



COMPTE RENDU DU SÉMINAIRE

L'ENJEU DE L'ENTREPRENEURIAT DANS LA CITÉ SAGUENÉENNE EN MATURATION ÉCONOMIQUE

1^{er} DÉCEMBRE 2003

Note : *Les zones de texte ombragées correspondent aux éléments de contenu qui apparaissent les plus importants à retenir, et ce, sans exclure les autres éléments et une interprétation différente quant à leur importance.*

SOMMAIRE

L'entrepreneuriat à Saguenay est en perte de vitesse comparativement aux 24 autres régions métropolitaines de recensement (RMR) canadiennes. Entre 1998 et 2002, la croissance totale du nombre d'entreprises avec ou sans liste de paye a été de 5,1 % sur le territoire de Saguenay ce qui nous classe au dernier rang des 25 RMR.

En fait, on peut identifier dix maux dont souffre l'entrepreneuriat saguenéen. En plus d'être moins entrepreneurial, il s'agit souvent d'un entrepreneuriat de nécessité. De plus, l'exode des jeunes, le vieillissement de la population, la culture plus ouvrière qu'entrepreneuriale, la forte dépendance institutionnelle, la valorisation du développement par le haut, le manque d'ouverture sur la planète, l'éclatement du leadership et la myopie des élus, ainsi que les difficultés à faire face à la réalité entrepreneuriale sont toutes des causes de ralentissement de ce secteur à Ville de Saguenay.

La définition de l'entrepreneuriat doit être élargie afin d'y inclure les nouveaux aspects auxquels doivent faire face les gens désireux de se lancer en affaires tels que la création d'entreprises, la croissance ainsi que la gestion de PME à travers de grands enjeux comme la mondialisation. Plusieurs constats sont à faire devant la complexité que revêt la problématique de création et de développement d'entreprises. Notons particulièrement le grand nombre de structures qui a amené une multiplication des exigences envers les entrepreneurs. Nous devons également nous questionner sur comment favoriser l'émergence d'idées d'affaires à fort potentiel. Comment développer notre relève entrepreneuriale? Comment favoriser la croissance des PME existantes?

La table ronde réunissant intervenants et gens d'affaire de Ville de Saguenay et de la région c'est déroulé sur fond d'inquiétude pour le développement économique. Il y a toutefois une ouverture pour planifier à long terme et de façon concertée l'avenir de l'entrepreneuriat sur notre territoire. La relève est également au nombre des préoccupations soulevées tout comme l'importance d'ouvrir encore plus la région sur les marchés extérieurs. Enfin, les organisations de développement doivent continuer à supporter les entrepreneurs, particulièrement au niveau de la micro-entreprise, de l'intrapreneurship et de la consolidation d'entreprise.

D'ici les vingt prochaines années, les entrepreneurs ayant formé des groupes ou ayant concentré leurs activités auront de la difficulté à trouver de la relève. Les petits projets qui auront été développés vivront des difficultés notamment en raison de variables exogènes. De plus, afin de favoriser le développement économique de la région, la région aura laisser derrière elle les guerres de clochés entre sous-régions et municipalités. Enfin, la tendance négative de l'entrepreneuriat aura été renversée.

A. LES DIX MAUX DE L'ENTREPRENEURIAT SAGUÉNÉEN

- *Nathalie Riverin, chercheure à la chaire d'entrepreneurship, H.E.C.*

1. *Le Saguenay est moins entrepreneurial.*

L'agglomération Chicoutimi-Jonquière se classe au dernier rang par rapport aux autres régions métropolitaines de recensement canadiennes. Le taux de croissance du nombre d'entreprises, incluant les travailleurs autonomes est de 5,1 % de 1998 à 2002, ce qui représente environ 1 % par année.

2. *Il s'agit d'un entrepreneuriat de nécessité.*

Il y a plus de création d'entreprises en période de récession et moins en période de croissance. De 1992 à 1996, qui correspond à une période de récession, l'accroissement net du nombre d'entreprises était de 5,7 % pour le Québec, 7,7 % pour la région et 6,3 % pour Ville de Saguenay. Tandis que de 1996 à 2000, qui correspond à une période de croissance, le taux de création d'entreprise était de 9,5 % au Québec, 7,9 % pour la région et de 6,1 % pour Ville de Saguenay. On peut donc dire que de 1996 à 2000, il y avait de l'emploi ce qui a fait diminuer le taux de chômage et les gens n'ont pas créé d'entreprises.

