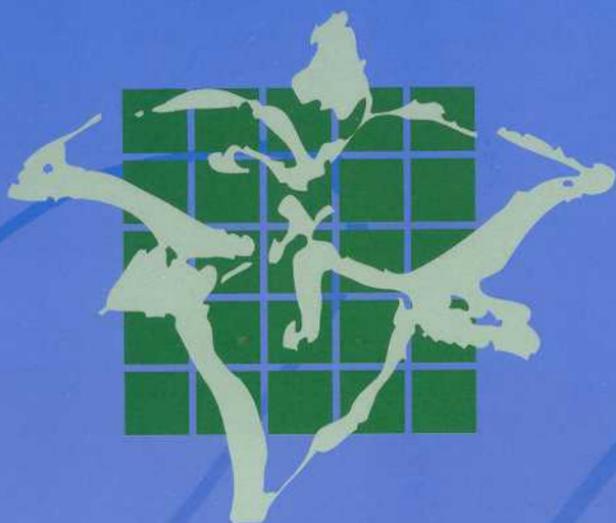


REVUE DU NOUVEL ONTARIO



Numéro 26

2001

Revue du Nouvel-Ontario, numéro 26

2000

La REVUE DU NOUVEL-ONTARIO est une publication de l'Institut franco-ontarien (IFO). Les auteurs des articles assument seuls la responsabilité de leurs idées.

Ce numéro est réalisé grâce à une subvention du CRSHC et à l'appui de l'Université Laurentienne.

Tous droits réservés

© Institut franco-ontarien, 2001

ISSN 0708-1715

INSTITUT FRANCO-ONTARIEN

L'Institut franco-ontarien a été fondé en 1976 par un groupe de professeurs de l'Université Laurentienne afin de promouvoir la recherche, la publication et la documentation sur l'Ontario français. Depuis sa fondation, l'Institut poursuit ces trois objectifs, tout en gardant sa raison d'être principale, soit le développement d'une communauté de chercheurs et de chercheuses, vouée à la production de connaissances sur l'Ontario français. L'Institut a une mission unique en son genre, à savoir celle d'étudier l'Ontario français, celle de regrouper des chercheurs et des chercheuses provenant de toutes les régions de l'Ontario, celle d'encourager la recherche scientifique et la diffusion des résultats en français.

L'Institut publie la *Revue du Nouvel-Ontario*, la collection Fleur-de-trille et la collection Universitaire. Pour favoriser la publication en Ontario français, il s'associe régulièrement à la Série monographique en sciences humaines de l'Université Laurentienne, à l'ACFAS-Sudbury et à la maison d'édition Prise de Parole.

Table des matières

Présentation

Rachid Bagaoui	5
----------------------	---

Articles

Les entrepreneurs franco-ontariens dans les
p.m.e. du Nord de l'Ontario : contexte
économique, profil général et profil
sectoriel

Jean-Charles Cachon, Ron Mulholland, Barry Cotton, Huguette Blanco, Claude Vincent et Terry Zinger	9
--	---

Les activités de l'entrepreneur reliées à
l'analyse stratégique en phase de prédé-
marrage : une étude comparative Ontario—
Québec d'entreprises de services

Yves Robichaud, Louis Dussault, André Belley et Jean Lorrain	45
---	----

Les transferts technologiques peuvent-ils
contribuer au développement économique
des entreprises franco-ontariennes ?

Annette Ribordy67

Comptes rendus

Les jumelles Dionne et l'Ontario français
(1934-1944)

Angèle Fradette 101

La littérature franco-ontarienne : État des
lieux, Sous la direction de Hédi Bouraoui
(édité par Ali Reguigui et Hédi Bouraoui)

Monique Benoit..... 107

Présentation

Rachid Bagaoui¹

Ce numéro de la *Revue du Nouvel-Ontario* présente quatre (4) articles et deux comptes rendus.

Les articles de ce numéro traitent de la socio-économie de l'Ontario-français, que ce soit par le biais d'une description du profil des entrepreneurs, de leurs activités et de leur position face aux problèmes de démarrage ou encore par le biais des transferts des technologies et de leur incidence sur le développement économique des entreprises franco-ontariennes.

