statistiquement, ils sont souvent beaucoup plus riches et nuancés.

Afin de s'adapter à chaque personne interrogée, la méthodologie adoptée reposait sur des entrevues individuelles semi-dirigées auprès de consommateurs. Les entrevues étaient en effet préférables aux groupes de discussion pour explorer en profondeur l'opinion personnelle des individus sur un sujet relativement complexe et potentiellement intimidant.

Les entrevues ont été réalisées en face à face de janvier à mars 2006 auprès d'un échantillon de convenance de 24 personnes issues de 6 régions différentes du Québec (région de Montréal, Montérégie, Estrie, Centre-du-Québec, Gaspésie et Chaudière-Appalaches) et pour lequel des quotas d'âge, de sexe et de milieu de résidence (rural ou urbain) ont été recherchés afin de représenter au mieux la population québécoise. Les entrevues étaient d'une durée moyenne de 1 heure et 15 minutes et couvraient plusieurs aspects ayant trait aux produits du terroir. Par conséquent, seule une partie de ce temps était consacré au sujet de la valeur perçue qui est présentée dans cet article.

Une fois les entrevues terminées, elles ont été retranscrites mot à mot à partir d'enregistrements audios. Le logiciel d'analyse qualitative Atlas.Ti a ensuite facilité leur analyse thématique. Une chercheuse a, dans un premier temps, identifié dans l'ensemble des entrevues les citations significatives, tout en regroupant celles dont le sens était similaire en catégories de données. Puis, afin de réduire le

biais de subjectivité, deux chercheuses ont procédé de façon indépendante pour répartir ces catégories selon les différents types de valeur perçue dont elles étaient l'expression, avant de confronter leurs résultats et d'arriver à un consensus sur les catégories qui correspondaient à chacun des types de valeur présentés dans le tableau 1. Les résultats qui sont présentés dans la section qui suit pour chacun des types de valeur perçue correspondent au dénombrement des citations sur l'ensemble des entrevues.

## Principaux résultats

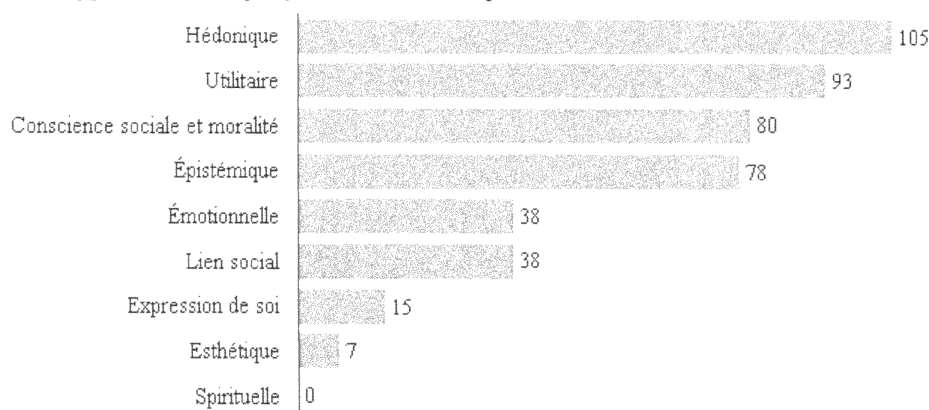
### Profil de l'échantillon final

L'échantillon final respecte les quotas prévus et se compose de 12 hommes et 12 femmes dont 19 habitent en milieu urbain et 5 en milieu rural. Parmi les participants, 3 ont entre 18 et 24 ans, 9 ont entre 25 et 44 ans, 8 entre 45 et 64 ans et 4 ont plus de 65 ans. L'examen du profil de l'échantillon sur le revenu des répondants et le niveau de scolarité confirme par ailleurs le profil diversifié des répondants.

### Types de valeur perçue

En se servant du nombre de citations relevées pour chacun des types de valeur perçue dans les entrevues analysées, la figure 1 donne une idée de leur importance dans la consommation des produits du terroir. Cette section s'attarde ensuite à définir et illustrer par des extraits issus des entrevues chacun de ces types de valeur perçue.

Figure : Les types de valeur perçue attribués aux produits du terroir selon le nombre de citations



### *Valeur hédonique*

La valeur hédonique des produits du terroir est le type de valeur le plus important en nombre de citations, ce qui semble indiquer que lors de la consommation des produits du terroir, les personnes recherchent avant tout de l'amusement, du plaisir et de la distraction. Ainsi, le produit en soi et le plaisir gustatif qui lui est relié (« c'est bon, ça a du goût ») apportent du divertissement aux individus tout en favorisant des moments de plaisir (« on s'amuse en mangeant, on déguste, pis en même temps, ben on a du plaisir... à discuter, pis on savoure », « ça apporte du plaisir »). La consommation d'un produit du terroir est aussi l'occasion de se dorloter et de se faire plaisir (« c'est pour se faire plaisir », « tu veux te gâter »).

### *Valeur utilitaire*

Les consommateurs recherchent également dans les produits du terroir une performance physique, utilitaire et fonctionnelle. Ils les consomment pour leur qualité (« parce que ce sont des produits de meilleure qualité »), leur fraîcheur (« plus il est proche de chez nous... plus que t'es sûr qu'il est frais »), leur image « santé » (« c'est sûrement... meilleur pour la santé »), leur facilité fonctionnelle (« parce que les produits sont faits à l'avance, elle n'aura pas besoin de les faire »), et pour l'absence d'artifices dans leur fabrication (« c'est pas des produits qui ont été "boostés" pour m'en vendre le plus possible, pis ça pas été... trop rajouté trop de produits pour conserver », « c'est un produit sûr quand t'achètes ça, je veux dire, tu sais ce que tu vas manger »).

### *Valeur de conscience sociale et moralité*

Lors de la consommation des produits du terroir, les individus recherchent l'opportunité de « faire le bien » ou de contribuer au meilleur fonctionnement de la société. Ainsi, c'est une façon d'encourager le producteur ou son produit (« quand on sait que c'est fait ici, des fois on est content d'encourager les gens aussi », « encourager les producteurs locaux, je pense que c'est important »), le milieu local (« c'est un plus parce que le produit est fabriqué pas loin de chez moi », « t'encourages le marché autour de chez vous ») et l'économie régionale ou québécoise (« pour favoriser notre économie », « je préfère

mettre l'argent ici, dans ma région »). Ils consomment également par conscience sociale (« il y a une conscience sociale là-dedans », « c'est peut-être justement un sens des responsabilités »).

### *Valeur épistémique*

Les produits du terroir offrent aussi aux consommateurs la capacité à satisfaire leur curiosité, leur procurent de la nouveauté et leur permettent de satisfaire un désir de connaissances. Ainsi, ils disent consommer ces produits par désir de variété et de différence (« la variété aussi, des choses différentes », « un petit produit qu'on essaie pour varier aussi, c'est de la variété »), de renouvellement (« [je] veux goûter à des choses nouvelles ») et par désir de découverte (« le plaisir de découvrir », « on est curieux »).

**Lors de la consommation des produits du terroir, les personnes recherchent avant tout de l'amusement, du plaisir et de la distraction.**

### *Valeur de lien social*

Les produits du terroir aident également les personnes à l'interaction sociale, à l'échange interindividuel. Ainsi, ils disent les apprécier pour les contacts sociaux qu'ils leur permettent de construire (« côté social aussi... d'aller voir les marchands, aller jaser avec eux autres, connaître ton monde ») et pour partager, faire découvrir et faire plaisir (« faire découvrir... quand on a trouvé de quoi de bon, de le faire découvrir aux amis », « c'est le fun des fois de faire essayer des choses à des membres de sa famille ou à des personnes qu'on connaît », « pour faire des cadeaux »).

### *Valeur émotionnelle*

Les produits du terroir suscitent aussi des sentiments ou des états affectifs, soit de la fierté (« on a la fierté que c'est un produit de chez nous », « tu as comme une fierté régionale »), de la nostalgie, des souvenirs et des émotions de manière plus générale (« c'est très émotionnel, ça lui rappelle des souvenirs »).

### *Valeur d'expression de soi*

Les produits du terroir offrent également la possibilité aux personnes de projeter vers les autres, et vis-à-vis d'elles-mêmes, l'image de soi qu'elles désirent. En particulier, les produits du terroir permettraient de bien paraître (« c'est sûr que tu peux dire que ça vient du terroir, ça fait un peu chic », « on veut toujours impressionner avec quelque chose de différent »).

### *Valeur esthétique*

Enfin, les produits du terroir présentent un sentiment de beauté et seraient recherchés pour leur style (« ça amène un certain raffinement », « une variété plus sophistiquée »).

### *Valeur spirituelle*

Pour ce qui est de la neuvième forme de valeur prévue dans la typologie utilisée, la dimension spirituelle de la valeur perçue (soit l'expression ou le soutien à la foi ou aux croyances spirituelles), elle n'est pas apparue dans l'analyse des entrevues.

## **Limites et avenues de recherche**

Il est très important de reconnaître dans la recherche présentée ici, une étude exploratoire effectuée auprès d'un petit échantillon de convenance et selon une méthodologie qualitative. Les résultats obtenus ne permettent donc ni de généraliser à la population québécoise, ni de tirer des conclusions sur l'importance de chacun des types de valeur perçue dans la consommation des produits du terroir. Elle fournit tout de même des informations qui peuvent déjà aider les producteurs dans leurs stratégies commerciales en leur donnant certains indices leur permettant de mieux comprendre les consommateurs québécois face au marché des produits du terroir.

Par ailleurs, l'étude soulève des pistes à explorer plus avant. En particulier, une recherche quantitative à l'échelle québécoise permettrait de vérifier la répartition et l'importance des différents types de valeur perçue pour la population.

## **Intérêt pratique**

Malgré les limites de l'étude présentée, l'utilité, à terme, de la recherche sur la valeur perçue des produits du terroir québécois est incontestable. Ainsi, comme mentionné précédemment, la connaissance des types de valeur perçue que les consommateurs québécois attribuent aux produits du terroir pourrait aider les producteurs, et les distributeurs, à identifier les aspects de leurs produits à mettre de l'avant pour valoriser leurs produits ou pour rejoindre leur clientèle. Elle pourrait également leur être utile pour ajuster leurs produits ou pour optimiser leurs efforts marketing afin de montrer la façon dont leurs produits répondent à ce que les gens recherchent lorsqu'ils consomment des produits du terroir. ■

## **Notes et références**

- <sup>1</sup> JOLICOEUR et Associés, bureau de recherche marketing et sociale (1999). *Étude des comportements et attitudes des Québécois à l'égard de la ruralité et des produits du terroir*. Manuscrit non publié, Montréal, Qc.
- <sup>2</sup> Les produits portant l'un de ces types d'appellations étant généralement considérés en Europe comme les seuls véritables produits du terroir
- <sup>3</sup> Gouvernement du Québec (2006). Loi sur les appellations réservées et les termes valorisants. [www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=5&file=2006%2F2006C4F.PDF](http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=5&file=2006%2F2006C4F.PDF) (site consulté le 24 mai 2007).
- <sup>4</sup> Zeithaml V.A. (1988), « Consumer perceptions of price, quality and value : a means-end model and synthesis of evidence », *Journal of Marketing*, 52, 2-22.
- <sup>5</sup> Holbrook M.B. (1999), « Consumer value : a framework for analysis and research », Routledge, London-New-York.
- <sup>6</sup> Turgeon I. (2007), « Les associations et types de valeur perçue des produits du terroir dans un contexte québécois », Mémoire de Maîtrise, Faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke (Qc).

---

# L'entrepreneuriat féminin en milieu rural : Le cas du Fonds AFER Canada

Pierre Simard et Julie Fortin  
École nationale d'administration publique  
Université du Québec

---

## Introduction

Même si la courbe de croissance du nombre de femmes entrepreneures est à la hausse, elles sont toujours minoritaires dans le monde des affaires : elles représentent environ le tiers des entrepreneurs au Québec<sup>1</sup>. Pour pallier ce déséquilibre, plusieurs initiatives visant à stimuler l'entrepreneuriat féminin ont vu le jour. Le Fonds AFER Canada en fait partie.

Mis de l'avant par le Réseau des Sociétés d'aide au développement des collectivités du Québec (SADC) en collaboration avec Développement économique Canada, ce projet pilote – maintenant terminé – ciblait l'entrepreneuriat féminin en milieu rural. Son intervention a pris deux formes distinctes, soit l'octroi d'une aide financière non remboursable pour le développement et le démarrage de l'entreprise ainsi qu'une aide technique appropriée aux besoins des bénéficiaires (soutien, conseils, accompagnement).

Afin de documenter les retombées de cette initiative et de juger de la pertinence de l'étendre à l'ensemble des territoires desservis par ses membres, le Réseau des SADC du Québec nous a confié l'évaluation du projet pilote<sup>2</sup>. Dans le cadre de cette évaluation, 130 bénéficiaires ont été interrogées lors d'une enquête téléphonique, soit plus de 80 % de l'ensemble des bénéficiaires<sup>3</sup>. Des études de cas ont aussi été réalisées auprès de deux SADC ayant participé au projet<sup>4</sup>. Cet article présente les principales observations issues de cette évaluation et les leçons à tirer de la mise en œuvre de ce projet pilote.

## Le Fonds AFER Canada, une intervention en deux phases

Le Fonds AFER Canada a été déployé autour des deux grandes phases caractéristiques de la création d'une entreprise : le développement du projet d'entreprise (phase 1) et le démarrage de l'entreprise proprement dit (phase 2).

### *Phase 1 : Développement du projet et réalisation du plan d'affaires*

La phase 1 du Fonds AFER Canada prévoyait l'octroi d'une aide financière maximale de 3 000 \$ pour aider les bénéficiaires à développer leur projet d'entreprise et à réaliser un plan d'affaires. De plus, des services d'accompagnement et de soutien technique étaient offerts par les SADC : recherche d'information pertinente sur le secteur d'activité visé par le projet d'entreprise, élaboration de prévisions budgétaires, mise en forme du plan d'affaires, etc. Ces services étaient variables d'une région à l'autre en fonction des besoins des bénéficiaires et, bien sûr, des champs d'expertise des intervenants SADC<sup>5</sup>.

### *Phase 2 : Démarrage de l'entreprise*

La phase 2 du Fonds AFER Canada visait à soutenir les bénéficiaires dans les activités liées au démarrage de leur entreprise, comme la recherche de financement, l'achat d'équipement, la mise en mar-

ché d'un produit, la publicité, etc. Les bénéficiaires pouvaient recevoir une aide financière maximale de 25 000 \$ pour cette phase du projet. Une aide technique (soutien, conseils) était également offerte pour accompagner les bénéficiaires dans leurs démarches.

Il est important de noter que les bénéficiaires de la phase 1 n'étaient pas automatiquement admises à la phase 2 puisque le projet développé devait rencontrer les conditions d'admissibilité du Fonds AFER Canada. Pour être admissible, la bénéficiaire ne devait pas être déjà propriétaire d'une entreprise. De plus, le projet d'entreprise devait s'inscrire dans un « secteur de niche »<sup>6</sup>. Il était également possible que des bénéficiaires soient admises directement à la phase 2 du projet pilote si elles avaient déjà en main un plan d'affaires.

Enfin, outre les deux grandes phases citées plus haut, le Fonds AFER Canada s'est accompagné d'activités de promotion de l'entrepreneuriat en milieu rural. Des sessions publiques de sensibilisation à l'entrepreneuriat ont aussi été offertes aux femmes intéressées.

### Le profil des bénéficiaires

L'enquête révèle que les bénéficiaires du Fonds AFER Canada sont surtout des femmes âgées de 25 à 54 ans (tableau 1). Leur scolarisation est majoritairement de niveau postsecondaire (tableau 3) puisque les détentrices d'une formation universitaire (31,6 %) et collégiale (31,5 %) représentent près des deux tiers des répondants.