3. *L'exode des jeunes fait très mal à l'entrepreneuriat local...*

C'est 60 % des entreprises canadiennes qui sont créées par des jeunes de 18 à 35 ans. Or, cette tranche d'âge correspond aux jeunes qui quittent massivement la région. On peut donc dire que ce n'est pas seulement les jeunes qui quittent mais également des entreprises.

4. *...le vieillissement de la population aussi.*

La cohorte des 55 ans et plus crée moins d'entreprises mais ils composent une proportion de plus en plus élevée de la population. De plus, les « baby boomers » qui prendront leur retraite d'ici quelques années vont libérer des emplois pour les jeunes ce qui ne les incitera pas à créer des entreprises. Enfin, les personnes âgées veulent profiter de leur argent à la retraite alors qu'il importe d'investir pour soutenir l'entrepreneuriat.

5. *Une culture plus ouvrière qu'entrepreneuriale*

La culture est plus ouvrière qu'entrepreneuriale. La grande entreprise est très présente dans la région ce qui influence les valeurs. Les gens recherchent donc un emploi pour la vie dans la grande entreprise. En fait, la majorité des emplois est dans la grande entreprise. Il y a donc moins de contacts personnels avec des entrepreneurs et d'effets de contagion. Cette culture ouvrière crée de l'attentisme de la part des sans emplois et de la population en général.

6. *Une forte dépendance institutionnelle*

Dans la région, il y a une plus forte proportion de gens ayant des revenus de transferts gouvernementaux ce qui crée moins d'entrepreneuriat par nécessité. De plus, les PME dépendent beaucoup de la grande entreprise ce qui ne rejoint pas les valeurs de l'entrepreneuriat telles que l'indépendance, l'autonomie et le besoin de contrôler sa destinée.

7. La valorisation du développement par le haut

C'est l'arrivée d'une entreprise de l'extérieur de la région que l'on va valoriser plutôt que de valoriser le voisin qui démarre son entreprise. De plus, les moyens sont limités pour stimuler l'entrepreneuriat dans la région et il y a un manque de reconnaissance pour les petits projets. Le fait que l'on valorise le développement par le haut a comme conséquence que l'on parle moins d'entrepreneuriat. Par une recension des écrits dans les médias régionaux, on peut constater que le mot entrepreneuriat était absent avant 1996 alors qu'entre 1996 à 2003 on retrouve ce mot 400 fois dans les médias régionaux.

8. Moins d'ouverture sur la planète

Au Saguenay, comparativement aux autres MRC, il y a moins de PME qui exportent. De plus, l'éloignement de la région, le fait qu'il y ait moins de personnes bilingues et qu'il y ait moins d'immigrants limitent l'ouverture à l'internationale. Enfin, il y a très peu de nouvelles internationales dans les journaux locaux. L'implication sur l'entrepreneuriat est que le manque d'ouverture sur le monde réduit l'acuité pour reconnaître des occasions d'affaires.

9. Éclatement du leadership et myopie des élus

À Ville de Saguenay, depuis la fusion, il semblerait avoir un éclatement entre le politique et l'économique et entre la ville et le reste de la région. De plus, les élus ont une vision à court terme et ont un objectif de création d'emploi alors que, en ce qui concerne l'entrepreneuriat, il importe de travailler sur le long terme.

10. Difficultés à faire face à la réalité entrepreneuriale

En 2001, lorsque Monsieur Claude Blanchet est venu dire aux Saguenéens qu'il ne se crée par suffisamment d'entreprise au Saguenay, le discours n'a pas été apprécié et, suite à une recension des écrits dans les médias, on peut voir que les gens se sont attaqués au messenger plutôt que de s'attarder au message. Il faut cependant entendre le message et agir en conséquence. Le ralentissement de l'entrepreneuriat saguenéen ne veut cependant pas dire que la qualité des entrepreneurs n'est pas bonne, elle est au contraire excellente. La population a d'excellentes qualités propres aux entrepreneurs dont le dynamisme mais on n'entreprind pas, on revendique.