Dans un premier temps, Jean-Charles Cachon, Ron Mulholland, Barry Cotton, Huguette Blanco, Claude Vincent et Terry Zinger présentent les résultats de deux études. La première porte sur des entrepreneurs des districts du Nord de l'Ontario alors que la deuxième examine trois sous-secteurs en particulier (agricole,

1 Professeur de Sociologie, Université Laurentienne.

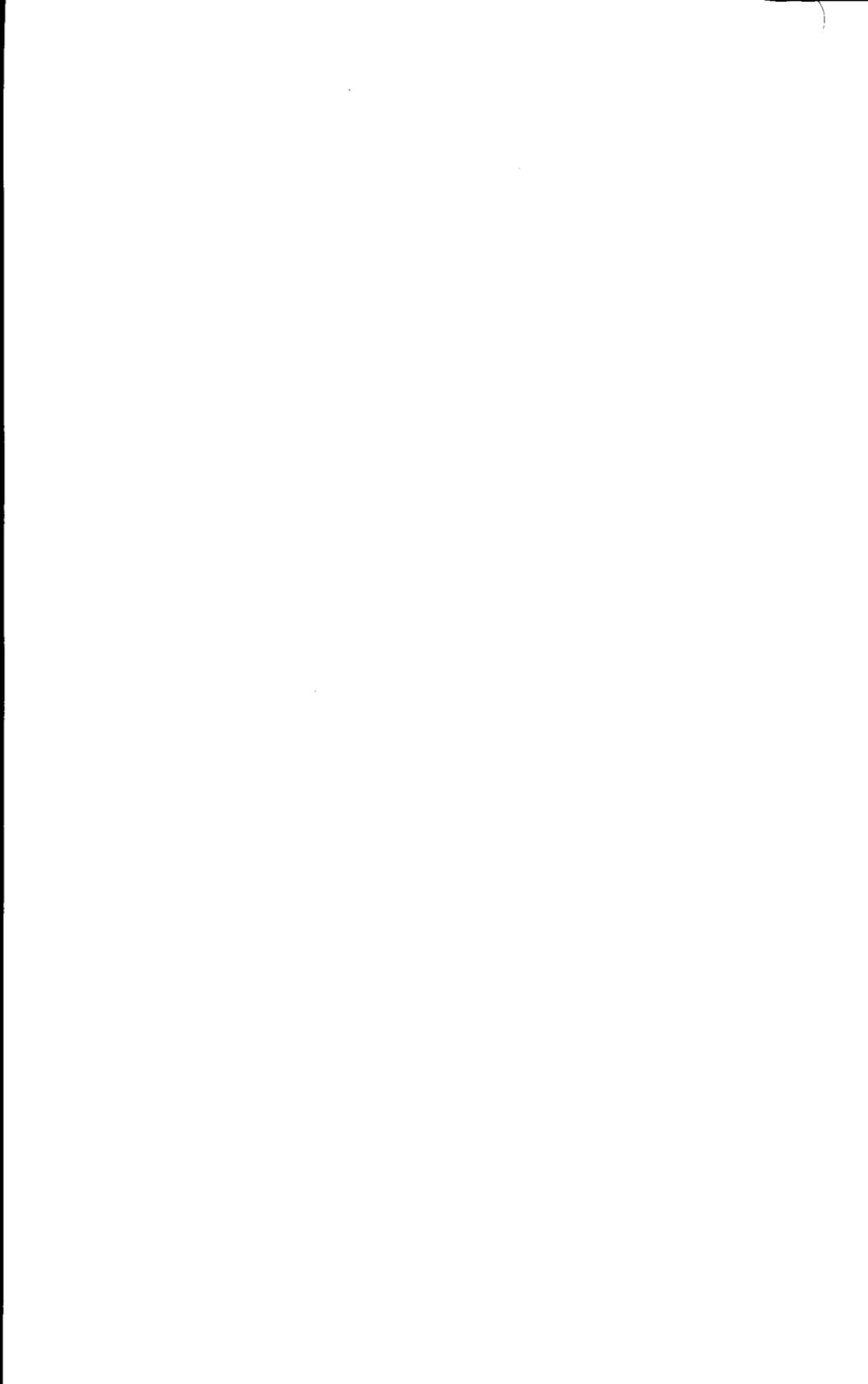
touristique, services) dans la région Nippissing Ouest. Leur conclusion est claire : la plupart des entreprises vivent à l'ombre des grandes entreprises et du secteur public. Elles doivent donc si elles veulent sortir de l'ombre des ces institutions, explorer des marchés internationaux et de maîtriser les nouvelles technologies de l'information pour pouvoir mieux se positionner sur un marché de plus en plus concurrentiel.