**Tableau 1 : Répartition des bénéficiaires du Fonds AFER Canada en fonction de l'âge**

Catégorie d'âge	Fréquence	%
18 à 24 ans	4	3,1
25 à 34 ans	41	31,5
35 à 44 ans	46	35,4
45 à 54 ans	33	25,4
55 à 64 ans	5	3,8
65 ans et plus	1	0,8
<i>Total</i>	<i>130</i>	<i>100,0</i>

**Tableau 2 : Répartition des bénéficiaires du Fonds AFER Canada selon le niveau de scolarité**

Dernier niveau de scolarité complété	Fréquence	%
Secondaire non complété	15	11,5
Diplôme d'études secondaires	20	15,4
Diplôme d'études professionnelles	13	10,0
Diplôme d'études collégiales général	15	11,5
Diplôme d'études collégiales techniques	26	20,0
Baccalauréat	27	20,8
Maîtrise	13	10,0
Doctorat	1	0,8
<i>Total</i>	<i>130</i>	<i>100,0</i>

## L'aide et les services reçus

Plus de 80 % des répondantes de l'enquête (108) ont bénéficié d'une aide pour le démarrage de leur entreprise (phase 2). De ce nombre, 62 femmes (47,7 %) ont cumulé l'aide disponible en vertu des

phases 1 et 2 du Fonds AFER Canada. Plus du tiers des répondantes, soit 35,4 %, n'ont bénéficié que de la phase 2 du Fonds AFER Canada, soit l'aide au démarrage de l'entreprise.

**Tableau 3 : Répartition des répondantes selon les services reçus du Fonds AFER Canada**

Services reçus	Fréquence	%
Phase 1 : aide pour le développement du projet	22	16,9
Phases 1 et 2 : aide pour le développement du projet et le démarrage de l'entreprise	62	47,7
Phase 2: aide pour le démarrage de l'entreprise	46	35,4
Total	130	100,0

Bien que plusieurs bénéficiaires ne se soient pas prévalués de la phase 1 du Fonds, la majorité d'entre elles ont toutefois pu bénéficier d'aides extérieures pour le développement de leur projet. En fait, plusieurs bénéficiaires interrogées ont déclaré avoir obtenu une aide complémentaire provenant d'autres programmes ou organismes, et ce, tant pour la réalisation du plan d'affaires que pour le démarrage de l'entreprise. Cette aide complémentaire, technique ou financière, provenait de sources variées : autres programmes des SADC (fonds d'investissement, stratégie jeunesse), centre local de développement, commission scolaire, carrefour jeunesse-emploi, Financière agricole, Secrétariat aux affaires autochtones, Emploi-Québec, Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, Tourisme Québec, etc.

Enfin, un nombre moins important de répondantes, soit 22 (16,9 %), n'ont bénéficié que de l'aide prévue en vertu de la phase 1 du Fonds AFER Canada. Comme mentionné précédemment, elles ont pu s'être vu refuser l'admissibilité à la phase 2. Toutefois, plusieurs bénéficiaires ont choisi d'abandonner leur projet pour différentes raisons (obtention d'un emploi, considérations familiales, etc.).

L'évaluation nous a aussi permis d'estimer le nombre d'heures d'accompagnement et d'aide technique dispensée par les SADC aux bénéficiaires du Fonds. Bien que la quantité d'aide technique rapportée soit évidemment plus grande chez les femmes qui ont reçu des services dans le cadre des deux phases du

projet, près des deux tiers des répondants estiment cette aide à moins de 20 heures.

### Les obstacles liés à la création d'une entreprise

Afin de mieux connaître la situation des entrepreneures ciblées par le Fonds AFER Canada, l'évaluation a tenté d'identifier les principaux obstacles ou difficultés rencontrés par les bénéficiaires pendant leurs démarches.

Bien que les difficultés évoquées soient diverses, ce sont les problèmes liés à la recherche de financement qui reviennent le plus souvent : difficulté à obtenir les fonds nécessaires au démarrage de l'entreprise, difficulté à emprunter, difficulté à payer les factures, etc. Viennent ensuite les obstacles liés au manque de connaissances sur différents aspects de l'entrepreneuriat (plan d'affaires, démarrage, lois et règlements, comptabilité, etc.), au développement de marché et à la recherche de clients, à la gestion de l'entreprise, à l'application des lois, règlements ou normes (problèmes de zonage notamment) et, enfin, à la disponibilité des installations et équipements.

### Les retombées du Fonds AFER Canada sur l'entrepreneuriat féminin

Les résultats du projet pilote ont été largement documentés lors de l'évaluation. Ces résultats montrent que le Fonds AFER Canada a contribué au

développement du potentiel entrepreneurial de plusieurs femmes en région, à l'accès au financement ainsi qu'à la création d'entreprises et d'emplois.

Au moment de l'enquête, 101 entreprises avaient été démarrées par des bénéficiaires du Fonds AFER

Canada, créant 273 emplois (88 emplois à temps complet et 66 emplois saisonniers ou à temps partiel). Dans la première année d'opération, ces entreprises ont généré ou généreront un chiffre d'affaires variant de 0 à 150 000 \$.

**Tableau 5 : Création d'entreprises et d'emplois par les bénéficiaires du Fonds AFER Canada**

Indicateur	Fréquence
Nombre d'entreprises créées	101
Nombre d'emplois créés	273
- emplois à temps complet	88
- emplois saisonniers ou à temps partiel	66
Nombre d'entreprises potentielles supplémentaires <sup>7</sup>	7

**Tableau 6 : Estimation du chiffre d'affaires pour la 1<sup>re</sup> année d'opération**

Chiffre d'affaires	Fréquence	%
Moins de 10 000 \$	23	22,5
10 000 \$ à 19 999 \$	20	19,6
20 000 \$ à 29 999 \$	11	10,8
30 000 \$ à 39 999 \$	11	10,8
40 000 \$ à 49 999 \$	9	8,8
50 000 \$ et plus	28	27,4
Total <sup>8</sup>	102	100,0

Ces données doivent être interprétées avec prudence. On ne peut attribuer entièrement la création de ces entreprises et de ces emplois à la seule intervention du Fonds AFER Canada. Dans certains cas, on l'a vu, les femmes entrepreneures n'ont bénéficié que de la phase 1 du Fonds, dans d'autres, elles ont obtenu de l'aide technique ou financière extérieure. Cela dit, la majorité des répondantes ont tout de même révélé que le Fonds AFER Canada a été déterminant dans la création de leur entreprise. En effet, au-delà de la création d'emplois et d'entreprises, tant les bénéficiaires que les intervenantes des SADC rencontrées estiment que le Fonds AFER Canada est responsable de plusieurs retombées.

De l'avis de la plupart des bénéficiaires, l'aide financière reçue a été déterminante dans la réalisation de leur projet. Une grande proportion d'entre elles considèrent qu'elles n'auraient pu mener à bien leur projet d'entreprise sans cette aide. Plus de 97 % des bénéficiaires des phases 1 et 2 estiment que l'aide financière obtenue a non seulement été utile à la

réalisation de leur projet, mais leur a permis d'accéder à un financement qu'il aurait été difficile d'obtenir autrement. Ainsi, pour certaines bénéficiaires, les sommes économisées en ce qui a trait au remboursement du capital et des intérêts auront permis d'investir dans la publicité et la mise en marché de leurs produits. Pour d'autres, l'aide financière aura permis de dégager la mise de fond nécessaire à l'obtention d'un financement provenant d'autres sources.

En outre, près de 85 % des répondantes disent avoir acquis, grâce au Fonds AFER Canada, des connaissances et des habiletés indispensables à la création d'une entreprise. Elles considèrent avoir amélioré leurs compétences entrepreneuriales. Pour elles, les compétences acquises grâce à l'aide technique et à l'accompagnement fournis par les SADC ont souvent fait une différence dans la réussite de leur projet. Elles estiment toutefois avoir encore beaucoup de choses à apprendre en matière de gestion d'entreprise.



Il est par ailleurs intéressant de constater que l'entrepreneuriat semble être un grand incitatif pour demeurer en région. En effet, pour la très grande majorité des femmes interviewées, le démarrage d'une entreprise les incitera à demeurer dans leur région. Plus encore, 15 femmes (38,5 %) auraient vraisemblablement quitté leur région si leur projet d'entreprise n'avait pas vu le jour.

Les intervenantes des SADC sont également très affirmatives à propos des retombées du projet pilote : sans le Fonds AFER Canada, plusieurs des entreprises créées n'auraient probablement pas pu être mises sur pied. Elles sont aussi d'avis qu'un très grand nombre de projets réussiront à passer la période difficile des deux premières années.

### Leçons à tirer

L'accès au financement est un élément important de la problématique de l'entrepreneuriat féminin. Le Fonds AFER Canada a su cibler certains besoins des femmes entrepreneures et y apporter une réponse adéquate. Dans certains cas, le Fonds a fourni le coup de pouce qui manquait, l'aide supplémentaire qui a permis de motiver les entrepreneures, de les soutenir, de les conseiller et de les encourager à persévérer dans leur cheminement. Dans d'autres cas, le Fonds aura été l'élément déclencheur permettant de réaliser un projet qu'on n'aurait pas réalisé autrement.

Il semble par contre que les femmes aient besoin d'être encouragées pour démarrer leur projet d'entreprise. Dans les mois qui ont suivi la fin du projet pilote, le nombre de demandes d'aide aux SADC par des femmes a fortement décliné. Il s'agit d'un premier indice suggérant que le développement de l'entrepreneuriat féminin en milieu rural doit s'appuyer sur un recrutement actif de candidates.

L'évaluation a révélé que la satisfaction du large éventail de besoins des femmes entrepreneures passe par l'échange et la complémentarité des organismes locaux dédiés au développement d'entreprises. Comme on a pu l'observer, plusieurs bénéficiaires du Fonds AFER Canada ont pu obtenir une aide complémentaire d'autres organismes, et ce, tant pour le développement de leur projet que pour

le démarrage de leur entreprise. De l'aveu des personnes interrogées, cette synergie entre organismes locaux a souvent permis de trouver à proximité les services spécialisés dont avaient besoin les bénéficiaires.

L'exercice d'évaluation aura aussi permis de reconnaître l'apport inestimable de l'aide technique et de l'accompagnement pour celles qui veulent se faire entrepreneures. L'approche personnalisée et la proximité entre la bénéficiaire et sa conseillère semblent favoriser la confiance, la sécurité et l'engagement chez les femmes qui désirent démarrer une entreprise.

### **Le Fonds AFER Canada a su cibler certains besoins des femmes entrepreneures et y apporter une réponse adéquate**

### Conclusion

Rappelons que si le projet pilote est maintenant terminé, la tâche des SADC participantes reste entière. Ces dernières devront être vigilantes et assurer un suivi auprès des bénéficiaires du Fonds AFER Canada. Si celui-ci a certes contribué à la création de plusieurs entreprises, encore faut-il qu'elles survivent. Or, le défi est encore plus grand puisque « l'échec d'une nouvelle entreprise est un destin plus probable que sa survie »<sup>9</sup>. Les nouvelles entreprises sont en effet les plus susceptibles de connaître des difficultés et, éventuellement, de cesser leurs activités. En ce sens, l'intervention des SADC en matière de suivi pourrait être déterminante dans le succès à long terme des entreprises créées dans le cadre du Fonds AFER Canada.

Bref, à la lumière de cette évaluation, le Fonds AFER Canada nous apparaît comme une intervention pouvant contribuer à consolider et à diversifier l'économie des régions rurales en misant sur la création d'entreprises par des femmes. ■

### Notes et références

1. Groupe-conseil sur l'entrepreneuriat féminin (2000). *Les défis des entrepreneures*, Québec, Ministère de l'Industrie et du Commerce.

- 
2. Les auteurs tiennent à remercier le Réseau des Sociétés d'aide au développement des collectivités du Québec qui a autorisé l'utilisation des données de l'évaluation à des fins de publication
  3. Administrée par la firme de sondage SOM, l'enquête a été effectuée en deux temps (mai 2005 et décembre 2005).
  4. Les études de cas sont basées sur six entrevues semi-structurées avec les représentantes des SADC concernées ainsi que des bénéficiaires du Fonds AFER Canada (entrevues réalisées en mars 2006).
  5. Bien qu'un cadre de gestion précisait les grandes règles de fonctionnement du Fonds AFER, les SADC participantes avaient la possibilité d'adapter sa mise en œuvre à la réalité spécifique de leur région.
  6. Selon le cadre de gestion du Fonds AFER Canada, les « niches rurales » renvoient à une stratégie de différenciation fondée territorialement sur la mise en valeur 1) d'un attribut original lié au territoire de référence, à une ressource, une caractéristique naturelle, un fait culturel ou historique ou 2) de caractéristiques particulières liées aux produits et services (matières premières de haute qualité ou uniques) et aux procédés utilisés (méthodes traditionnelles, procédés écologiques, etc.).
  7. Ce nombre correspond aux entreprises dont le processus de démarrage n'était pas terminé au moment l'évaluation
  8. Le nombre d'entreprises contenu dans ce tableau est différent du précédent puisqu'une bénéficiaire dont l'entreprise n'était pas encore démarrée pouvait, si elle possédait l'information, estimer le chiffre d'affaires prévu pour la première année.
  9. Thornhill, Stewart et Raphael Amit (2003). *Comprendre l'échec : mortalité organisationnelle et approche fondée sur les ressources*, Ottawa, Statistiques Canada, p. v.

---

# Pour une reconsidération des critères d'attractivité territoriale : Le cas des projets d'implantation de terminaux portuaires méthaniers au Québec

Yann Alix, École de Management de Normandie et  
Emmanuel Guy, Université du Québec à Rimouski

---

## Introduction

### Développement territorial et attractivité portuaire

Les ports et les infrastructures terrestres afférentes ont toujours été des vecteurs du développement économique. L'attractivité portuaire sur le territoire se caractérise, entre autres, par l'implantation de capitaux, de ressources humaines aux compétences multiples et de structures pluri-industrielles. Les effets structurants se concrétisent par la densité d'une communauté portuaire élargie qui englobe des métiers aussi divers que l'avitaillement, les assurances ou encore la logistique de transports. Les activités portuaires intrinsèques démultiplient les retombées directes et indirectes sur un territoire qui s'étend aux confins de son arrière-pays<sup>1</sup>. En clair, un port, ses infrastructures et ses opérations soutiennent le développement économique local, régional, voire national et même international. Le rayonnement commercial des activités portuaires de Montréal dépasse largement l'aire d'influence de la grande métropole canadienne pour atteindre des aires industrielles comme Détroit, Chicago, voire même Kansas City<sup>2</sup>. Le grand port allemand de

Hambourg soutient l'émergence d'un réseau de plates-formes logistiques intérieures localisées à des centaines de kilomètres de ses quais. Shanghai, plus grand port du monde, rayonne bien au-delà des rives de la Mer de Chine avec l'alimentation de corridors logistiques de fret dans l'intérieur du continent chinois !