En conclusion

Au Saguenay, nous ne créons pas suffisamment d'entreprises et il faut travailler sur la culture à long terme pour améliorer la situation.

Questions du public

1. À la lumière de vos propos, on dirait que la région semble vouée à mourir. On annonce régulièrement le nombre de jeunes qui quittent la région et je me demande si on va survivre. Ça ressemble vraiment à un film d'horreur.
 - Je pense que la première chose à faire c'est d'être sensibilisé à une situation et à partir de là c'est aux gens d'agir. Je crois également que tout le monde a à cœur le développement du Saguenay et puis c'est en faisant des constats comme celui-là qu'on peut se rassembler et poser des gestes concrets pour stimuler l'entrepreneuriat. Des gestes concrets

il y en a plusieurs, le Centre d'entrepreneuriat et d'essaimage en est un exemple. On peut aussi aller dans les écoles, mobiliser les entrepreneurs, prendre des cours sur la recherche d'occasion d'affaires. La chose la plus importante à faire selon moi est de sensibiliser la population au fait que tout le monde peut devenir entrepreneur.

2. Vous avez dit qu'il y avait un problème avec les 18 à 24 ans au niveau de l'entrepreneuriat comparé au reste du Canada. Je ne trouve pas que ce soit vraiment un problème car ceux entre 18 et 24 ans sont aux études au Québec. La branche sur laquelle on devrait plus miser ne serait-elle pas plutôt celle des 25 à 35 ans?
 - C'est une différence qui est importante et il faut se questionner. Pourquoi est-ce que les 18 à 24 ans dans le reste du Canada créent des entreprises et pas les Québécois? Est-ce que c'est parce qu'on a accès plus facilement à l'éducation? Est-ce que c'est parce que le milieu de l'éducation ne valorise pas suffisamment l'entrepreneuriat? Il y a un paquet de questions à se poser car l'écart est grand et préoccupant.
3. Dans la région, il n'y a peut-être pas autant d'opportunités économiques qu'ailleurs. On subit notamment l'intégration qui est extrêmement néfaste et qui rend le démarrage d'entreprise plus difficile. En plus, nos coûts de production sont élevés dans la région. J'aimerais vous entendre sur ces deux aspects.
 - L'intégration est un problème présent partout et il est présent au Saguenay depuis cinq ans. Le Saguenay est très bien outillé, notamment avec l'UQAC, pour déceler les opportunités d'affaire. J'ai l'impression également que lorsqu'on parle d'entrepreneuriat, on parle toujours d'une entreprise de cinquante personnes qui va générer beaucoup avec trois millions d'investissements. L'entrepreneuriat n'est pas nécessairement la grosse affaire. C'est une personne qui décide de se prendre en main et de démarrer son entreprise en fonction des opportunités qu'elle voit et de ses passions.
4. J'aurais aimé que vous décriviez un peu plus la définition de l'entrepreneur. Vous avez parlé de l'entrepreneur créateur d'entreprises mais, à mon sens, ça ne correspond pas à la réalité concrète d'aujourd'hui. L'entrepreneur c'est l'innovateur créateur. L'innovateur créateur n'est pas quelqu'un qui va créer une épicerie ou un garage de services. C'est l'entrepreneur qui crée un produit nouveau, une innovation, qui lui permet d'exporter dans le reste du monde. Or, les PME régionales sont en retard au niveau du progrès technologique. La PME, n'est pas l'entreprise de services qui fait du petit commerce, c'est l'entreprise qui paie des hauts salaires et qui a une productivité très élevée et qui est innovatrice.
 - Pour moi, dans l'entrepreneuriat il y a de l'innovation mais ce n'est pas juste ça. C'est aussi le fait de créer une entreprise de services. Si on veut développer la culture entrepreneuriale sur le long terme, il ne faut pas négliger cette entreprise-là. Dans le cadre du *GEM*, on a trouvé qu'il y a seulement 7 % des entreprises sur la planète qui étaient innovatrices, c'est-à-dire qui allaient sur un nouveau marché avec un nouveau produit.