De leur côté, Yves Robichaud, Louis Dussault, André Belley et Jean Loraine s'intéressent principalement aux activités des entrepreneurs lors des premières années. À ce propos, les auteurs observent, en citant ISTC (1991), que des 108 067 entreprises de 1 employé et plus qui ont démarré au Canada en 1984, 16 pour cent ont disparu lors de la première année et 12 pour cent ont disparu avant la fin de 1986. Le Nord de l'Ontario n'échappe à cette situation puisqu'il a été observé qu'entre moyenne 38 pour cent des entreprises qui ont démarré au nord de l'Ontario ont disparu entre 1983 et 1996. Dans leur texte, les auteurs se livrent à une étude comparée entre des entrepreneurs québécois et franco-ontariens quant aux comportements de gestion qu'ils adoptent respectivement.

L'article de Annette Ribordy aborde la question des transferts des technologiques et leur effet sur le développement économique des entreprises communautaires. L'auteure fait le constat que devant la situation macro-économique difficile que connaît le Nord-Est de l'Ontario, les entreprises franco-ontariennes doivent absolument explorer de nouvelles possibilités de développement qui contribueraient à diversifier le

modèle économique de la région. L'industrie des nouvelles technologies peut paraître une voie importante à explorer mais elle comporte des risques. L'auteure tente dans son texte de voir s'il est possible de capitaliser sur ces richesses pour apporter un souffle nouveau à l'économie de Nord-Est par le biais du transfert technologique.

Enfin, le numéro 26 comporte deux comptes rendus. Le premier est préparé par Angèle Fradette et porte sur le livre de Gaétan Gervais *Les jumelles Dionne et l'Ontario français* alors que le deuxième est de Monique Benoit et porte sur *La littérature franco-ontarienne. États des lieux* ouvrage édité par de Ali Reguigui et Hédi Bouraoui.



Les entrepreneurs franco-ontariens dans les p.m.e. du Nord de l'Ontario : contexte économique, profil général et profil sectoriel

Jean-Charles Cachon
Ron Mulholland
Barry Cotton
Huguette Blanco
Claude Vincent
Terry Zinger¹

Introduction

Cet article reprend et, dans une certaine mesure remet à jour pour certaines statistiques, les données de deux recherches empiriques effectuées par Cachon et Cotton (1997) et par Mulholland et coll. (1998), la première dans la région de Nipissing Ouest, la seconde dans l'ensemble du Nord de l'Ontario. Le seul début de description générale des entrepreneurs franco-ontariens

¹ Cachon, Mulholland, Cotton, Blanco, Zinger, Commerce et administration, Université Laurentienne. Zinger, Vincent Science économique, Université Laurentienne.

remonte à l'étude de Blatt (1992), qui se limitait à certaines variables d'ordre financier et à des expressions d'attitudes.

Après une brève présentation de l'évolution du contexte économique Nord-Ontarien, l'article présente les résultats des deux études, d'une part du point de vue de l'ensemble des entrepreneurs, cela sur la base d'un sondage auprès de 229 répondants situés partout dans les districts du Nord de l'Ontario, d'autre part en examinant trois sous-secteurs étudiés plus en détail dans la région de Nipissing Ouest par Cachon et Cotton. Bien que les deux échantillons aient inclus également des non-francophones, les chercheurs n'ont trouvé aucune différence significative entre les réponses obtenues auprès des francophones par rapport aux non-francophones, sauf sur la question portant sur la langue d'usage dans les affaires. Il est donc possible d'affirmer que les résultats rapportés dans ces deux études s'appliquent aussi bien aux entrepreneurs franco-ontariens qu'aux autres.

Méthodologie

Une partie de la discussion des résultats présentés dans cet article repose sur des données secondaires, principalement fournies par Statistique Canada. La description suivante concerne la méthode suivie dans les deux recherches pour recueillir les données primaires.