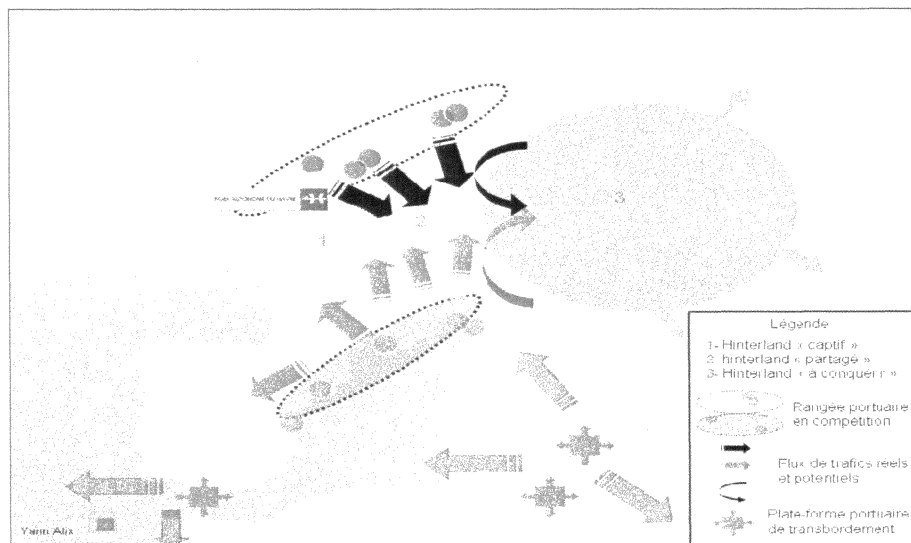
Un jeu complexe d'échelles territoriales se joue dorénavant dans l'appréciation des critères de l'attractivité des infrastructures portuaires. Les activités portuaires autogènèrent des activités connexes dédiées au navire et surtout à la marchandise. Elles peuvent se situer dans

### Un port, ses infrastructures et ses opérations soutiennent le développement économique local, régional, voire national et même international.

l'arrière-cour immédiate du port comme à plusieurs dizaines de kilomètres. Plus un port est compétitif vis-à-vis de ses concurrents et

plus son aire d'influence croît. Des cercles concentriques peuvent alors matérialiser le territoire sur lequel le port recrute et aussi depuis lequel des chargeurs industriels et des prestataires logistiques expédient leurs flux. Le dessin des zones d'influence met en perspective le recoupement des surfaces territoriales où les ports sont en concurrence pour attirer et fidéliser une clientèle par essence versatile (Figure 1).

**Figure 1**  
**Interpénétration des aires de recrutement de clientèle :**  
**exemple de l'influence portuaire havraise face à ses concurrents nord et sud-européens**



L'intensité de la maîtrise de l'arrière-pays est inversement proportionnelle à la distance physique qui sépare le port de ses concurrents immédiats. Sans être mathématique, cette règle met en avant le fait que le facteur distance est à prendre en compte dans l'intensité du rayonnement commercial d'un port. Bien sûr, les qualités des dessertes terrestres, la flexibilité des services modaux ou encore l'importance du maillage de plates-formes intérieures sont autant d'éléments qui viennent contrecarrer le binôme éloignement géographique/perte d'influence commerciale et logistique. La seule distance physique entre les terminaux portuaires et les marchés de l'hinterland peut être sublimée en fonction des rapports suivants :

- coûts totaux /distance ;
- temps final de transit /distance, et ;
- disponibilité / fiabilité des services modaux et logistiques par rapport à la distance <sup>3</sup>.

Toutefois, il n'en reste pas moins que le site, la situation, les réseaux de transport, la densité de population, le pouvoir économique ou encore la concentration industrielle et tertiaire demeurent les facteurs classiques de l'analyse de l'attractivité pour le développement d'une infrastructure portuaire.

D'autres facteurs prégnants tels que les aides fiscales, les facilités logistiques ou même les perspectives stratégiques de développements industriels peuvent être également cités (Figure 2). Enfin, les avantages concurrentiels que peuvent offrir un port et son territoire se déclinent à travers la disponibilité et le niveau de formation/qualification des personnels employables sur les futurs terminaux à investir. Tous ces éléments entrent dans une interaction dynamique et le poids respectif de chacun des paramètres se considère en fonction même de la nature du projet d'investissement portuaire.

Figure 2

		Principales catégories dans la critèresologie de la localisation « traditionnelle » des terminaux portuaires				
		<i>Géographiques</i>	<i>Economiques et Démographiques</i>	<i>Logistiques</i>	<i>Politiques &amp; institutionnelles</i>	<i>Industrielles</i>
<b>Échelle spatiale</b>	<b>Micro –</b> Locale/ Régionale	- Site & situation  - Accessibilité nautique/terminal, courants, conditions climatiques, etc.	- Taille du marché de : consommation/ production/ transformation  - Densité de population & Pouvoir d'achat	- Plats-formes logistiques sur zones dédiées  - Terrains et surfaces disponibles	- Impôts directs et indirects  - Subventions et aides fiscales	- Niveau de concentration industrielle et manufacturière  - Spécialisation de production en filières (exemple de l'automobile ou de l'informatique)
	<b>Méso –</b> Régionale/ Nationale	- Disponibilité de terrains et réserves foncières  - Accessibilité terrestre et connectivité aux réseaux de transport –	- Niveau de croissance et perspectives à terme  - Réseaux bancaires	- Statut des terrains – achat/location  - Employabilité de la m.o. (qualifications et spécialités)	- Aménagement du territoire et zones franches  - Orientation stratégique et grands projets d'infrastructures (ex : Commission Européenne)	- Projets de dvp industriels
	<b>Macro /</b> Nationale / Continental	- Qualité et quantité des services pluri-modaux  - Tarification des services  - Positionnement concurrentiel et couverture compétitive de l'hinterland partagé  - Proximité de ressources naturelles	- Evaluation des solutions alternatives (compétition entre deux entités portuaires, voire entre deux terminaux sur un même port).	- Expertises et synergies logistiques	- Situation politique et rivalités intestines (notamment à l'échelle du dvp régional).	- Orientation des entreprises dans les mouvements d'imports/exports

Source : Alix, Guy et Pelletier, 2006

## Pour une relecture de l'attractivité portuaire

Dans le contexte de la présente contribution, les critères de la localisation stratégique d'un investissement portuaire sont revisités avec le cas particulier de l'implantation des terminaux méthaniers. La problématique repose sur le fait que de nouveaux paramètres prennent une importance grandissante dans les choix stratégiques de la localisation de l'investissement international. Les stratégies pour une implantation durable et rentable tendent à se complexifier avec le croisement d'intérêts divergents de catégories d'acteurs aux considérations différentes<sup>4</sup>.

En premier lieu, il convient de replacer les considérations de l'attractivité selon l'échelle spatiale. Cela signifie que l'appréciation de l'attractivité d'un projet portuaire se décompose selon que les retombées soient établies localement, nationalement ou même internationalement. Dans le cas des projets portuaires méthaniers, l'on se rend compte que les

intérêts des principales catégories d'acteurs ne convergent pas<sup>5</sup>. Les citoyens installés dans le périmètre de la future implantation portuaire ne s'alignent pas nécessairement avec les stratégies des acteurs politiques et portuaires locaux/régionaux

Les pouvoirs publics interagissent différemment selon que l'on soit un élu local ou un responsable politique national. Les pouvoirs publics doivent composer entre le calcul des retombées directes et indirectes de l'implantation d'un projet portuaire et l'argumentaire d'un choix éminemment politique sur le développement énergétique national. La revitalisation d'espaces éloignés, l'aménagement du territoire ou encore la fixation d'activités industria-lo-portuaires combinent les échelles spatiales de lecture des intérêts publics. Enfin, les logiques économiques, financières et territoriales des grands fournisseurs internationaux d'énergie se confrontent à l'impérieuse nécessité de faire valoir les dimensions locales/régionales dans leurs projets d'investissements (Figure 3).

**Figure 3**  
**Considérations de l'échelle spatiale des intérêts des principales catégories d'acteurs d'un projet portuaire méthanier**

Catégories d'acteurs	Échelle spatiale des intérêts			
	Locale	Régionale	Nationale	Internationale
Promoteurs énergétiques	+	+	++	+++
Pouvoirs publics	+	++	+++	+
Citoyens/consommateurs	+++	++	+	+

Source : Alix, Guy et Pelletier, 2006

Ensuite, une nouvelle dimension informationnelle cultive un renouveau dans l'appréciation des critères de l'attractivité territoriale et dans l'acceptation sociétale des investissements. Les dimensions du risque environnemental, social, sociétal et technologique apparaissent dorénavant au cœur des débats. Ils s'ajoutent à tous les critères traditionnels d'évaluation de l'investissement dans les grands projets d'infrastructures. Ils peuvent même contrecarrer certaines perspectives économiques ou financières par l'apport de dimensions plus suggestives, relevant de questionnements citoyens jusqu'alors très peu élaborés dans l'histoire ancienne des constructions portuaires internationales.

Les groupes de pression et de citoyens ont les moyens d'un véritable argumentaire face aux dé-

monstrations des industriels. Ils profitent de la nouvelle dimension consensuelle dans la phase amont de tous les grands projets d'infrastructures. Les débats et audiences publics sont systématisés et la plupart des projets ne peuvent voir le jour sans un consensus généralisé<sup>6</sup>. La consultation publique soutient la diffusion d'une information scientifique de qualité, débattue lors de séances où toutes les parties prenantes peuvent défendre leurs points de vue. Aspects sociétaux, culture environnementale, dimension écologique, perspectives sociales et sanitaires apparaissent comme autant de paramètres qui prennent une importance croissante dans les choix des industriels au moment de leurs investissements<sup>7</sup>. L'accès à l'information reste cependant à double tranchant avec le problème de l'évaluation et

de l'interprétation. C'est le cas notamment avec la difficulté du consensus dans l'acceptation des niveaux de risques et le calcul des externalités pour les deux projets gaziers au Québec.

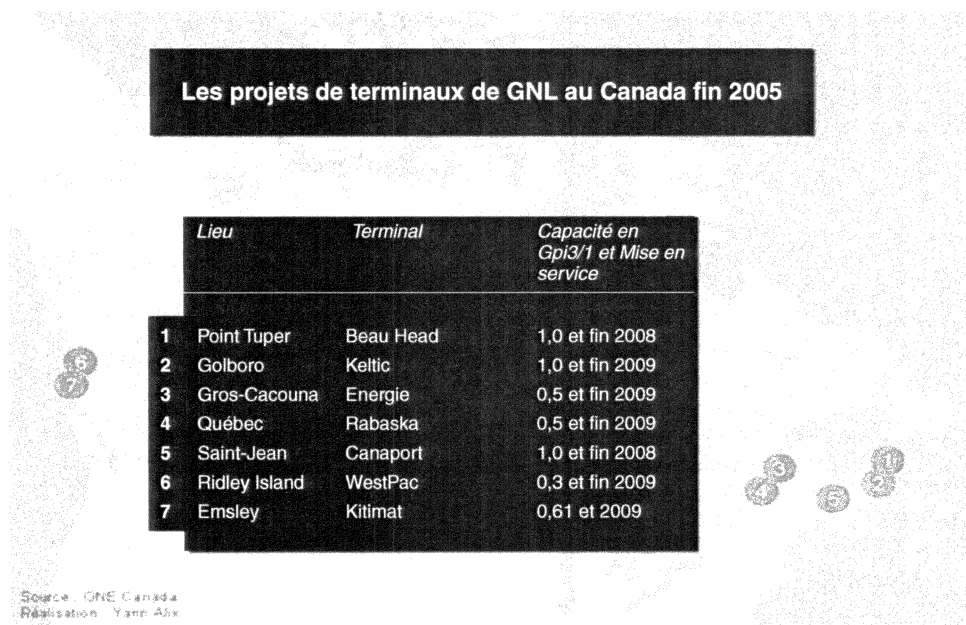
### Discussion sur le cas des projets de terminaux méthaniers au Québec

À la fin 2005, pas moins de 7 projets portuaires méthaniers étaient enregistrés par l'Office National pour l'Énergie du Canada dont 5 concernaient l'Est du pays et 2 le Québec (Figure 4). Les projets Rabaska et Énergie Cacouna devraient s'implanter à moins de deux heures de route l'un de l'autre sur la rive sud du Saint-Laurent : le premier, en amont de la ville de Lévis et le second à Cacouna à proximité de Rivière-du-Loup. Ils ont comme vocation de répondre à la demande confirmée de gaz naturel des

marchés québécois, ontariens et de l'Est des États-Unis. Tels que présentés dans la figure 5, les deux projets se développent en parallèle, soutenus par des groupes d'investisseurs distincts.

Aucun des terminaux projetés ne s'implante directement dans les grands ports canadiens à l'exception de Canaport à Saint-Jean, N-B. Le projet Rabaska propose une installation à l'intérieur des limites maritimes du Port de Québec, mais sur un site séparé des zones portuaires actuelles. Le point commun de tous ces projets est un certain éloignement des principales aires de concentration urbaine, économique ou industrielle. Cette caractéristique se traduit d'abord par le choix d'espaces indépendants des zones portuaires établies, invitant alors à rediscuter les paramètres classiques de l'attractivité territoriale.

Figure 4



En premier lieu, il convient tout d'abord de rappeler que la localisation des récents projets portuaires méthaniers s'inscrit dans un contexte historique où les autorités états-uniennes ont favorisé, voire imposé, le *remote siting* dès 1970<sup>8</sup>. L'implantation des ports méthaniers se réalise sur des sites justement isolés des zones plus densément peuplées. Il serait tentant de voir là une mesure simple de gestion des risques d'incendie ou d'explosion liés à la manipulation du GNL. Mais les normes techniques, tant canadiennes qu'internationales, exigent des zones

d'exclusion de l'ordre de quelques centaines de mètres et établissent des zones de risque négligeable dans un rayon souvent inférieur à 1 km. Les distances invoquées ne sont que des ordres de grandeur puisque les normes n'imposent pas de distances fixes, mais proposent des formules de calcul de risques pour établir ces zones en tenant compte des particularités des installations et de leur environnement immédiat. Toutefois, l'opération de terminaux méthaniers ouest-européens dans des conditions de localisation finalement comparables à d'autres ter-

minaux portuaires démontrent par ailleurs que la rupture avec les critères d'attractivité portuaires classiques ne peut s'expliquer que par des exigences techniques découlant de la nature du GNL. Les facteurs de différenciation semblent plutôt se trouver dans le développement de l'acceptabilité sociale de ces projets et plus encore dans la logique privée particulière dans laquelle ils s'insèrent.

Le secteur gazier n'apprécie pas les avantages logistiques et infrastructures d'un territoire de la même manière que l'industrie du conteneur ou le transport des marchandises générales diverses<sup>9</sup>. La connexion des terminaux gaziers à des usines de regazéification et des réseaux de pipelines soutient un développement souvent « intégré », tel un puzzle qui commence à la réception du navire et se termine à la distribution finale du gaz chez les consommateurs. Cette intégration verticale fait des installations portuaires des pièces d'équipements supplémentaires dans une chaîne logistique privée. Il s'agit d'un contraste marqué avec les dimensions

multi-transporteurs, multi-expéditeurs, multi-opérateurs qui caractérisent généralement les installations portuaires. Les paramètres de la décision dans le choix d'investissement sur un territoire donné s'en trouvent par conséquent modifiés, bouleversant les logiques traditionnelles de développement portuaire<sup>10</sup>. Cette dimension vient apporter un bémol au constat de la recherche d'isolement. En effet, si la localisation des projets méthaniers semble être en rupture avec le modèle d'une intégration spatiale étroite entre la ville et le port, il n'en demeure pas moins que les sites retenus ne correspondent pas du tout aux possibilités les plus isolées. Les cas québécois sont probants à cet égard : on a consenti à allonger, voire complexifier, les opérations maritimes pour pénétrer largement à l'intérieur de l'estuaire du Saint-Laurent. Les promoteurs ont, de toute évidence, accordé une grande importance aux possibilités de connexion au réseau de distribution par pipelines en place.