B. LE DÉMARRAGE ET LE DÉVELOPPEMENT D'UNE PME : UN PROCESSUS QUI SE COMPLEXIFIE

- *Louis Dusseault, professeur et directeur général du Centre d'entrepreneuriat et d'essaimage de l'UQAC.*

Le concept d'entrepreneurship

Monsieur Dusseault débute sa présentation par une définition de l'entrepreneuriat :

« *C'est l'introduction de nouveaux produits ou services ou l'implantation de nouvelles méthodes de production ou la conquête de nouveaux marchés ou le recours à de nouvelles sources de matières premières ou la création de nouvelles entreprises.* »

Scumpeter, 1934

Aujourd'hui, la définition de l'entrepreneurship a été légèrement élargie et on parle également de création d'entreprise (entreprises technologiques, économie sociale), de croissance (interne, externe, acquisition, fusion), de gestion de PME à travers de grands enjeux telle que la mondialisation.

Les processus de création et de développement d'une PME

Lorsqu'on regarde la création d'entreprise, ça revient dans un premier temps, à une préoccupation et à la présence d'un entrepreneur ayant le désir de se lancer en affaires, qui a des qualités et le désir d'agir. À travers son environnement, l'entrepreneur identifiera un besoin existant. Lorsqu'il y a adéquation entre l'environnement et le produit ou service offert par l'entrepreneur, on se retrouve avec une belle occasion d'affaires. Il faut cependant que l'entrepreneur soit en mesure de bien gérer.

Une fois que l'entreprise est démarrée, il y a la problématique de croissance et de développement. La première grande décision de l'entrepreneur sera celle de se lancer en affaires ou bien de faire croître ou de restructurer son entreprise ce qui amènera les phases de développement de l'entreprise (pré-démarrage, démarrage, consolidation). Lorsque l'organisation évolue et se développe, elle est confrontée à des crises administratives (manque de liquidité, problème de financement) ce qui oblige l'entrepreneur à s'adapter à son environnement.

La création et le développement d'une entreprise à succès est un processus simple mais en même temps très complexe. Le taux d'échec par rapport au nombre d'entreprises créées est très élevé. Lorsqu'on regarde le pourcentage de PME qui connaît une réelle croissance, on peut voir que ces PME sont très peu nombreuses. On doit également prendre en compte que, aujourd'hui, le nombre de variables à considérer pour créer et gérer une entreprise est énorme.

La segmentation de la problématique

La problématique de création et de développement d'entreprises nous amène à faire une certaine segmentation.

1. *La segmentation par intervenants* (Intervenants gouvernementaux : fédéral, provincial, municipal. Intervenants para-gouvernementaux, intervenants privés)

2. *La segmentation selon la taille de l'entreprise ou le stade de développement* (Travailleurs autonomes, très petite entreprise, petite entreprise, moyenne entreprise, grande entreprise, très grande entreprise)
3. *La segmentation par clientèle* (Entrepreneurs, femmes en affaires, économie sociale, entrepreneurs autochtones, femmes secteur non traditionnel, travailleurs autonomes, jeunes de moins de 35 ans, entrepreneuriat scolaire, entrepreneurs immigrants, clientèle à faible revenu, employés : intrapreneurship, essaimage, impartition)
4. *La segmentation par problématique* (Démarrage d'entreprises : commerce au détail, service, manufacturière, technologique. Franchisage : démarrage, croissance. Croissance, expansion, diversification, exportation, redressement et restructuration d'entreprises, patrimoine entrepreneurial : relève d'entreprises, relève d'entreprises familiales)
5. *La segmentation par service* (Plan d'affaires, étude de marché, financement, coopérative, mentorat, main d'œuvre : formation et financement de main d'œuvre, missions économiques, vitrine technologiques, service de veille technologique et environnementale, publications spécialisées)
6. *La segmentation par secteur/grappes industrielles* (Nouvelles technologies de l'information, secteur de l'aluminium, secteur du bois, secteur des biotechnologies, secteur touristique, secteur agroalimentaire, autres)
7. *La segmentation par infrastructures* (Incubateur : industriel et technologique, *business center*, centre de transfert technologique, consortium de recherche université-entreprise, autres)

Constats

Toute cette segmentation nous amène à faire certains constats. Tout d'abord, cette très grande segmentation par modes d'interventions nous amène à considérer et reconnaître la complexité de cette problématique et tout son caractère de maturité. Ensuite, le très grand nombre de structures et d'intervenants a amené une multiplication des exigences et des connaissances. Enfin, il y a présentement un paradoxe important, c'est-à-dire que l'on parle beaucoup de PME alors que, dans un même temps, les grandes entreprises deviennent immenses. Un autre paradoxe réside dans le fait que l'on parle beaucoup de mondialisation alors qu'au même moment, il se fait une forte concurrence entre les centres urbains et les régions.