Échantillons

L'échantillon utilisé pour le sondage postal de Mulholland et coll. a été sélectionné dans la base de

données *Canadian Business Information* selon les critères suivants : 1) avoir un code postal dans le Nord de l'Ontario et 2) avoir eu moins de 100 employés en 1996.

Dans le cas de l'enquête de Cachon et Cotton, c'est la Société de développement économique du Nipissing Ouest qui avait fourni les listes des entreprises et fermes de la région. La liste initiale comprenait 633 organisations et 161 fermes : 306 de ces organisations étaient des filiales de grandes entreprises, des institutions financières, bureaux professionnels, infirmières à domicile, agences de santé, clubs, associations et des organisations religieuses ou de charité. Certaines entreprises paraissent deux fois, alors que d'autres avaient fermé récemment. Trois entreprises disparaissaient dans les flammes avant que leurs propriétaires ne puissent être interrogés. Après élimination des fermes non commerciales de la population à étudier, l'on obtenait un total de 428 entreprises de petite et moyenne taille dans Nipissing Ouest. Étant donné le nombre limité d'entreprises, les chercheurs ont tenté de contacter le plus grand nombre possible de répondants.

Questionnaires

Les questionnaires comprenaient 52 questions pour Mulholland et coll. et 64 questions pour Cachon et Cotton. Ils sont basés sur un questionnaire construit par le Groupe de recherche sur les petites entreprises de l'École de commerce de l'université Laurentienne de Sudbury (Ontario, Canada). Ils découlent d'une revue de la littérature scientifique pertinente et sur des modèles d'entrepreneuriat développés par les membres du

Groupe. Ils ont été pré-testés, puis approuvés par le Comité de déontologie de l'Université Laurentienne.

Administration des questionnaires

Pour Mulholland et coll, après un premier envoi postal début mai 1997, une carte de rappel était expédiée aux 1504 entreprises ciblées, puis un rappel téléphonique auprès du tiers d'entre elles. 1432 firmes ont reçu le questionnaire et 229 d'entre elles (16 pour cent) ont retourné un questionnaire valide.

Cachon et Cotton ont procédé par entrevues personnelles à l'aide d'une équipe de trois interviewers formés par les chercheurs. Entre le 7 et le 13 juin 1997, 354 chefs d'entreprises et fermiers de la région de Nipissing Ouest avaient été contactés en personne. Les 69 entrepreneurs restants n'avaient pu être joints ou étaient introuvables ou inaccessibles à cause de leur éloignement. Au 20 juin, les enquêteurs avaient reçu 118 questionnaires.

Analyse des données

Pour les deux sondages, les questionnaires reçus étaient codés et les données saisies dans le logiciel de traitement statistique SPSS-PC pour les variables quantitatives. Les données qualitatives comprenaient surtout des commentaires. L'analyse des données quantitatives comprenait des statistiques descriptives et des tabulations croisées.

Résultats

Contexte économique du Nord Ontarien

Précisons tout d'abord que, contrairement à une idée reçue, le Nord de l'Ontario ne commence pas à la rivière des Français mais se définit selon les districts qui le composent. Ainsi, le district de Parry Sound fait entièrement partie du Nord de l'Ontario et fait partie du sondage sur les entrepreneurs réalisé dans l'étude de Mulholland et coll. Le Nord-Est de l'Ontario comprend les districts suivants : Algoma, Cochrane, Manitoulin, Nipissing, Parry Sound, Sudbury et Timiskaming, tandis que le Nord-Ouest comprend trois districts (Thunder Bay, Kenora et Rainy River). En 1992, selon Statistique Canada, cette région comptait 374 000 emplois, répartis selon le tableau ici-dessous.

Sur ce total, il y avait 17 790 non francophones et 5 305 francophones employés à leur compte dans divers secteurs de l'économie, selon Gilbert et Langlois (1994). Le tableau 1 montre l'évolution des différents secteurs de l'économie du Nord de l'Ontario entre 1961 et 2000. Comme ailleurs dans le monde industrialisé, le secteur primaire, celui de la construction et le secteur manufacturier, qui représentaient 56,6 pour cent de l'emploi en 1961, n'en représentaient plus que 23,6 pour cent en 2000, alors que le secteur des services passait de 43,4 pour cent à 76,4 pour cent du total. Plus précisément, alors que le Nord de l'Ontario reste perçu dans l'imaginaire collectif comme une région dont