**Figure 5**  
**Quelques éléments chiffrés des deux projets portuaires méthaniers au Québec**

	<b>Projet RABASKA</b>	<b>Projet ÉNERGIE CACOUNA</b>
Partenaires	Gaz Metro Enbridge Inc. Gaz de France	TransCanada Pétro-Canada
Coûts	775 millions de CAS\$ pour le terminal + 65 millions pour le gazoduc de 42 kilomètres	Environ 700 millions de CAS\$ + 740 millions de CAS\$ pur le gazoduc de 240 km
Emplois directs + indirects (Phase de construction)	2440 + 2555	4435 au total
Emplois directs + indirects (Phase d'exploitation)	70 + 220	35 + 105
Recettes gouvernementales totales (Phase de construction)	71 + 31 millions de CAS\$	17 + 12 millions de CAS\$
Recettes gouvernementales totales (Phase d'exploitation)	8,9 + 3,2 millions de CAS\$	/
Mise en service programmée	Fin 2009 / 2010	Fin 2009 / 2010

Source : Compilation des données de Rabaska et Énergie Cacouna et Gazoduc TQM

Le cas des terminaux portuaires méthaniers au Québec illustre combien les critères de choix s'établissent sur de nouveaux paramètres, ou tout du moins, redéfinissent l'importance relative de tous les paramètres à prendre en compte<sup>11</sup>. La relation, traditionnellement forte, entre un espace urbain et l'activité portuaire s'efface au profit d'espaces ruraux dotés de potentiels portuaires intéressants. Ou-

tre les différences dans la composition de la chaîne logistique des investisseurs impliqués, le deuxième enjeu majeur dans ce rééquilibrage de l'attractivité est l'acceptabilité sociale des projets proposés.

On peut faire l'hypothèse que les promoteurs soient tentés de jouer la carte d'une acceptation sociale facilitée par l'éloignement des centres de popula-



tions. En principe, les insatisfactions face aux externalités telles que le bruit, le surplus de circulation, la pollution visuelle, l'interdiction d'accès à des zones côtières ou encore les risques d'accidents se gèrent d'autant mieux que les populations sont moins concentrées. De surcroît, les régions éloignées apparaissent plus souvent en manque de perspective économique à court, moyen et long terme et semblent possiblement moins mobilisables contre un investissement industrialo-portuaire d'envergure. Toutefois, les sites choisis dans les cas qui nous occupent appartiennent en fait à des régions qui ont connu des situations économiques plutôt intéressantes dans les dernières années, en particulier à Cacouna. Il serait simpliste de réduire la dynamique de l'acceptabilité sociale à des tentatives de contrôle des opposants. En effet, les retombées économiques à l'échelle locale/régionale sont concrètes et significatives : accès à une source d'énergie préalablement inaccessible, retombées fiscales intéressantes pour des municipalités et importante création d'emplois, en particulier durant la phase de construction. Ainsi, les réactions d'appuis ont été tout aussi spontanées que celles d'opposition à l'annonce des projets. Dans ce contexte, l'habileté à communiquer publiquement sa position apparaît primordiale.

**Il apparaît nécessaire de revoir les critères classiques d'attractivité portuaire de façon à accorder plus d'importance aux logiques privées.**

Que ce soit le projet Rabaska ou le projet Énergie Cacouna, il est clair que les promoteurs ont largement anticipé ces nouvelles contraintes sociétales et environnementales. Les moyens alloués à la satisfaction de la revendication citoyenne illustrent combien les critères du choix d'implantation ont été parfaitement intégrés par les professionnels du secteur gazier. La gestion du consensus a été entretenue au fur et à mesure de la montée en puissance des mouvements de contestation. À travers le cadre formel des consultations du Bureau d'Audiences Publiques sur l'Environnement, la diffusion d'information par les promoteurs d'une part et l'articulation des préoccupations et oppositions des groupes environnementaux d'autre part ont permis la construction progressive d'un consensus positif de l'opinion public. Non pas que le tout se soit pas-

sé sans heurts. Les projets soulèvent toujours l'opposition des groupes qui les ont mal reçus au départ et les promoteurs de Rabaska avaient dû démenager le projet vers son site actuel après avoir échoué à rallier une acceptation suffisante dans une municipalité voisine. Néanmoins, le projet Énergie Cacouna a maintenant franchi toutes les étapes de consultation et reçu l'approbation finale des autorités gouvernementales. La procédure se poursuit dans le cas du second projet, mais les médias dépeignent une acceptation tout de même majoritaire des citoyens. De notre point de vue, il est surtout intéressant de noter que ces deux grands projets portuaires ont en quelque sorte marqué définitivement une transformation des relations entre les contestataires locaux/régionaux et les promoteurs nationaux/internationaux. Ces derniers se doivent maintenant d'intégrer la dynamique du développement de l'acceptabilité sociale majoritaire comme une dimension à part entière de leurs projets. Ils deviennent proactifs à cet égard.

### Conclusion

Les expériences vécues au Québec confirment que les promoteurs de projets méthaniers, sans abandonner la recherche des qualités portuaires naturelles ni l'accessibilité aux réseaux de distribution, favorisent une implantation sur des sites distincts. Ils investissent hors des zones portuaires traditionnelles et cherchent à se localiser en marge des concentrations urbaines et industrielles. Par conséquent, l'attractivité territoriale s'en trouve quelque peu bouleversée. Il apparaît nécessaire de revoir les critères classiques d'attractivité portuaire de façon à accorder plus d'importance aux logiques privées. C'est-à-dire considérer le port comme un équipement dans une ou des chaînes d'approvisionnement particulières, en même temps qu'un service public de soutien au développement de l'activité économique. Dans ce contexte, les perspectives d'acceptabilité sociale doivent également être formalisées comme critère à inclure dans la conceptualisation de l'attractivité portuaire. ■

### Notes et références

- <sup>1</sup> Lim, Jung-Duk (2005). "Impact of Busan port and port related industries on regional economy". *Conference Proceedings. International Trade and Logistics, Corporate Strategies and the Global Economy*. Faculté des Affaires Internationales, Sept. 28-29, 313-321.

- 
- <sup>2</sup> Guy, Emmanuel; ALIX, Yann (2007). "A Successful Upriver Port? Container Shipping in Montreal". *Journal of Transport Geography*, 15, 46-55
- <sup>3</sup> Alix, Yann (2006). « Construire une chaîne logistique de transport fiable : le rôle de l'autorité portuaire pour une desserte optimale des marchés enclavés ». Symposium international de l'AGPAOC. 26/28 juin. Niamey, Niger, 16p.
- <sup>4</sup> Hatem, F. (2006). *L'investissement international en Europe. Rapport 2006*. Agence Française pour les investissements internationaux. La Documentation Française. 142 p.
- <sup>5</sup> Alix, Yann ; GUY, Emmanuel ; Pelletier, Jean-François (2006). « Terminaux portuaires méthaniers : exception de la logique Ville-Port ou redéfinition d'une relation Ruralité-Terminal? ». *10<sup>e</sup> Conférence Internationale Villes et Ports*. 5/9 novembre 2006. Sydney. Australie. 20 p.
- <sup>6</sup> Galichon, Pascal (2006), « Port 200 : Les dimensions essentielles du management de projet ». *Séminaire Grands Projets. Executive MBA - Polytechnicum de Normandie*. Le Havre, Mars 2006.
- <sup>7</sup> Scherrer, Paul (2006). « Port 2000, Le Havre. Le développement durable à grande échelle ». *Séminaire Entrepreneurs Villes et Territoires. Ecole de Management de Paris*. 5 Octobre 2005
- <sup>8</sup> Alix, Yann ; GUY, Emmanuel ; Pelletier, Jean-François (2006). Op. cit.
- <sup>9</sup> Carbone, Valentina ; DE MARTINO, Marcella (2003). « The changing role of ports in supply-chain management : an empirical analysis ». *Maritime Policy and Management*, Oct-Dec, Vol. 30, N°4, 305-320.
- <sup>10</sup> Lacoste, R. (2006). *Les opérateurs maritimes et portuaires européens dans la mutation de la chaîne de transport de marchandises en vrac. Essai de géographie économique*. Thèse de doctorat. Université de Nantes. 399 p.
- <sup>11</sup> Coeck, Chris ; Haezendonck, Elvira ; Verbeke, Alain (1999). « The Introduction of an Ecological Dimension in Product Portfolio Analysis ». *Proceedings of 8<sup>th</sup> World Conference on Transport Research*, Vol 4 : Transport Policy, 169-182.

# L'entrepreneuriat féminin au Canada en 2005

Nathaly Riverin et Natacha Jean  
Fondation de l'entrepreneurship

## Introduction

Le 8 mars 2006, le consortium du GEM lançait la deuxième édition d'un rapport portant spécifiquement sur l'entrepreneuriat féminin. Projet de recherche d'envergure internationale, le GEM célèbre sa huitième année consacrée exclusivement à l'analyse comparative de l'activité entrepreneuriale dans plusieurs pays. L'objectif du consortium est de mieux comprendre la relation entre l'activité entrepreneuriale et la croissance économique des pays.

Dans cette première note du GEM Canada 2005, nous proposons une analyse des données canadiennes éclairant divers aspects de l'entrepreneuriat et permettant d'approfondir nos connaissances sur la place qu'occupent les femmes à ce chapitre. Les données de l'année 2005 résultent d'un sondage réalisé en mai et juin 2005 auprès de 5519 répondants canadiens âgés entre 18 et 64 ans. Le questionnaire nous permettant de construire l'ensemble des indicateurs de l'entrepreneuriat provient du GEM. La même méthodologie de recherche et de sondage est respectée dans les 35 pays participants cette année.

## L'entrepreneuriat selon le genre

Le tableau 1 donne l'activité entrepreneuriale selon le genre, tel que défini par le GEM, soit la proportion des 18 à 64 ans actifs dans les premières étapes de l'entrepreneuriat (en pré-démarrage ou en démar-

rage) et la proportion de propriétaires dirigeants d'entreprises établies au Canada –soit en activité depuis plus de 42 mois- pour un groupe de pays ayant des caractéristiques comparables à celles du Canada<sup>1</sup>.

Nous constatons ainsi que 5,6 % des Canadiennes âgées entre 18 et 64 ans travaillaient à créer une nouvelle entreprise (pré-démarrage) ou à diriger une jeune entreprise (démarrage) lors du sondage. Au même moment, 5,1 % se définissaient comme propriétaires dirigeantes d'entreprises établies. Ce constat implique que 11,7 % de toutes les femmes adultes du pays étaient entrepreneures en 2005 et ce, à différentes étapes du processus entrepreneurial.

**Ce constat implique que 11,7 % de toutes les femmes adultes du pays étaient entrepreneures en 2005**

Du côté des hommes, le taux de participation total à l'entrepreneuriat s'élève à 22,8 %. Plus de 13,1 % d'entre eux s'affairaient à créer une nouvelle entreprise ou à gérer une jeune entreprise en 2005 (en phase de démarrage), alors que 9,7 % évoluaient à la tête d'une entreprise établie.

Les Canadiennes affichent une activité entrepreneuriale légèrement supérieure à celle de leurs consœurs des pays au statut comparable. Pour leur part, plus d'hommes tentaient l'aventure entrepreneuriale au Canada en 2005 comparativement au groupe des 22 pays comparables.

Tableau 1 - L'activité entrepreneuriale au Canada en 2005 selon le genre, GEM Canada

	En pré-démarrage ou démarrage		Entreprises établies		Activité entrepreneuriale totale	
	Canada	Groupe de pays comparables	Canada	Groupe de pays comparables	Canada	Groupe de pays comparables
Hommes	13,1 %	8,4 %	9,7 %	8,9 %	22,8 %	17,3 %
Femmes	5,6 %	4,5 %	5,1 %	4,7 %	10,7 %	9,2 %
Ratio	2,4	1,9	1,9	1,9	2,1	1,9

Si l'on considère uniquement les ratios hommes/femmes, nous pouvons affirmer qu'une plus forte proportion d'hommes s'intéressent activement à l'entrepreneuriat. Par contre, signalons que plus de femmes se retrouvent propriétaires dirigeantes d'entreprises établies. Ainsi, bien que plus d'hommes tentent l'aventure (le ratio est de 2,4), on retrouve une plus forte proportion de femmes propriétaires au fil d'arrivée, le ratio passant à 1,9. Ce constat corrobore d'autres études qui stipulent que les femmes prennent moins de risques, mais qu'elles échouent dans une moindre proportion. Les

entreprises exploitées par des femmes seraient plus pérennes.

### Par groupe d'âge

Dans la cohorte d'âge des 35 à 44 ans, les femmes sont très actives en pré-démarrage et en démarrage avec un taux de participation atteignant 6,9 % (ratio 1,98). Par ailleurs, il est très intéressant d'observer la cohorte des 25 à 34 ans, dans laquelle 3,2 hommes se lancent en affaires pour une femme, tandis que le ratio passe à 1,4 chez les propriétaires d'entreprises établies.

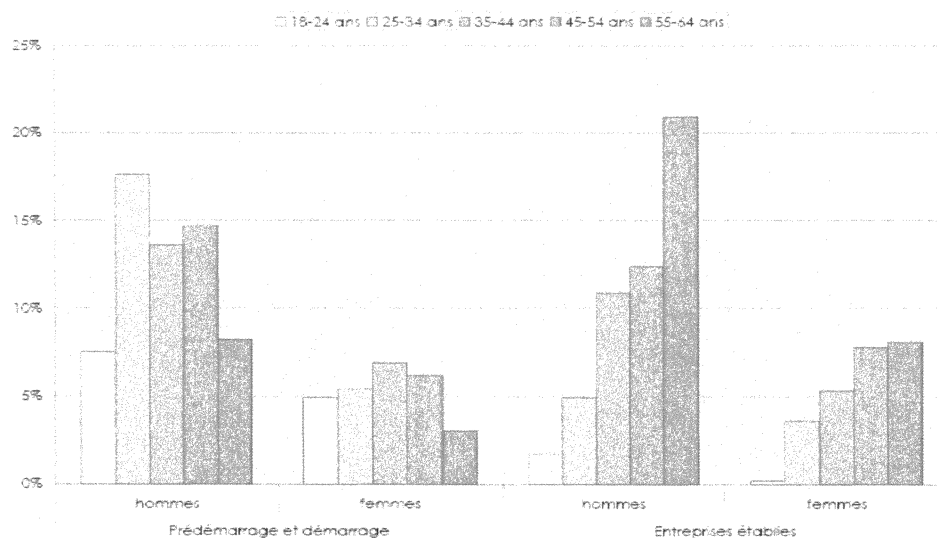
**Tableau 2**

	Pré-démarrage et démarrage			Entreprises établies		
	hommes	femmes	ratio	hommes	femmes	ratio
18-24 ans	7,5 %	4,9 %	1,5	1,7 %	0,2 %	7,2
25-34 ans	17,6 %	5,4 %	3,2	4,9 %	3,6 %	1,4
35-44 ans	13,6 %	6,9 %	2,0	10,9 %	5,3 %	2,1
45-54 ans	14,7 %	6,2 %	2,4	12,4 %	7,8 %	1,6
55-64 ans	8,2 %	3,0 %	2,7	20,9 %	8,1 %	2,6
<b>Total</b>	<b>13,1 %</b>	<b>5,6 %</b>	<b>2,4</b>	<b>9,7 %</b>	<b>5,1 %</b>	<b>1,9</b>

Après 55 ans, on remarque que les femmes se désintéressent des affaires. Les ratios passent ainsi de 2,4

à 2,7 pour les démarrages et pré-démarrages, et de 1,6 à 2,6 pour les entreprises établies.