Vision 2025

Il faut poser certains questionnements nous ramenant à la base. Il faut, entre autres, se questionner sur ce que l'on doit réviser. Est-ce qu'il faut réviser les interventions de l'État à travers les structures, les programmes, les conditions environnementales? Doit-on réviser les approches d'intervention et les processus? Comment favoriser l'émergence d'idées d'affaires à fort potentiel? Comment développer notre relève entrepreneuriale? Comment favoriser la croissance de nos PME existantes?

La PME ne pourra jamais concurrencer la grande entreprise et la production de masse. Elle se doit de développer des savoirs spécifiques, des savoirs d'expertise, des savoirs de valeur ajoutée.

Question du public

1. Dans un environnement hyper compétitif, est-ce que l'entrepreneuriat, d'une seule personne PDG, peut encore avoir de la valeur ou devrait-on aller vers un entrepreneuriat de type collectif? Est-ce que se serait désirable?
 - Je ne pense pas qu'il y ait seulement un chemin, simple ou collectif. La seule chose que je pense qu'il est important de reconnaître c'est qu'il faut travailler en réseau et en partenariat. L'entrepreneur qui se développe de plus en plus, c'est quelqu'un qui travaille en réseau. On ne perd pas à travailler en réseau. Ceux qui sont performants apprennent qu'ils ne peuvent pas tout contrôler, qu'ils n'ont pas toutes les expertises et qu'ils doivent aller chercher des jonctions s'ils veulent avancer. La PME est capable d'aller chercher des créneaux qui n'intéressent pas la grande entreprise et il faut essayer de travailler avec la grande entreprise qui offre des réseaux, des expertises et des opportunités.
2. Est-ce que c'est le même portrait de gens qui partent en affaire qu'auparavant?
 - C'est à peu près pareil mais sur certains éléments, comme les entreprises technologiques, il y a des différences. Il y a encore la même problématique c'est-à-dire des gens qui démarrent des entreprises similaires aux autres.
3. Je constate que dans la région on vit le même problème que l'ensemble des régions de l'Amérique du Nord et d'une partie de l'Europe qui est un problème de sous-développement en devenir. Je me demande si nous pouvons nous inspirer de régions qui ont vécu un développement et qui ont créé des choses différentes. Est-ce qu'elles pourraient nous servir de modèle?
 - *Réponse de Nathalie Riverin.* Il y a plusieurs modèles mais le modèle idéal c'est celui qui vient des gens de la région. Dans la région, il y en a un modèle qui est la Vallée de l'aluminium qui part de ce que nous sommes. Ça prend une volonté de partir et de stimuler l'entrepreneuriat.
 - *Réponse de Louis Dusseault.* La seule question que je me pose c'est comment multiplier les modèles qui fonctionnent. Je reviens à la problématique de base qui est qu'il faut des entrepreneurs qui ont des idées et qui sont capables de passer à l'action. À partir de ce moment-là, comment fait-on pour les stimuler et amener d'autres entrepreneurs? De plus, il ne faut pas avoir peur des petits projets et les balayer du revers de la main.

4. Serait-il possible que les intervenants en entrepreneurship allège les critères pour aider les entrepreneurs à s'épanouir et à croître, malgré les facteurs de risque, et en complicité avec le milieu?
 - Le développement économique est associé à une grande responsabilité des entrepreneurs qui l'anime. L'intervention de l'État consiste à créer des conditions. Il ne faut pas oublier que les entrepreneurs ont des apprentissages à faire et la capacité des entrepreneurs à succès consiste à être capable d'apprendre.