Tableau 1
Structure de l'emploi dans le Nord de l'Ontario
de 1961 à 2000

	1961	1981	1992	1996	2000
Agriculture	7 916 (3,1)	5 085 (1,4)	5 000 (1,3)	3 400 (0,9)	2 800 (0,8)
Forêt, mines, pêcheries	51 904 (20,7)	42 565 (11,5)	28 000 (7,5)	30 000 (8,1)	23 200 (6,2)
Construction	16 234 (16,4)	22 450 (6,0)	24 000 (6,4)	18 300 (4,9)	20 800 (5,6)
Secteur manufacturier	41 226 (16,4)	61 975 (16,7)	38 000 (10,2)	44 800 (12,0)	40 800 (11,0)
Services financiers	4 747 (1,9)	11 605 (3,1)	15 000 (4,0)	15 200 (4,1)	14 200 (3,8)
Commerce	33 497 (13,3)	59 350 (16,0)	63 000 (16,8)	62 300 (16,6)	59 700 (16,1)
Transport	31 032 (13,3)	34 800 (9,4)	30 000 (8,0)	27 600 (7,3)	22 000 (5,9)
Autres services	64 702 (25,8)	133 450 (35,9)	171 000 (45,7)	172 300 (46,0)	187 700 (50,6)
Dont : Admin. publique	11 950 (4,8)	27 470 (7,4)	32 000 (8,6)	27 300 (7,3)	20 500 (5,5)
Dont : Santé et services sociaux	n.d.	n.d.	n.d.	46 100 (12,3)	50 900 (13,7)
Dont : Éducation	n.d.	n.d.	n.d.	30 400 (8,1)	30 600 (8,2)
Total	251 258	371 280	374 000	374 200	371 200

Sources : Statistique Canada : données des recensements de 1961 et 1981, Moyennes annuelles de la population active 1992, Enquête sur la population active pour 1996 et Emploi par branche d'activités-Développement des ressources humaines Canada, juillet 2000.

l'économie est basée sur l'exploitation minière et forestière, ces deux sous-secteurs ne représentaient plus que 4,4 pour cent des emplois et 7,3 pour cent des revenus en 1993. Ces chiffres, bien entendu, dépassent

de loin la moyenne canadienne (1,8 pour cent de l'emploi et 2,6 pour cent du revenu), mais sont bien en-deçà des croyances couramment répandues.

Quels sont donc les moteurs de l'économie du Nord de l'Ontario et comment les francophones sont-ils impliqués dans ce tissu économique ? Le tableau 1 montre clairement le rôle du secteur des services dans l'économie de la région, en particulier celui des services gouvernementaux et para-gouvernementaux : Ainsi l'administration publique, qui représentait 4,8 pour cent des emplois en 1961, en représente 8,6 pour cent en 1992, pour retomber à 5,5 pour cent en 2000. Si l'on y ajoute les emplois de l'éducation, de la santé et des services sociaux, nous arrivons à 27,7 pour cent en 1996 et 27,4 pour cent en 2000 (pour corroborer ces chiffres, Statistique Canada évaluait que, pour 1992, les trois sous-secteurs administration publique, éducation et santé et services sociaux représentaient une part importante des revenus totaux de nombreuses villes du Nord de l'Ontario, comme l'indique le tableau ci-dessous). Les grandes entreprises canadiennes et étrangères occupent également une place importante dans l'économie du Nord ontarien, mais il n'existe pas de données statistiques précises pour mesurer précisément leur impact. Une tentative d'hypothèse est proposée dans la conclusion de cet article.

Tableau 2
Revenus générés par le secteur public en pourcentage
du revenu total (1992)

Ville	Revenus — secteur public
North Bay	47,5%
Kenora	43,3%
Sault-Ste-Marie	40,1%
Haileybury	38,7%
Elliot Lake	36,6%
Thunder Bay	33,7%
Sudbury	31,8%
Timmins	30,4%
Moyenne de l'Ontario	28,6%