**Graphique 1**

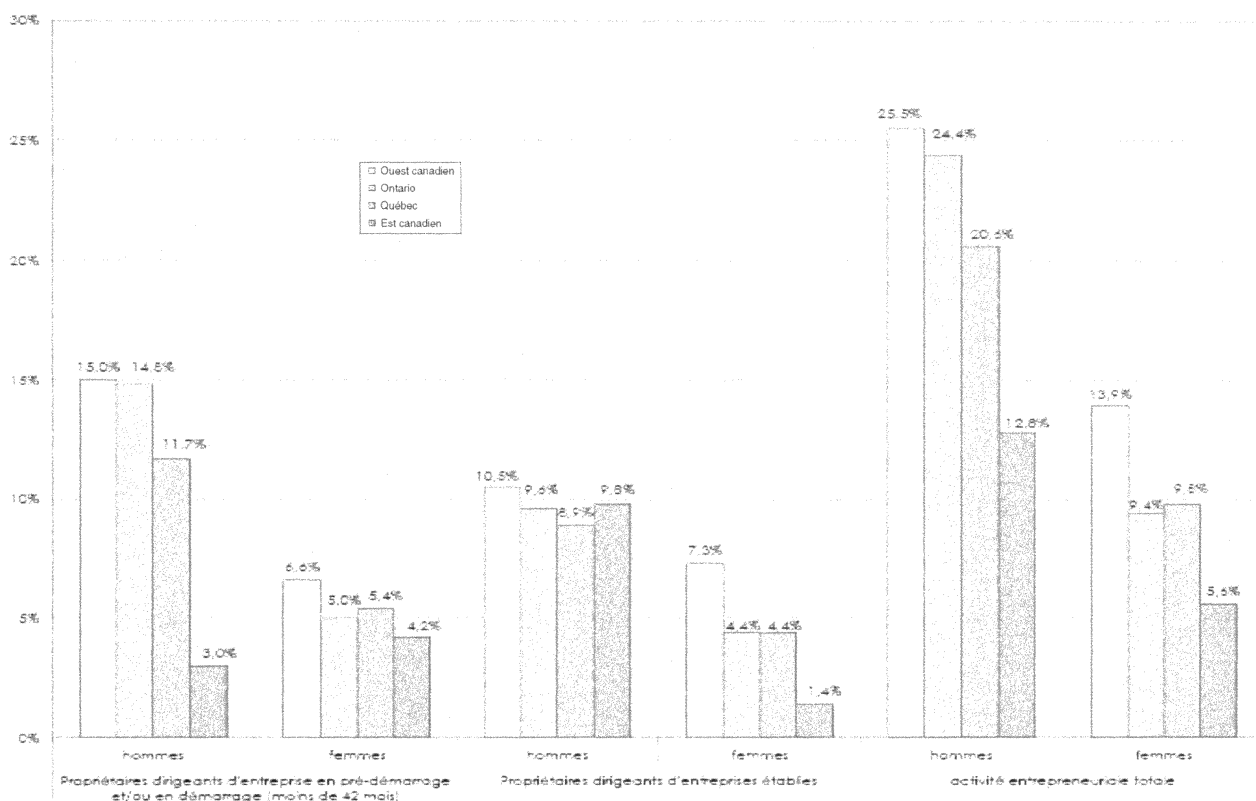


## L'entrepreneuriat dans les régions canadiennes

La participation des femmes en entrepreneuriat est-elle la même au sein des régions canadiennes? Nous avons répertorié les résultats dont nous disposons selon quatre grandes régions, soit l'Ouest du pays regroupant la Colombie-Britannique, l'Alberta, la Saskatchewan et le Manitoba, l'Ontario et, finalement, le Québec et les provinces de l'Est du pays (Nouvelle-Écosse, Nouveau-Brunswick,

Île-du-Prince-Édouard et Terre-Neuve). Nous observons que les femmes de l'Ouest du Canada s'avèrent plus actives à toutes les étapes du processus entrepreneurial avec une participation atteignant 13,9 %. Les femmes qui habitent l'Ontario et le Québec affichent des comportements similaires à la moyenne du groupe des 22 pays comparables au Canada avec respectivement 9,4 % et 9,8 % de femmes actives. La participation des femmes de l'Est du Canada est plus modérée (5,6 %).

Graphique 2



## Des variations dans le temps

La situation des Canadiennes s'améliore-t-elle avec le temps? Nous disposons d'une période s'échelonnant sur quatre années de données comparables dans le cadre du GEM Canada. Ceci ne nous permet guère de tirer des conclusions sur des renversements de tendances. Toutefois, au tableau

suivant, nous remarquons que peu importe les indicateurs de l'entrepreneuriat retenus, le ratio homme/femme se maintient autour de 2 et ce, peu importe l'année. Au chapitre des entreprises de 42 mois et plus, on retrouve toutefois une meilleure représentativité des femmes avec un ratio moyen totalisant 1,7 pour la période de 2002 à 2005.

**Tableau 3 - L'activité entrepreneuriale au Canada de 2002 à 2005 selon le genre, GEM Canada**

		Activités de pré-démarrage et de démarrage			Établies (42 mois et plus)	Activité entrepreneuriale totale
		En pré-démarrage	En démarrage (jeunes entreprises)	Total		
<b>FEMMES</b>	2002	3,7 %	2,6 %	6,0 %	4,7 %	10,6 %
	2003	3,1 %	2,5 %	5,1 %	3,1 %	8,3 %
	2004	4,5 %	1,9 %	6,3 %	5,3 %	11,6 %
	2005	3,8 %	2,3 %	5,6 %	5,1 %	10,6 %
	<b>Moyenne</b>	3,8 %	2,3 %	5,7 %	4,6 %	10,3 %
<b>HOMMES</b>	2002	8,1 %	4,6 %	11,7 %	6,9 %	18,5 %
	2003	7,0 %	5,0 %	10,9 %	5,6 %	16,4 %
	2004	6,8 %	5,0 %	10,7 %	8,4 %	19,1 %
	2005	9,3 %	4,9 %	13,1 %	9,7 %	22,8 %
	<b>Moyenne</b>	7,8 %	4,9 %	11,6 %	7,7 %	19,2 %
<b>Moyenne du ratio</b>		2,1	2,1	2,0	1,7	1,9

Alors que les hommes manifestent une plus grande confiance, par une augmentation de leurs activités entrepreneuriales de 2004 à 2005, on remarque que les femmes ont diminué leur niveau d'activité au cours de la même période.

Est-ce que ce portrait de l'entrepreneuriat féminin est appelé à changer dans les prochaines années? Le GEM questionne les répondants sur leurs intentions de créer une entreprise dans un avenir rapproché, soit dans les trois prochaines années? À ce titre, on trouve encore deux fois plus d'hommes que de femmes répondant par l'affirmative.

### Les intentions de créer des femmes

**Tableau 4 - Les intentions de créer une entreprise dans les trois prochaines années selon le genre, GEM Canada 2005**

		Année	Intentions de créer
<b>FEMMES</b>	2002		7.6 %
	2003		6.5 %
	2004		9.6 %
	2005		8.7 %
	<b>Moyenne</b>		8.1 %
<b>HOMMES</b>	2002		15.8 %
	2003		13.6 %
	2004		15.0 %
	2005		20.6 %
	<b>Moyenne</b>		16.2 %

Globalement, pour une moyenne de 16,2 % d'hommes qui expriment leur intention de créer une entreprise, 7,7 % réussissent à devenir propriétaire

dirigeant d'une entreprise établie. Ce qui représente 47,5 % de ceux ayant formulé ce désir. En comparaison, du côté féminin, pour une moyenne de 8,1 %

de femmes qui manifestent cette intention, nous constatons que 57 % de ces dernières vont atteindre leur but (4,6 %). Ce constat confirme donc notre observation précédente quand au taux de réussite des femmes.

### La culture et l'environnement des affaires

Nous avons posé une série de questions visant à connaître l'opinion des gens portant sur des variables reliées à la culture entrepreneuriale et à l'environnement des affaires. Ceci nous a permis de relever des différences significatives entre les genres pour la majorité des indicateurs.

Globalement, les Canadiennes se démarquent remarquablement de leurs homologues masculins au

niveau des variables personnelles : elles disposent de moins de modèles d'entrepreneurs, elles percevaient moins d'opportunités d'affaires que les hommes en 2005, elles s'estimaient aussi moins compétentes pour créer une entreprise (50,6 % vs 69,6 %) et manifestaient une plus grande peur de l'échec.

L'écart dans les perceptions entre le genre s'atténue en partie au niveau des questions portant sur l'environnement des affaires. On remarque toutefois que, en ce qui a trait à la question de la couverture médiatique, l'écart est important. Les canaux de communications ne sont pas les mêmes et il est vraisemblable de penser que les médias s'adressant aux femmes aient moins développé le support à l'entrepreneur.

**Tableau 5 - La culture et l'environnement des affaires selon le genre, GEM Canada 2005**

<b>Variables personnelles</b>	<b>Femmes</b>	<b>Hommes</b>
Connaissez-vous personnellement un entrepreneur ayant créé une entreprise dans les deux dernières années?	39,2 %	44,5 %
Y aura-t-il de bonnes opportunités d'affaires dans les six prochains mois?	44,8 %	54,7 %
Possédez-vous les capacités et les compétences pour créer une entreprise?	50,6 %	69,6 %
La peur de la faillite vous empêcherait-elle de créer votre entreprise?	29,7 %	25,9 %
<b>Variables environnementales</b>	<b>Femmes</b>	<b>Hommes</b>
Créer une entreprise est-ce un choix de carrière désirable?	66,4 %	71,7 %
La réussite en affaires donne-t-elle un bon statut dans la société et le respect des autres?	70,3 %	73,2 %
Y a-t-il une bonne couverture médiatique pour les entreprises qui réussissent?	69,5 %	79,3 %

### Conclusion

En somme, malgré un léger ralentissement, nous pouvons affirmer que l'entrepreneuriat féminin se porte bien au Canada. Toutefois on pourrait faire mieux, notamment au niveau de la perception des femmes quant à l'entrepreneuriat. Il est surprenant de constater un écart de près de 20 % entre les genres en ce qui concerne les compétences et les capacités à se lancer en affaires; d'autant plus que le taux de succès des femmes semble plus élevé! De telles différences entre les genres, les cohortes d'âges et les différentes régions canadiennes nous rappellent qu'il importe de cibler les groupes et de développer un support adapté aux réalités spécifiques de chacun d'entre eux. ■

### Notes et références

<sup>1</sup> Au total, 22 pays se retrouvent dans le groupe des pays comparables au Canada soit : Australie, Autriche, Belgique, Canada, Danemark, États-Unis, Finlande, France, Allemagne, Grèce, Islande, Irlande, Italie, Japon, Pays-Bas, Nouvelle-Zélande, Norvège, Singapour, Espagne, Suède, Suisse et Royaume-Uni. Les pays furent regroupés en fonction des variables suivantes : revenus par habitant et niveau de croissance économique. Pour plus d'information, consultez le rapport exécutif du GEM 2005 ou le rapport sur l'entrepreneuriat féminin 2005 disponibles à l'adresse suivante : [www.gemconsortium.org](http://www.gemconsortium.org).

# organisations & territoires

RÉFLEXION SUR LA GESTION, L'INNOVATION ET LE DÉVELOPPEMENT

Site Web

[www.uqac.ca/revueot](http://www.uqac.ca/revueot)

[www.uqac.ca/revueot](http://www.uqac.ca/revueot)

[www.uqac.ca/revueot](http://www.uqac.ca/revueot)

[www.uqac.ca/revueot](http://www.uqac.ca/revueot)

Nous vous invitons à l'explorer et à nous faire parvenir vos commentaires et suggestions afin d'en améliorer le contenu et la présentation.



---

# L'assainissement en eaux usées et matières fécales à Yaoundé : Pratiques urbaines et impacts sanitaires

H. Blaise Nguendo Yongsi, Université de Montréal <sup>1</sup>  
Antoine Lutumba Ntetu, Université du Québec à Chicoutimi <sup>2</sup>

---

## Introduction

### L'urbanisation, un phénomène universel certes, mais ample et mal maîtrisé dans les pays en développement.

L'urbanisation de la planète connaît une explosion depuis le 19<sup>e</sup> siècle. En 2004, près de 48,3% de la population mondiale vivait dans les villes et on estime que d'ici 2030, cette proportion passera le cap de 60%. Même s'il ressort de cette analyse des Nations unies que ce sont les pays développés (PD) qui sont les plus urbanisés (74,5%) par rapport aux pays en développement (42,1%), il faut garder en esprit que c'est dans ces derniers que vit la majorité de la population urbaine (deux milliards de citoyens sur les trois milliards que compte la planète). Si ce « développement urbain » est maîtrisé dans les PD (en termes d'adéquation entre services urbains et besoins des citoyens), il en est autrement dans les pays en développement (PED) où mettre des équipements socio-urbains adéquats à la disposition de tous est un défi des politiques. C'est le cas des infrastructures d'assainissement. En effet, les problèmes posés par les rejets solides et liquides en milieu urbain sont nombreux. Ils procèdent de la pollution du sol et des nappes souterraines comme de la collecte et de l'évacuation des eaux usées et de matières fécales. C'est pourquoi, la maîtrise de l'assainissement au sens large est de nos jours l'un des défis majeurs des villes en développement (VED). À Yaoundé par exemple, ce défi est loin d'être satisfait car y est décevante la situation au niveau de l'évacuation des eaux usées et des matières fécales produites par l'organisme urbain. De fait, le développement accéléré et incontrôlé de la ville a entraîné une proliféra-

### La maîtrise de l'assainissement au sens large est de nos jours l'un des défis majeurs des villes en développement (VED).

tion des systèmes autonomes de collecte et d'évacuation des eaux usées et excréta dans les différents quartiers de la capitale où ces systèmes ont un impact considérable sur la santé des populations par le biais des ressources en eau qu'elles utilisent. À cet égard, les modes d'assainissement mis en place ne peuvent plus être considérés seulement comme des commodités, mais comme des nuisances car les risques sanitaires qu'ils font courir aux citoyens sont assez élevés. En premier lieu, une présentation des concepts et de la méthode de recherche permet la mise en contexte. En deuxième lieu, sont abordés les modes d'assainissement auxquels recourent les Yaoundéens pour se débarrasser de leurs déchets liquides. Enfin, sont succinctement exposées les conséquences sanitaires de ces pratiques.

## Concepts et méthodes

### L'assainissement

L'assainissement est l'action ou la somme des actions visant à améliorer toutes les conditions qui, dans le milieu physique de la vie humaine, influent ou sont susceptibles d'influer défavorablement sur le bien-être physique et social des populations. Ces actions ont pris de l'ampleur avec la transformation de la société. De fait, la croissance continue de la population et l'industrialisation effrénée (dans les Pays développés) ont entraîné l'abandon dans la nature, de rejets constitués de matières solides et d'eaux résiduelles à l'impact négatif sur la santé. Longtemps, l'ampleur de cet impact fut négligeable puisque les populations vivaient très dispersées et que les rejets s'intégraient dans la nature et étaient éliminés dans le cycle biologique. Mais avec

l'urbanisation rapide des 19<sup>e</sup> et 20<sup>e</sup> siècles, les nouvelles conditions de vie ont généré pollutions et nuisances qu'il faut traiter et évacuer, donc assainir.

### **Eaux usées et matières fécales**

Dans le domaine de l'assainissement des eaux en milieu urbain, on distingue l'assainissement des eaux usées et l'assainissement des eaux pluviales. Pour ce qui est des eaux usées domestiques qui nous intéressent ici, il est question des eaux sales à évacuer des espaces construits. Suivant leur origine, elles comprennent d'une part les eaux de ménage qui, comme leur nom l'indique, proviennent des diverses utilisations ménagères (vaisselle, lessive, préparation des repas, lavage des sols), et d'autre part les eaux vannes, c'est-à-dire les urines et les déjections humaines que nous regroupons sous le terme de matières fécales.

### **Cadre spatial et méthode de recherche**

Cette étude a pour cadre Yaoundé qui se trouve en Afrique centrale entre 3°47' et 3°56' N, et entre 11°10' et 11°45' E. Elle s'inscrit dans le bassin versant du Mfoundi sur une étendue d'environ 256 km<sup>2</sup>, lui-même divisé en une dizaine d'autres. Yaoundé est soumise à un climat de type équatorial guinéen classique (deux saisons sèches et deux saisons de pluies, pluies régulières et abondantes de l'ordre de 1 600 mm par an, température moyenne annuelle assez élevée de 23°C). Les formations superficielles du site urbain sont constituées de sols ferrallitiques rouges, généralement désaturés sur les versants et sommets, et des formations colluviales/alluviales dans les fonds de vallées. Révélé au reste du monde par les explorateurs allemands Kund et Tappenbeck en 1889, Yaoundé va connaître une croissance rapide de sa population. De moins de 100 000 habitants aux premiers dénombrements de la population en 1926, la ville abrite de nos jours près de 1 500 000 habitants.