C. TABLE RONDE

- *Frédéric Gagnon, Groupe Gagnon Frères*
- *André Boily, SADC Haut-Saguenay*
- *Claude Bouchard, Promotion Saguenay*
- *Andrée Girard, Fonds de solidarité FTQ*
- *André Nepton, SADC, Bas-Saguenay*

Les interventions des tables rondes ont été regroupées dans les tableaux aux pages suivantes et selon la grille d'analyse : Diagnostic, Déterminant, Pronostic et Thérapeutique.

<p style="text-align: center;">Diagnostic</p> <ul style="list-style-type: none"> • Au niveau des exportations/innovations, la région performe bien lorsque l'on compare en dollars mais au niveau du nombre d'entreprises nous sommes 16^{ème} sur les 17 régions administratives quant à l'exportation en hautes technologies, 10^{ème} sur 17 quant aux établissements actifs en recherche et développement, 15^{ème} sur 17 pour les entreprises à exportation. Nous sommes également parmi les plus faibles quant à la diffusion de l'information dans les entreprises. • Les retraités suivent leurs enfants dans les grands centres ce qui représente une fuite de capitaux additionnelle. • Il y a un problème de démographie, la courbe s'accroît. • Les monnaies ont un impact sur notre développement qu'on connaît mal. • C'est la population qui développe la région avant tout autre intervenant. • Le manque d'emploi a créé un entrepreneuriat par dépit. • La polarisation est importante. Actuellement, on voit une nouvelle catégorie d'entrepreneurs soutenus par des consortiums. • L'entreprise c'est adapté et a fait passer sa stratégie marketing d'une stratégie de produit à une stratégie de marché. • Problème de mondialisation, de culture entrepreneuriale. 	<p style="text-align: center;">Déterminant</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il y a des tendances lourdes qui jouent contre le développement économique et qui nous amènent vers un appauvrissement à long terme de la région. • L'éloignement des marchés est plus un problème de marketing que de transport. Si on n'a pas des réseaux avec les marchés extérieurs, il sera d'autant plus difficile d'y percer. • Il y a des atouts dans la région : la qualité de vie et la vie culturelle. • Il est utopique de penser que l'on peut baser notre développement uniquement sur des facteurs endogènes alors que l'on sait qu'une minorité de la population seulement a les caractéristiques propres à l'entrepreneur. • Il y a eu une rupture de la culture entrepreneuriale avec l'arrivée de la grande entreprise. • Nous avons créé une ville pour se donner une force économique, pour cesser les guerres de clochers. • La région ne devrait pas se sentir en compétition avec Montréal. • Le marché captif est un avantage et un inconvénient pour la région. • Les élus ont un rôle à jouer et sont très sensibles aux difficultés d'émergence de l'entrepreneurship.
<p style="text-align: center;">Thérapeutique</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prévoir des alliances stratégiques avec du développement exogène et des partenariats intra régionaux. • Les intervenants en développement socio-économique devront passer d'une stratégie marketing orientée vers le produit à une stratégie orientée vers les besoins des entrepreneurs. • Favoriser l'émergence de nouveaux entrepreneurs par le biais de l'intrapreneurship. • Aider les très petites entreprises qui ont de la difficulté à démarrer en leur faisant bénéficier de l'expertise d'entreprises qui ont réussi. • Donner accès dès le secondaire à un cours en entrepreneurship. • Utiliser des fonds alloués au développement économique pour les mettre dans les mains des gens d'affaires qui pourraient juger les projets. • Trouver les entreprises régionales qui ont du potentiel et les supporter par du coaching pour les conseiller et consolider l'entreprise. • Avoir un plan stratégique de développement pour la région fait collectivement qui ciblera les forces et qui réunira divers acteurs (UQAC, hôpital, gens d'affaires, intervenants de développement et autres) • Créer des modèles de coopération régionale et un jardin fertile pour les entrepreneurs. • Aider la micro-entreprise et assurer la relève. 	<p style="text-align: center;">Pronostic</p> <ul style="list-style-type: none"> • On continue à développer des petits projets qui vivront des difficultés notamment en raison de variables exogènes. • Les entrepreneurs qui ont formé des groupes, qui ont concentré une série d'activités auront de la difficulté à trouver de la relève. • La tendance négative peut être renverser. • Il faudra passer par-dessus les guerres de clochers entre les deux sous-régions et les municipalités.