Source : Statistique Canada

Les entrepreneurs Franco-Ontariens dans le Nord de l'Ontario

Définition

Une personne est comptée par Statistique Canada et par l'Agence des Douanes et du Revenu du Canada comme entrepreneur si elle dirige une entreprise en travaillant de manière autonome, que cette entreprise soit constituée en société ou non (en moyenne, environ un tiers seulement des firmes sont légalement constituées en société). Il existe par ailleurs plusieurs manières de définir qui sont les entrepreneurs en prenant en compte leurs caractéristiques psychologiques, sociales et comportementales. Ces dernières ont déjà été rapportées

en détails (Cachon, 1992-93) mais rappelons-en les principaux aspects : la personne entrepreneuriale est quelqu'un qui agit de manière créatrice, économiquement innovatrice; elle identifie des situations propices, obtient les ressources humaines, physiques et financières nécessaires à un investissement, crée de nouvelles organisations (entreprises entre autres), et gère la stratégie de celles-ci face à la concurrence ainsi que leur croissance (Filion, 1997). En conséquence, les dirigeants d'entreprises sont confondus avec les entrepreneurs ou considérés comme tels, même si un bon quart d'entre eux ne sont pas les fondateurs de leur entreprise.

Secteurs

Selon Gilbert et Langlois (1994), 6,8 pour cent des francophones du Nord-Est et 7,5 pour cent des francophones du Nord-Ouest de l'Ontario étaient des entrepreneurs en 1991 (contre 7,2 pour cent et 6,7 pour cent respectivement chez les non-francophones), alors que la moyenne ontarienne est de 7,7 pour cent chez les francophones et de 8,5 pour cent chez les non-francophones. En 1995, le Nord de l'Ontario comptait 24 708 entreprises, principalement impliquées dans les secteurs du commerce de détail (19,4 pour cent), de la construction (11,8 pour cent) et de l'hébergement, des aliments et des boissons (11,2 pour cent), alors que le secteur minier et le secteur forestier ne représentent que 4,5 pour cent du total des entreprises du Nord ontarien. Il n'existe pas de statistiques indiquant combien de ces entreprises sont la propriété de personnes franco-ontariennes, soit en partie, soit en totalité.

Analyse générale

Cette section présente les grandes caractéristiques des entrepreneurs observées dans l'échantillon recueilli dans l'ensemble du Nord de l'Ontario. Elle présente également certaines comparaisons avec la sous-région de Nipissing Ouest.

Pourquoi devenir entrepreneur ?

La théorie de la courbe entrepreneuriale, dite de pulsion-attraction (« push-pull »), rapportée par Carter et Cannon (1992, p. 59-60) répartit les motivations des entrepreneurs en quatre catégories. A une extrémité du continuum, les personnes sont poussées vers la création d'entreprise parce qu'on les a forcées à quitter leur emploi et deviennent des « entrepreneurs résistants » ou des « entrepreneurs réticents » (ce qui a été le cas pour 20 pour cent des répondants de Mulholland et coll., 1998); à l'opposé, les entrepreneurs « opportunistes » et « déterminés » sont des personnes qui ont délibérément choisi de devenir chefs d'entreprise. Cette catégorisation est loin d'expliquer toutes les circonstances de création d'entreprises, mais elle s'applique particulièrement bien au phénomène intervenu dans l'industrie minière dans le dernier quart du XX^e siècle, particulièrement dans les entreprises les plus grandes. En effet, un certain nombre des 23 200 emplois restants dans le secteur primaire non agricole en juillet 2000 sont occupés par d'anciens employés de grandes entreprises réembauchés par ces dernières en tant que travailleurs indépendants dans des métiers comme la soudure, la chaudronnerie, la

mécanique industrielle ou de chantier et divers métiers associés à l'exploitation minière et forestière et à la gestion de chantiers et de projets industriels. Ces travailleurs indépendants, qui ont vu leur revenu plus que coupé en deux par cette transition (la stratégie des grandes entreprises étant de réduire leurs coûts), sont donc de toute évidence sinon « résistants », au moins « réticents » sur le continuum de Carter et Cannon. Selon Shapiro (1975), plus de la moitié des entreprises sont le résultat d'une situation difficile, mais seulement 20 pour cent des répondants de Mulholland et coll. étaient devenus entrepreneurs suite à une mise à pied ou au chômage, ce qui semble sous-estimer la réalité.