Ce travail procède d'une étude interdisciplinaire menée à Yaoundé en 2002 dans le cadre du programme de recherche "Populations et Espaces à Risques Sanitaires" (PERSAN). Deux techniques d'enquête ont été utilisées : (a) l'enquête quantitative dont une partie médicale pour détecter les cas de diarrhées, et une partie environnementale pour

identifier et caractériser l'espace et les conditions de vie des ménages ; (b) et l'enquête qualitative qui visait à saisir les pratiques quotidiennes des ménages en matière d'évacuation de leurs déchets. Les informations collectées ont été consignées dans une base de données et ont subi des traitements statistiques (sous le logiciel spss) et cartographiques (sous les logiciels Adobe Illustrator et Arcview).

### **Pratiques urbaines en matière d'assainissement**

#### **Une production relativement élevée d'eaux usées et de déjections humaines**

À Yaoundé, le volume des eaux ménagères varie d'un type d'habitat à un autre, et il est aussi fonction des caractéristiques des ménages (niveau de vie, habitudes de consommation, équipements ménagers utilisés, etc.). Ainsi, en admettant que 18% de l'eau consommée ne sont pas rejetés, il a été évalué à 65 litres et à 30 litres respectivement les volumes d'eau rejetés chaque jour et par habitant dans les quartiers de haut et de moyen standing, et dans les quartiers de bas standing ; soit au total environ 130 500 litres/an dans le premier cas, et 63 510 litres /an dans le second<sup>3</sup>. Toutefois, il est assez difficile d'évaluer le volume des urines et excréta rejetés, les termes relevant de l'intimité, de la pudeur, et revêtant même un caractère sacré chez certains groupes ethniques. De plus et à propos des urines, leur volume varie avec l'âge (les enfants ont un volume d'urine supérieur à celui des adultes) et il est fonction du volume de liquide absorbé (eau de boisson, aliments très aqueux, alcool, etc.). En ce qui est des excréta, la variation des quantités unitaires d'un individu à l'autre tient au niveau de vie, aux habitudes de consommation, à la disponibilité des produits à consommer. C'est dire que la connaissance du volume des matières fécales n'est possible que par une approche inférentielle. Ainsi, si l'on se réfère au résumé mondial réalisé par Gotaas, qui évalue entre 135 et 270 g/personne/jour, le poids humide des matières fécales des individus des pays en développement [Gotaas cité par Tang, 1990], on peut évaluer entre 202,5 et 405 kg, la quantité de déjections émises à Yaoundé chaque jour, sur la base d'une population de 1 500 000 habitants. Et par référence au poids humide de 1000 à 1300 g d'urine/personne/jour, on peut évaluer entre 1 500

et 1 950 tonnes, la quantité d'urine quotidiennement émise sur l'ensemble de la ville.

### Une ville dépourvue de système d'assainissement fonctionnel

Ces chiffres sont assez éloquentes et donnent un aperçu du volume élevé de déjections humaines

dans les métropoles subsahariennes. En raison de leur toxicité, ces déjections doivent être évacuées et traitées. Or, à cet égard, Yaoundé ne dispose pas d'un tout-à-l'égout, et encore moins de stations d'épuration fonctionnelles dans les quartiers d'habitat dont l'encadré, ci-après, détaille les situations.

Encadré : Éloquent témoignage des limites de l'urbanisme volontaire au Cameroun

Longtemps accusé d'être resté 'spectateur' dans la production de l'habitat, l'État camerounais mû par la politique des parcelles assainies lancée par la Banque Mondiale, s'est engagé au début de la décennie 1980 dans un processus d'urbanisme contrôlé. Ses organismes spécialisés, que sont la MAETUR, la SIC, et le CFC, ont offert aux populations d'une part des crédits, et d'autre part, des terrains et des maisons destinés à l'auto construction et aux logements. Yaoundé s'est ainsi vu enrichie d'espaces structurés qui se sont juxtaposés aux espaces spontanés existants. Les cités planifiées de Tsinga, Nlongkak, Messa, Biyem Assi et Cité Verte témoignent de cet urbanisme volontaire. Au-delà des matériaux, de l'architecture et de la viabilisation des terrains, leur grande singularité a été leur dotation en réseaux intégrés d'approvisionnement en eau et d'assainissement des eaux usées, et même en stations d'épuration ! La question de la protection du cadre de vie et de l'environnement était en effet devenue préoccupante. Mais, ces lourds investissements n'ont pas annihilé l'attitude tant décriée dans les politiques et pratiques d'aménagement en Afrique subsaharienne: l'entretien et la maintenance des équipements. La preuve: l'état de dysfonctionnement total des systèmes d'assainissement collectif des espaces résidentiels planifiés, dont le tableau ci dessous présente les situations.

Stations	Situation	Date de mise en service	Type de système	Capacité d'épuration 450 m3 / j, pour 4 500 habitants	État général de fonctionnement
Grand Messa Université Yaoundé	Bassin de Mingoa	1967	Boues activées à moyenne charge		Station hors service depuis 1985 : Eaux usées brutes déversées dans le Lac Municipal et dans la Mingoa,
	Bassin du Mfoundi	1967	Boues activées à faible charge	500 m3 / j, pour 195 hbts	Station hors service depuis 1982 : Surcharge considérable, eaux usées déversées dans les lacs de retenue de Melen Obili, Atemengue,
Centre Hospitalier Universitaire	Bassin d'Olézoa	1976	Boues activées à faible charge	425 m3 par jour	Station hors service depuis 1982 : eaux usées brutes déversées dans l'étang de Ngoa Ekellé, Melen,
Cité Verte	Bassin de l'Abiergue	1982	Boues activées à faible charge+dégril Leur + désableur	1 020 m3 / jour, pour 12 000 habitants,	Station hors service depuis 1982 faute de gestionnaire, Tous les équipements mécaniques et électroméca, ont été volés, Eaux usées directement jetées dans l'Abiergue, En fonctionnement relatif ; délabrement du bassin, comblement du décanteur- digesteur, tuyaux de canalisation abîmés
	Basin de la Biyeme	1984	Lagunage à macrophytes, Boues activées à faible charge+lits de séchage des boues	Inconnu	
Nsam	Bassin du Mfoundi	Inachevé		5 943m3 / jour, pour 29 014 habitants	Jamais mis en fonction, les travaux étant arrêtés depuis 1987
Palais de l'Unité	Bassin du Mfoundi	1985	Boues activées à faible charge	190 m3 / jour, pour 1 150 habitants	En arrêt, les eaux usées sont directement déversées dans le Mfoundi et dans le Tongolo
	Bassin du Ntem	1988	Boues activées à faible charge+lits de séchage des boues	355 m3 / jour, pour 855 habitants	En bon état de fonctionnement : Constamment entretenu
Hôpital Général Lycée de Nkolbisson	Bassin de la Mefou	1989	Boues activées à faible charge.	144 m3 / jour	Non fonctionnel
Hôpital de la Caisse	Bassin d'Ebogo	1990	Boues activées à faible charge.	120 m3 / jour	En bon état de fonctionnement, Constamment entretenu

Source:[Observations terrain, 2002]

## Des pratiques d'assainissement variées relevant toutes des initiatives individuelles

En dehors du système d'évacuation collectif des cités populaires planifiées, l'auto assainissement reste le principal mode d'évacuation des eaux usées et matières fécales dans la ville. Les techniques utilisées par les populations sont diverses.

### *Cas des eaux usées*

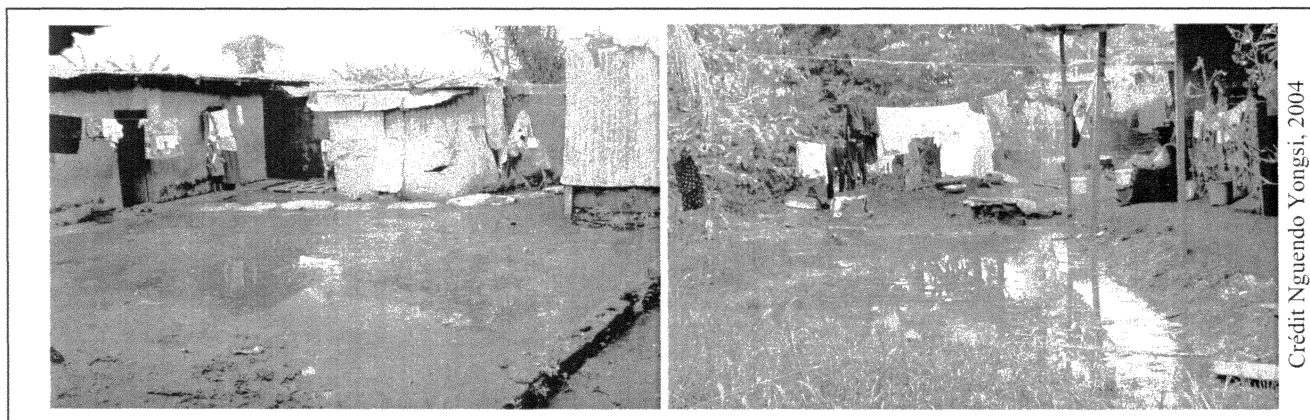
Les modes d'évacuation utilisés par les citoyens à Yaoundé pour se débarrasser de leurs eaux usées se regroupent en trois catégories : les cours de la parcelle d'habitation, les fosses septiques, les rigoles et les rivières.

Les cours de la parcelle d'habitation : elles constituent le mode d'évacuation auquel les ménages re-

courent le plus fréquemment (79,16%). De nombreux ménages répandent simplement leurs eaux usées dans la parcelle. Ceci est beaucoup plus vrai dans les quartiers spontanés centraux (Mvog Mbi, Etoa Meki) que dans ceux des fronts d'urbanisation (Mballa III, Bilon). Ce qui est frustrant est que ce mode d'évacuation est mis en place individuellement pour faire face aux nuisances propres à chaque habitation. L'absence de coordination de toutes ces actions individuelles fait que ces eaux sont nocives pour les voisins, dans la mesure où chacun les canalise, et les oriente hors de sa parcelle sans se soucier de savoir si elles débouchent sur la concession voisine. Le risque ici est la stagnation des eaux en traînées et flaques noires puantes sur lesquelles essaient mouches et moustiques, agents vecteurs de maladies [planche photographique A].

### Planche photographique A :

Les eaux usées déversées dans la parcelle (cour) stagnent du fait de la planéité du site.



Les fosses septiques : elles sont utilisées par une fraction seulement de la population (16,57%). Ce mode s'observe surtout dans les quartiers populaires planifiés (Camps SIC Tsinga, Cité Verte) et dans une certaine mesure, dans les quartiers populaires administrés récents (Nkolndongo 1 & 2). C'est qu'ici en effet, les logements, que ce soit sous la forme d'immeubles collectifs ou de villas, ont plusieurs points d'eau (salle de bain, cuisine, buanderie..) tous reliés par canalisation à des fosses

situées à côté des constructions.

Les rigoles et les rivières s'avèrent être les modes les moins sollicités par les citoyens (04,27%). Elles sont le fait des ménages des quartiers péri-centraux dont les eaux slaloment entre les maisons, dévalent les pentes ou se transforment rapidement en mares débordant de mousse de lessive, et sont parfois peuplées de larves de moustiques [planche photographique B].

### Planche photographique B :

Rigoles creusées par les eaux de ruissellement et qui servent de lieu d'évacuation des eaux usées ménagères. Ici, les eaux sont mêlées aux déchets solides sortis des habitations.



#### *Cas des matières fécales*

Les pratiques des Yaoundéens pour évacuer leurs excréta vont des dispositifs fonctionnant à sec aux

dispositifs fonctionnant à eau, en passant par des ménages sans aucun dispositif (tableau 1).

**Tableau 1 : Dispositifs utilisés par les Yaoundéens pour évacuer leurs eaux usées et excréta**

types	fréquence	pourcentage
<b>1. dispositifs fonctionnant à l'eau</b>		
Latrines avec cuvette et chasse d'eau	537	17,71
Latrines sans cuvette mais avec chasse d'eau (turb)	127	04,19
<b>2. dispositifs fonctionnant à sec</b>		
Latrines avec cuvette sans chasse d'eau	100	03,30
Latrines cimentées, sans cuvettes ni chasse d'eau	1989	65,62
Latrines non aménagées (terre battue, trou)	270	08,90
<b>3. sans dispositif</b>		
Nature (brousse, rivière...)	8	00,26
Couverture de la variable	99,8 (3 031)	

Source: Enquête PERSAN

Les dispositifs fonctionnant à sec : Il s'agit des latrines, qui constituent la pratique d'assainissement la plus répandue puisqu'elles sont utilisées par près de 80% des ménages enquêtés. Quelles qu'elles soient (latrines à fond perdu, latrines à fosse forcée et les fosses d'infiltration à structure maçonnée), elles présentent des caractéristiques communes : il s'agit de simples trous sans maçonnerie, de 2 à 5 m de profondeur et mesurant 50 à 80 cm de diamètre. Des

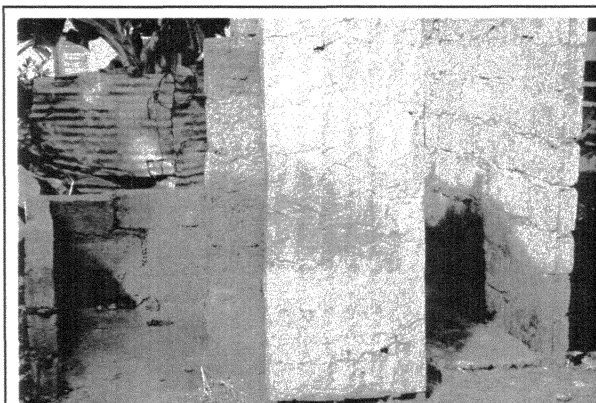
morceaux de planches ou une plaque métallique souvent recouverte de terre est disposée au sommet. La superstructure est généralement compartimentée et rudimentaire (sans toit, un simple paravent fait de tôles de récupération ou un écran de vieux morceaux de sac de jute) [Planche photographique C]. Sur le plan fonctionnel, les excréta se déposent dans la fosse. Vieilles de plusieurs années, ces fosses sont toujours presque pleines, les vidanges ne pou-

vant s'effectuer compte tenu des difficultés d'accès et des coûts élevés que nécessite l'opération<sup>4</sup>. Quand la fosse est sur le point de déborder, on y jette de l'acide sulfurique pour faire baisser le niveau. Le niveau de la fosse étant dans ce cas proche de la nappe aquifère, les services de vidange pensent pouvoir faire de bonnes affaires. Illusion ! Pour les ménages situés près des drains ou des rivières, les latrines sont aménagées de sorte que les matières fécales puissent s'évacuer directement

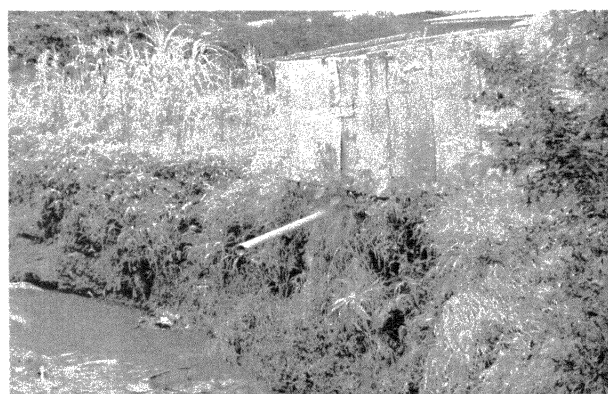
à travers un système de trous dotés de tuyaux, ou à l'aide d'un canal muni d'une écluse que l'on ouvre la nuit, ou lors des averses. Ainsi le niveau de la latrine baisse, pendant que les asticots grouillent autour. Et les risques de contamination sont grands et multiples : propagation d'odeurs nauséabondes, afflux des mouches sur les déjections répandues sur le sol, dissémination de ces déjections dans les cours et ruelles non revêtues.

### Planche photographique C :

Une fosse d'infiltration à structure maçonnée (à gauche) et une latrine à fosse forcée (à droite).



le compartiment de droite tient lieu d'espace pour la douche, et celui de gauche de lieu de défécation. Selon le besoin, on bascule juste le morceau de tôle pour se mettre à l'abri de regards indiscrets.



Les matières fécales et vraisemblablement l'eau issue de la douche sont rejetées dans le ruisseau à travers un tuyau en PVC. La fosse en elle-même est une petite excavation de 10-15 cm

Crédit: Nguendo Yongssi, 2004

Dans l'ensemble, ces latrines non améliorées présentent de gros risques pour la santé. En plus de la pollution olfactive due aux pestilences qu'elles émettent, elles attirent mouches et insectes, agents vecteurs de maladies. Plus grave, elles participent activement à la pollution de la nappe phréatique.

Les dispositifs fonctionnant à eau : Il s'agit des toilettes avec cuvette et chasse, et des toilettes sans cuvette mais avec chasse. Ces systèmes à eau, exemples d'assainissement autonome amélioré, sont malheureusement très peu répandus à cause du coût dissuasif de leur installation. Seulement un peu plus de 20 % des ménages en sont équipés. On les trouve dans tous les quartiers de la ville. Mais, ils le sont en grand nombre dans les quartiers aménagés, en l'occurrence résidentiel moderne et populaire planifié. Ces fosses consistent en un volume rectangulaire ou cylindrique généralement situé au dessous

du niveau du sol et qui reçoit à partir d'une cuvette urines et excréta. Les matières solides se déposent au fond de la fosse, s'y accumulent, puis sont digérées par des bactéries anaérobies.

Les ménages sans toilette : Certains ménages à Yaoundé ne possèdent ni latrines traditionnelles, ni fosses septiques. Heureusement, très peu de parcelles en sont complètement dépourvues (00,26%). Pour évacuer leurs matières fécales, les ménages concernés utilisent des pots en plastique dans lesquels ils se soulagent. Généralement placés sous le lit, ces pots ne ressortent que la nuit tombée, pour être vidés dans la rigole ou dans la toilette avoisinante. D'autres, en revanche, rebutant ce subterfuge, défèquent dans la broussaille, dans la rigole, dans les caniveaux ou dans tout terrain vague.

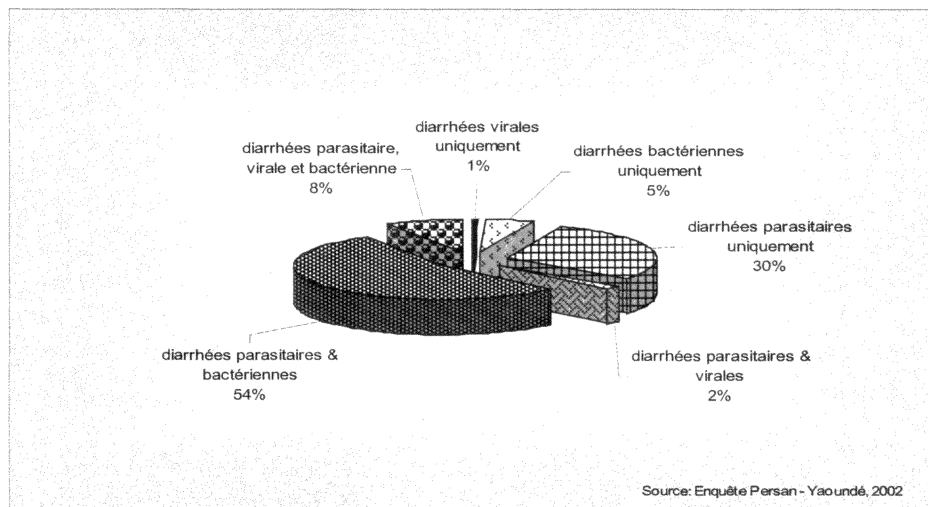
## Impacts sanitaires de ces modes d'auto-assainissement

### Des risques pathogènes permanents et élevés qui se sont révélés fortement associés aux maladies diarrhéiques dans la ville

L'évaluation de la gestion des eaux usées et matières fécales à partir de fosses simples représente un aspect majeur du problème général de l'insalubrité. Non seulement les fosses sont sans protection, plus grave les fosses sont vidées de leurs contenus derrière les habitations, dans les rigoles ou dans les cages à porcs. Déversées pêle-mêle, des filaments de matières fécales forment des réseaux anastomosés entre les habitations. Filaments qui disparaissent peu à peu grâce aux semelles des passants (les pieds nus des enfants imprudents étant loin d'être les moins agissants), aux sabots des

moutons et chèvres, et aux ongles des poules et canards tenus en laisse. Ces excréments peuvent ainsi être diffusés partout, même à l'intérieur des habitations, et contaminer directement les ustensiles. Indirectement, la contamination peut être réalisée par les insectes habituels, qui complètent ainsi la chaîne de transmission pathologique, ce notamment dans les bas-fonds habités où la surface de la nappe aquifère étant proche de la surface du sol, le risque de contamination fécale de l'eau souterraine se trouve accru lors des fréquentes inondations. De tels espaces, on s'en doute bien, constituent des zones à risques de maladies diarrhéiques et de bien d'autres sortes. Somme toute, directement rejetées dans la nature ou sans dispositif d'épuration adéquat, eaux usées et matières fécales ont été associées aux maladies diarrhéiques relevées dans la ville (figure 1).

**Figure 1 :** Maladies diarrhéiques associées aux modes d'assainissement des eaux usées et des matières fécales à Yaoundé



Ces maladies procèdent en effet de la double contamination bactériologique et parasitologique du sol, et des eaux souterraines. Les bactéries identifiées ici sont les shigellas, salmonelles et autres entamoeba coli contractés par la consommation d'aliments souillés par les mouches ou d'une eau polluée par les fèces humaines. Parlant des parasites, la transmission se fait soit directement par ingestion de kystes ou d'œufs présents dans l'eau des puits et sources, ou dans les aliments souillés, soit par simple contact cutané avec le parasite qui se

trouve dans le sol mouillé<sup>5</sup>. Quant à la transmission féco-orale, les nématodes sont ici les parasites les plus fréquemment rencontrés, en l'occurrence les ascaris et les trichocéphales. La transmission transcutanée quant à elle concerne les larves d'anguillules et d'ankylostomes dont les individus contractent en marchant ou en jouant pieds nus dans la cour boueuse ou dans les rigoles. À l'instar des shigellas, salmonelles et autres entamoeba coli, les anguillules, trichocéphales et ascaris sont largement impliqués dans l'étiologie des diarrhées infectieuses

dans les pays en développement. À Yaoundé, pris isolément, ils interviennent dans 30% des cas de diarrhées chez les enfants. Et en association avec les autres germes, ils représentent 84% des causes de diarrhées<sup>6</sup>. C'est dire quel impact négatif peut avoir un mauvais assainissement des eaux usées et des excréta sur la santé des populations.

### Conclusion

Les vagues d'urbanisation qui se sont déferlées dans les pays en développement ont semblé surprendre les autorités publiques, car elles ont dans certains cas balayé les fondements d'un urbanisme colonial (ségréguatif certes mais orienté), et dans d'autres cas induit un urbanisme libre et incontrôlé. C'est le cas de Yaoundé qui jusqu'à date n'a pas un véritable plan d'urbanisme. Cela s'est traduit par une occupation anarchique de l'espace tant il est vrai que pour sauver la ville de l'asphyxie, les autorités ont de temps à autre lancé quelques travaux d'infrastructures. Mais ces travaux, initiés de l'extérieur (Banque Mondiale) ont débouché sur des résultats mitigés. La réalité étant que la ville a continué de s'étendre et ce, toujours en avance sur la réalisation et la mise en place des équipements socio-urbains de base. Le recours presque généralisé des citoyens de Yaoundé à l'auto assainissement pour évacuer leurs eaux usées et excréta illustre bien l'incapacité des pouvoirs publics à répondre aux besoins de la population. Solutions de facilité et de désespoir, les pratiques des populations en la matière (assainissement) ne sont hélas pas sans conséquences sur leur santé et sur la protection des ressources. Les différentes étiologies de diarrhées relevées montrent que la dissémination sans contrôle des eaux usées et matières fécales n'est pas un phénomène à sous-estimer à Yaoundé. Si l'on

veut parvenir à une gestion cohérente de la capitale (croissance démospatiale – santé des populations – protection des ressources), les deux axes principaux suivants sont à prendre en compte : développer un urbanisme bien pensé (c'est-à-dire qui s'appuie sur les réalités historiques, sociologiques et de peuplement de nos cités), et conférer les pleins pouvoirs de la gestion de la ville aux magistrats municipaux (c'est-à-dire décentraliser la gestion de la ville). ■

### Notes et références

1. H. B. Nguendo Yongsy est géographe (PhD, Paris X), spécialiste en épidémiologie spatiale et en santé des populations. Il est chercheur associé au département de Géographie de l'Université de Montréal.
2. Antoine Lutumba Ntetu est andragogue, infirmier, spécialiste en santé communautaire. Il est actuellement professeur et directeur du département des sciences humaines à l'Université du Québec à Chicoutimi.
3. Tang, T. (1990), L'évacuation des eaux usées à Yaoundé. Université de Yaoundé, Mémoire de maîtrise de géographie, 190 p.
4. Bemmo, N. (1993), Aspects institutionnels, réglementaires, financiers et socio-économiques de l'assainissement urbain, périurbain et rural, Communication donnée au Séminaire national pour décideurs sur 'Les technologies d'eau potable et d'assainissement à faible coût', Yaoundé, 15 p.
5. Dorier-Aprill, E. (1993), Environnement et santé à Brazzaville (Congo), de l'écologie urbaine à la géographie sociale, Université de Paris X-Nanterre, Thèse Doctorat N.R., 667p.
6. Nguendo Yongsy, H.B., Ndi, H.N. et R. Sietchiping (2006), Infant diarrhoeas within a sub-Saharan urban environment (Yaoundé): an epidemio-geographical approach, Comparative Studies of South Asia, Africa and the Middle East, Vol. 7, issue 2.



---

## Chronique du livre

André Joyal  
Université du Québec à Trois-Rivières

---

**Roberto Camagni & Denis Maillat,**  
sous la direction de  
*Milieus innovateurs : théorie et pratique,*  
Paris, *Économica-Anthropos,*  
2006, 500 p.

Lors du congrès de l'ACFAS de 1994, tenu à l'Université du Québec à Chicoutimi, le directeur d'O&T avait été responsable du colloque *Développement régional* (mieux connu aujourd'hui par son numéro : 625). À cette occasion, il avait eu la bonne idée de faire venir comme conférencier Denis Maillat, alors professeur à l'Université de Neuchâtel. Il s'agit d'un collègue avec qui j'ai développé des liens d'amitié après avoir fait sa connaissance lors d'un autre colloque sur l'économie régionale, toujours à l'UQAC en... 1976. Ça ne rajeunit personne. Au colloque de 1994, je me le rappellerai toujours, une soixantaine de personnes, rassemblées dans un local ne pouvant en contenir que quarante, avaient longuement forcé Denis Maillat à puiser dans ses derniers retranchements pour convaincre de la pertinence des travaux du Groupe de recherche européen sur les milieux innovateurs (GREMI) dont il était le secrétaire. En fait, tout le monde était convaincu de l'intérêt des travaux de ce groupe de recherche dont l'essentiel est ici présenté sous la forme d'une anthologie. À Saguenay (Chicoutimi à l'époque) les participants voulaient tout simplement savoir jusqu'à quel point cette théorie naissante sur les milieux innovateurs (MI) pouvait être généralisable et trouver son application au Québec.

L'allusion aux MI, inévitablement, fait penser au regretté Philippe Aydalot que j'ai croisé à Dijon au temps où il n'en finissait plus d'en finir avec sa thèse. Heureusement pour lui et pour nous, une fois débarrassé de cette importante étape du parcours du combattant et de quelques autres, il a pris la direction de la Silicon Valley pour y déceler les secrets de sa réus-

site. Ce fut suffisant pour l'inciter à mettre sur pied le GREMI en réunissant des chercheurs de différentes nationalités qui donneront lieu à une suite de GREMI allant de 1 à 6. C'est un peu cette histoire que cet ouvrage présente à partir des principales contributions de plusieurs de ses membres des tout débuts à très récemment.

Dans l'avant-propos, Denis Maillat, en faisant allusion à l'inspiration d'Aydalot, écrit que ce dernier a contribué à faire prendre conscience de la nécessité d'aborder les études régionales en tenant compte des attitudes sociales et des comportements des acteurs liés à des territoires et impliqués dans leur évolution et leur transformation. Et, celui qui fut l'un des piliers du GREMI, assène le grand coup : **c'est le milieu qui est innovateur**. Dans les systèmes territoriaux dotés d'un milieu, c'est l'ensemble des acteurs qui participe au processus innovateur. Un diktat que reprendra inévitablement presque chacun des quinze collaborateurs de cet ouvrage : « l'entreprise innovante ne préexiste pas aux milieux locaux, elle est secrétée par eux. » Cette citation est reprise en première partie par Maillat lui-même en soulignant que l'entreprise n'est pas un agent innovateur isolé; elle est partie d'un milieu qui la fait agir. En deuxième partie, le regretté Richard Gordon en rajoute, toujours en s'appuyant sur le maître à penser : ce n'est ni l'entrepreneur ni l'entreprise qui innove, mais le milieu. Il y a une dizaine d'années, lors d'un colloque ASRDLF à Toulouse, dans un atelier présidé par Denis Maillat, j'ai bien tenté, humblement, sur la base de mes travaux sur les PME rurales au Québec (où il n'y a pas de milieu), de montrer que l'entreprise pouvait innover sans milieu.

V. Peyrache-Gadeau, de l'Université de Savoie ne manque pas de souligner qu'Aydalot, à travers le renouveau de ses questionnements, grâce à ses intuitions innovatrices, a participé à la naissance d'un champ théorique nouveau : celui d'une nouvelle éco-

nomie régionale qu'il appelait de sous ses vœux et que l'on identifie aujourd'hui à **l'économie territoriale**. Rien de moins... Pour sa part, Maillat définit le MI comme un ensemble territorialisé dans lequel les interactions entre agents économiques se développent par l'apprentissage qu'ils font de transactions multilatérales génératrices d'externalités spécifiques à l'innovation et par la convergence des apprentissages vers des formes de plus en plus performantes de gestion en commun de ces ressources. De son côté, O. Crevoisier, collègue de D. Maillat à Neuchâtel, insiste en entrée de jeu pour signaler qu'une approche territorialisée des problèmes économiques repose sur une épistémologie différente qui tend aujourd'hui à s'affirmer de plus en plus clairement. Une figure représente les paradigmes des MI et le développement économique territorialisé. De son côté, Camagni, à son tour livre son « classique »: *Compétitivité, milieux locaux et apprentissage collectif: une contre-réflexion critique*. Deux thèses se trouvent ici développées. D'abord, la solidité de la notion de compétitivité territoriale à cause du rôle que joue le territoire dans le processus de construction des connaissances. Ensuite, certaines lois gouvernant l'économie des échanges internationaux n'agissent pas au niveau intranational. De ces réflexions il se dégage, on s'en doutait, que les territoires sont en compétition entre eux.

Vient plus loin un autre « classique » toujours sous la plume de D. Maillat et L. Kebir\* sur les *learning regions*. On nous rappelle que le concept de *learning region* s'inscrit dans le paradigme de la *learning economy* qui considère l'économie comme un processus de communication et de causalité cumulative en opposition à un système d'équilibre.