Le financement

La sous-capitalisation est reconnue comme l'une des principales sources d'échec parmi les nouvelles entreprises. Il n'est donc pas surprenant d'observer que les fonds personnels sont régulièrement cités comme la source de fonds la plus souvent utilisée par les entrepreneurs. Ainsi, dans l'ensemble du Nord, 57 pour cent des entrepreneurs utilisaient cette source au démarrage de l'entreprise et 42 pour cent l'utilisaient encore pour l'exploitation courante. Dans la région de Nipissing Ouest, par contre, le recours aux fonds personnels est moins répandu, avec des moyennes de 42,1 pour cent au démarrage et de 36,4 pour cent pour l'exploitation. Blatt (1992) rapportait que 69,9 pour cent des entrepreneurs franco-ontariens utilisaient des fonds personnels pour contribuer à financer le démarrage de leur entreprise, mais, comme l'indique notre tableau 3, cette proportion varie largement selon les secteurs.

Tableau 3
Sources du financement de démarrage chez les entrepreneurs
de Nipissing Ouest

Sources	Primaire	Services	Tourisme	Moyenne	Étude de Blatt
Investissement	26%	51,8%	40%	42,1%	69,9%
Inst. financière	31,4%	31,8%	37,3%	32,9%	18,1%
Famille	16,9%	1,7%	11,7%	8,4%	4,9%
Vendeur	4,8%	7%	9%	7,1%	
Gouvernement	6,7%	1,5%	2%	2,9%	0,9%
Autres	14,2%	6,2%		6,6%	6,4%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Sources : Cachon et Cotton, 1997, p. 41

Le financement bancaire reste une importante source de financement, citée par 28 pour cent des répondants au démarrage et 19 pour cent pour l'exploitation, tandis que 28 pour cent des entrepreneurs réinvestissent tout ou partie des bénéfices de l'entreprise pour en financer l'exploitation. Cette moyenne est de 32,7 pour cent dans Nipissing Ouest pour le réinvestissement des profits. Dans le cas où les entrepreneurs doivent effectuer des emprunts auprès d'institutions financières, 79,6 pour cent des demandes récentes de crédit effectuées par les répondants avaient été acceptées.

On observe par ailleurs des divergences entre les femmes et les hommes entrepreneurs en ce qui a trait au financement, puisque les femmes ont plus tendance que les hommes à obtenir des fonds des gouvernements, des caisses populaires et des coopératives de crédit (« credit

unions »). Les femmes entrepreneures ont également moins tendance à utiliser du financement d'origine familiale que leurs homologues masculins. Le capital de risque est rarement cité comme source de financement dans le Nord de l'Ontario, bien qu'il y existe un certain nombre de clubs d'investissement et d'« anges financiers », tant dans les grandes villes que dans les régions rurales². Il y existe également des réseaux d'intermédiaires financiers capables de mobiliser des capitaux, mais la masse critique disponible reste faible et oblige souvent les entrepreneurs Nord-Ontariens à aller au-delà de leur région lorsqu'ils recherchent un financement substantiel pour élargir leur entreprise; l'introduction en bourse est l'une de ces possibilités, bien qu'elle soit périlleuse, dans la mesure où les entreprises de taille moyenne sont négligées par les investisseurs boursiers institutionnels³.

Les programmes gouvernementaux

Les données de cette section sont comparées à l'étude de Zinger et coll. (1996), qui décrivait la perception des programmes gouvernementaux par un échantillon d'entrepreneurs. Ce sont les entrepreneurs les plus jeunes (moins de 35 ans) qui ont le plus tendance à utiliser ces programmes, ainsi que ceux qui exploitent

2 Traduit de l'expression anglaise « financial angel », un ange financier est une personne qui engage ses fonds personnels dans une entreprise de manière comparable à un financier de capital risque, c'est-à-dire en s'impliquant directement dans la gestion d'une entreprise en lui apportant le plus souvent une expertise qui lui manque.

3 Les investisseurs boursiers institutionnels sont les gérants de portefeuilles financiers qui travaillent pour les fonds de retraite, les sociétés de courtage, les compagnies d'assurance et autres détenteurs de titres boursiers. Leurs décisions d'investir dans une entreprise plutôt qu'une autre reposent sur des critères établis.

des entreprises comptant de 5 à 49 employés. On observe que les programmes les plus cités par les répondants sont NORTOP/emploi étudiant/acquisition d'expérience, la loi sur les prêts aux petites entreprises, l'Avenir, Nouvelles entreprises, le programme d'aide au travail indépendant et les subventions salariales. Ce sont ces mêmes programmes qui sont cités par Zinger et coll. 35,3 pour cent des répondants ont indiqué que certains programmes ont été très utiles et 38 pour cent d'entre eux ont participé à un programme d'aide gouvernementale.