La quatrième et dernière partie intitulée *Politiques régionales*, on trouve un autre texte bien connu de D. Maillat suivi d'une conclusion de R. Camagni. Maillat évoque la possibilité d'une quatrième génération de politiques économiques après avoir décrit les trois premières. Camagni ferme la marche sur deux pistes de recherche possibles. La première se rapporte à une vraisemblable convergence entre la tradition d'économie territoriale typique du GREMI et la tradition plus formalisée, quantitative et économétrique de la nouvelle macroéconomie. La deuxième se rapporte à la capacité de dégager des champs nouveaux et continents d'application des concepts et de l'approche

GREMI, par exemple : celui des politiques pour avancer dans la société de la connaissance.

Voilà un livre que d'aucuns trouveront opportun d'avoir dans leur bibliothèque personnelle afin de ne pas se voir forcés de courir après d'anciens numéros de la *Revue d'économie régionale et urbaine* ou après d'autres ouvrages collectifs et autres documents de travail pour se familiariser avec certains concepts, se rafraîchir la mémoire ou pour les citer à bon escient dans de futures publications. ■

#### Note

\* Leila Kebir fut la conférencière lors du colloque 625 durant celui de l'ACFAS à l'UQTR en mai 2007.

**Marc-Urbain Proulx,**  
**Vision 2025 : Le Saguenay-Lac-Saint-Jean**  
**face à son avenir,**  
**Québec, Presses de l'Université du Québec,**  
**2007, 260 p.**

Ayant pratiquement lu tous les ouvrages du directeur d'O&T, je considère son dernier-né comme le plus important, ceci autant par la somme des connaissances et informations qu'on y trouve que par l'intérêt des enjeux et options mis en évidence en vue d'assurer un meilleur avenir à la région d'« où jaillit l'eau ». Si Marc-Urbain Proulx a su parfaitement tirer profit des débats et de la manne de données issues du mouvement Vision Saguenay 2025 dont il a été la cheville ouvrière, il a fait appel aux fins de cet ouvrage à sa culture approfondie sur le développement régional québécois. C'est pourquoi cet imposant ouvrage ne peut manquer d'intéresser tous ceux, qui au Québec, se préoccupent des questions régionales. Observateur attentif de l'évolution des diverses économies régionales de la belle province, c'est bien sûr avec une attention toute particulière qu'il consacre ici ses efforts en se penchant sur le destin de sa région d'origine dont ses nombreux voyages à l'étranger n'ont jamais atténué l'attachement. J'en veux pour preuve qu'il considère SA région comme rien de moins qu'unique sur la planète. En effet, sa spécificité territoriale s'inscrit dans sa position spatiale aux échelles québécoise, continentale et mondiale (p.189). Celui que j'aime désigner par ses initiales MUP croit en l'avenir du Saguenay-Lac-Saint-Jean (SLSJ) et il le montre ici de façon convaincante sans minimiser

l'ampleur du défi qui se pose aux acteurs locaux en vue de lui trouver une place dans un XXI<sup>e</sup> déjà bien en marche.

Ce défi, on comprend sa dimension quand en conclusion générale de l'ouvrage, on trouve une citation d'un article du sociologue-historien Gérard Bouchard paru il y a dix ans dans lequel on lit, entre autres choses, des allusions telles que : le faible entrepreneurship, le manque d'innovations, l'effritement de la part relative d'investissement, l'épuisement des ressources naturelles, la perte accélérée des emplois industriels, le fort déclin démographique, les fuites extérieures du capital régional... Rien de moins! En me permettant un jeu de mots trop facile, je dis qu'il faudra aux responsables locaux faire preuve de beaucoup d'imagination pour trouver des accommodements plus que raisonnables afin de redonner à la région un souffle nouveau. Ici, comme ailleurs, ne le cachons pas, ces « accommodements » notre professeur d'économie de l'UQAC les voit comme des scénarios de rupture sur lesquels je reviendrai plus loin. La nécessité d'efforts particuliers s'impose d'autant plus que, comme il est signalé (p. 102) : les toutes récentes pertes d'emplois industriels ainsi que les difficultés émergentes dans le secteur forestier augurent très mal pour une économie régionale de toute évidence incapable de s'insérer convenablement dans la mutation que l'on connaît à l'échelle mondiale.

Dans le cadre de la vaste opération SLSJ-2025, quatre chantiers firent l'objet d'études particulières, soit : la territorialité, la culture, l'innovation et enfin les leviers économiques et sociaux. Pour chacun, les forces et faiblesses apparaissent dans un tableau qui donne une idée de la somme de réflexion et des enjeux impliqués. Seulement à titre d'illustration, concernant les faiblesses se rapportant aux leviers socio-économiques, on constate : l'éclatement de la réflexion collective; l'absence d'un processus structuré du pilotage collectif du développement ; l'insuffisance de renouvellement dans les divers lieux d'échange entre les secteurs d'activité économique et sociale. Si j'ai choisi ce point, c'est que la troisième partie de l'ouvrage intitulée *Le projet de collectivité territoriale 2025* clos l'ouvrage avec un chapitre on ne peut plus important *Animer un Forum territorial permanent*. Or, dans la première partie, *La trajectoire économique du SLSJ*, parmi les neuf secteurs d'activité pour lesquels l'auteur fait le point sur leur situation respective, soit de l'Aluminium à l'éolien en

passant par le tourisme, on trouve le capital de créativité. On l'aura deviné, l'ineffable Richard Florida a servi ici de source d'inspiration : on pense à une main-d'oeuvre bien formée et experte particulièrement active dans son milieu. Par sa capacité à engendrer des processus d'apprentissage collectif, elle favorise les processus innovateurs sur le territoire (p.67). L'auteur y revient dans l'avant-dernier chapitre se rapportant au concept de « communauté apprenante » où il est beaucoup question d'innovation. Pour favoriser cette dernière, des cercles de créativité composés de groupes de discussion de taille réduite auraient pour fonction de trouver des solutions concrètes et nouvelles sur une problématique qui les concerne. Ici, l'auteur suggère un service de veille attentive permettant à la région de se doter continuellement de thèmes susceptibles d'animer ces cercles (p.225).

L'évocation à des groupes de discussion ne peut manquer le rapprochement avec le concept de gouvernance si cher à l'auteur quand on sait que sa thèse de doctorat, ayant donné lieu à son premier volume, se voulait rien de moins qu'un travail de pionnier sur les fameux réseaux d'information auxquels on commençait à s'intéresser au milieu des années 1980. C'est dans la deuxième partie *Les scénarios pour l'an 2025*, que l'on trouve les scénarios tendanciels de la gouvernance. Ils succèdent à pas moins de dix autres scénarios particulièrement approfondis allant de la territorialité à l'entrepreneurship sans oublier, entre autres, l'emploi industriel et l'énergie. MUP s'attarde plus spécifiquement à l'essoufflement démocratique qui devrait, hélas, se poursuivre. Pour lui, la fragmentation sectorielle et territoriale des conseils, des commissions et des comités abuse de la bonne volonté des décideurs élus qui ne peuvent éviter une certaine déprime de nature à les voir jeter l'ancre ou de tenter de transmettre le relai à une main qui ne se présente pas. Il y aurait beaucoup à dire ici sur ce que l'auteur qualifie de plafonnement des ressources publiques allouées à la promotion du développement local. Et que dire de l'allusion à l'enlisement de la planification stratégique éclatée en pièces détachées aux yeux notre ami auteur (p.155)? En conclusion de ce chapitre capital, le lecteur se voit inviter à considérer la nécessité pour le SLSJ à s'inscrire vigoureusement dans un flirt (!) avec des éléments de rupture afin de s'opposer aux forces actuelles de la continuité. Oui, pas question de changement dans la continuité ou de continuité dans le changement pour employer des formules creuses si chères à certains politiciens. On parle bien ici de rup-

ture, comme l'a fait en son temps François Mitterrand lors de sa première victoire de 1981. Une expression reprise par le nouveau président, l'omniprésent Sarkozy (on verra s'il réussira mieux que son illustre prédécesseur).

Avec le chapitre 6 : *Les scénarios de rupture vers un nouveau cycle structurel*, MUP donne le grand coup. N'appréciant pas personnellement le mot rupture, j'aurais préféré que l'utilisation du mot « radical » comme l'auteur le fait (p.158) en évoquant des scénarios plus radicaux d'action régionale pouvant être envisagés afin d'accélérer le cheminement régional vers un nouveau cycle économique structurel. Il s'agit donc de lutter contre le cycle actuel mis en évidence dans le chapitre précédent. Ici la théorie du développement sert d'inspiration et l'auteur rappelle aux économistes de ma génération nos cours de maîtrise avec le scénario dit « Big Push ». On y trouve même une évocation au plan Marshall (!). Vient ensuite une invitation à la rupture sous l'angle de la mobilisation sociale avec une curieuse apologie de l'expérience (ratée) du Bureau d'aménagement de l'Est-du-Québec\*. Vraiment, il faudra s'y prendre autrement... Personnellement, je ne peux qu'être séduit par le scénario de rupture se rapportant à la PME. Vivement que le SLSJ s'émancipe de la dépendance envers la grande entreprise comme l'a été Trois-Rivières jusqu'à encore ces dernières années. Mais pas de PME sans entrepreneur et il est bien écrit ici que ce dernier demeure une denrée rare dans la région. Quant au scénario de rupture se rapportant aux

institutions, à nouveau on retrouve la marque de commerce de l'auteur. Il pave ici la voie à son forum territorial permanent qui doit être doté d'une capacité décisionnelle démocratique, par exemple, un conseil exécutif composé d'élus dont une partie serait issue de la démocratie participative (clin d'œil à deux femmes : Françoise David et une certaine Ségolène...) concrétisée par une assemblée générale, il va sans dire.

Voilà un livre qui ne se lit bien sûr pas comme un roman, mais qui doit être conservé à la portée de bras aux fins de consultation au besoin et au risque de me répéter, pas uniquement pour ce qui se rapporte à la région concernée par l'ouvrage. De très belles présentations, pourvu de nombreux tableaux pas trop lourds à lire, des illustrations faciles à déchiffrées agrémentent la lecture de ce qui serait autrement un ouvrage plutôt austère. Les nombreuses sections contiennent toutes un résumé qui annonce bien le contenu et les conclusions de chacun des chapitres facilitent la compréhension du message véhiculé. ■

André Joyal

#### Note

\* Invité à animer un séminaire sur le développement local à Chandler en 1990, on m'avait bien prévenu de ne pas faire allusion au BAEQ (*ces intellos barbus qui prétendaient savoir ce qui était bon pour nous...* Un participant.).

*André Joyal*

Université du Québec à Trois-Rivières



**REVUE  
INTERNATIONALE  
P.M.E.**

---

**Volume 20, numéro 1, 2007**

**SOMMAIRE**

**ARTICLES**

**Une recherche-action pour diagnostiquer les  
pratiques de veille stratégique des PME**

François BROUARD  
Carleton University

**Réseaux d'entreprises et performance**

Alain CAPIEZ  
Université d'Angers

**Réseaux d'innovation dans les PME en Estrie**

David DOLOREUX et Yannick MELANÇON  
Chaire de recherche sur la francophonie canadienne,  
Université d'Ottawa, et Université du Québec à Rimouski

**La diffusion des connaissances vers les PME :  
vers un modèle d'exploration collective**

Corine GENET  
Grenoble École de Management

**L'engagement des entrepreneurs :  
des doutes au second souffle**

Patrick VALÉAU  
Université de la Réunion

**NOTE DE RECHERCHE**

**La moyenne entreprise, en tant que groupe, existe-t-elle ?  
Le détour par le marketing**

Jean-Claude PACITTO et Pierre-André JULIEN  
Université Paris XII et Université du Québec à Trois-Rivières

# CRISES

**[www.crises.uqam.ca](http://www.crises.uqam.ca)**

Centre de recherche sur les innovations sociales

## **Le Centre de recherche sur les innovations sociales**

Une organisation interuniversitaire et pluridisciplinaire qui étudie  
et analyse les innovations et les transformations sociales

### **Objectifs :**

- Offrir un lieu de concertation et de coordination pour les activités de recherche
- Favoriser l'émergence de nouvelles pistes de recherche fondamentale et appliquée
- Développer de nouveaux partenariats
- Organiser des activités scientifiques et de transferts vers la communauté
- Former de jeunes chercheurs

### **Renseignements :**

[crises@uqam.ca](mailto:crises@uqam.ca)  
[www.crises.uqam.ca](http://www.crises.uqam.ca)  
(514) 987-3000, poste 4458



REVUE  
INTERNATIONALE  
**P.M.E.**

---

Volume 20, numéro 2, 2007

**SOMMAIRE**

**ARTICLES**

**L'impact du contexte socioéconomique local  
sur la création d'entreprises en France**

Frank LASCH

Groupe supérieur de commerce de Montpellier

**L'identification d'une occasion d'affaires  
en contexte d'entrepreneuriat ethnique**

Louis Jacques FILION, Gabrielle A. BRENNER,  
Lionel DIONNE et Teresa V. MENZIES

École des Hautes Études commerciales de Montréal et  
Brock University, St. Catharines, Ontario

**La PME indépendante et performante, mythe ou réalité?  
Une analyse fondée sur le phénomène des microgroupes en France**

Nadine LEVRATTO

École normale supérieure de Cachan

**NOTES DE RECHERCHE**

**Les modes de management des entreprises au Maroc :  
entre contingences culturelles et économiques**

Nadia BENABDELJLIL

École Mohammadia d'Ingénieurs, Université Mohamed V – Agdal

**Micromentalités et logiques d'action des  
entrepreneurs dirigeants de petites entreprises**

Malek BOUHAOUALA

SENS, Université Joseph-Fourier, Grenoble I

**Développement et validation d'un instrument de mesure  
de la qualité dans les entreprises tunisiennes**

Lassâad LAKHAL

Faculté de droit et des sciences économiques  
et politiques de Sousse, Tunisie

# FORMULAIRE D'ABONNEMENT



Je désire m'abonner à la revue *Organisations et territoires* et je joins un chèque au montant de : \_\_\_\_\_ \$

Nouvel abonné (✓) :       Renouvellement (✓) :       Date : \_\_\_\_\_

- Abonnement institutionnel      (6 numéros)      102,56 \$      (Toutes taxes incluses)
- Abonnement individuel      (6 numéros)      66,09 \$      (Toutes taxes incluses)
- Abonnement étudiant      (6 numéros)      47,86 \$      (Tx inc.) (Envoyer photocopie carte étud.)
- Abonnement gouvernemental      (6 numéros)      90,00 \$      (Fournir certificat d'exemption des taxes)
- Abonnement hors Canada      (6 numéros)      145,00 \$      (110 \$ + 35 \$ frais de poste) (sans taxes)

Tous les abonnements sont d'une durée de deux ans

J'aimerais que mon abonnement débute avec le DERNIER numéro paru, soit :  
Volume \_\_\_\_\_ N° \_\_\_\_\_

J'aimerais que mon abonnement débute avec le PROCHAIN numéro à paraître, soit :  
Volume \_\_\_\_\_ N° \_\_\_\_\_

## Faites-nous parvenir vos coordonnées :

**Nom :** \_\_\_\_\_

**Organisation :** \_\_\_\_\_

**Adresse :** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Téléphone :** \_\_\_\_\_

**Télécopieur :** \_\_\_\_\_

**Courriel :** \_\_\_\_\_

Adresse d'expédition :

**Revue *Organisations et territoires***  
Université du Québec à Chicoutimi  
555, boulevard de l'Université, bureau H5-1040  
Chicoutimi (Québec) CANADA G7H 2B1

Téléphone : (418) 545-5011, poste 4530      Télécopieur : (418) 693-9072  
Courriel : [revueot@uqac.ca](mailto:revueot@uqac.ca)      Site Web : [www.uqac.ca/revueot](http://www.uqac.ca/revueot)

**Imprimer le formulaire**