Les résultats du sondage font également ressortir un mécontentement face aux lourdeurs administratives, à la paperasserie, à l'insuffisance des garanties de prêts chez une minorité de répondants (37,6 pour cent). Il apparaît aussi que les propriétaires de petites et moyennes entreprises interrogés manquaient souvent d'information et ne semblaient pas prendre le temps de se procurer l'information disponible : ainsi, un répondant ignorait l'existence des services d'experts-conseils de la Banque de Développement du Canada, tandis que plusieurs autres ignoraient la présence de services régionaux d'appui aux entrepreneurs disponibles dans le Nord de l'Ontario.

L'usage du français dans les communications

La capacité des entrepreneurs francophones à communiquer en français avec leurs clients francophones les distingue des non-francophones et s'avère particulièrement importante dans les districts où la population d'expression française est importante. Le tableau ci-dessous montre cependant que l'usage du français est beaucoup

Tableau 4
Utilisation du français dans le monde des affaires
par les francophones

Groupes	Propriétaires francophones Nord-Ontario	Étude de Blatt (73,4% Ottawa)	Cachon et Cotton (Nipissing Ouest)
Clients	34,9%	49,6%	57,9%
Employés	38,0%	66,9%	81,4%
Fournisseurs	19,6%	43,7%	45,6%
Institutions Financières	19,1%	55,0%	86,1%
Municipalité	16,3%	52,7%	78,9%
Gouvernement provincial	10,8%	39,3%	52,0%
Gouvernement fédéral	13,6%	-	59,7%
Proportion de francophones*	20,4%	70,5%**	71,6%

* Chiffres de Statistique Canada

** Division de recensement de Prescott et Russell

plus prononcé dans les régions à majorité de peuplement francophone que dans la moyenne de l'ensemble des régions.

Nous constatons que l'usage du français comme langue des affaires par les francophones augmente avec la proportion de francophones dans la population en général. C'est donc dans Nipissing Ouest que l'usage de la langue française est le plus répandu, même si l'affichage commercial est effectué en anglais à 78,8 pour cent.

Le marketing

Baldwin et Chandler (1994) ont constaté que les petites et moyennes entreprises en croissance rapide avaient comme caractéristique commune le fait d'exporter en dehors de leur région. 74 pour cent des entreprises répondantes avaient des ventes vers leur marché local à hauteur de 75 pour cent ou plus, alors que les 26 pour cent restantes vendaient surtout leurs produits ailleurs dans le Nord de l'Ontario, un pourcentage infime d'entre elles exportant en dehors des districts du Nord de l'Ontario⁴. Ces résultats sont bien en-dessous de la moyenne des entreprises manufacturières ontariennes, puisque 43 pour cent d'entre elles exportent en dehors de leur région. Il est donc possible de conclure que les petites et moyennes entreprises du Nord de l'Ontario dépendent surtout de leurs marchés locaux et régionaux.

Sur le plan des techniques de marketing, une échelle de 0 à 100 indique dans quelle mesure les entrepreneurs effectuent des études de marché avant de lancer un produit ou une nouvelle entreprise. Le continuum va de 0 (jamais d'étude de marché) à 100 (toujours une étude de marché). La moyenne obtenue est de 36, mais on constate des variations assez importantes (tableau 5). Ainsi les industries de la construction, du transport, manufacturière et de la réparation sont celles qui ont le moins tendance à effectuer des études de marché, tandis que le

4 De manière un peu inattendue, l'on pourra constater plus loin dans ce texte que ce sont les entreprises agricoles chez qui l'on trouve la plus grande proportion d'entreprises exportatrices à l'extérieur du Nord de l'Ontario.

Tableau 5
Tendance à effectuer des études de marché parmi
les p.m.e. du Nord de l'Ontario
en 1997

Moyenne	36
Hommes	38
Femmes	32
Milieu urbain N-E	40
Milieu urbain N-O	32
Milieu rural N-E	38
Milieu rural N-O	22
Tourisme	38
Professionnels	34
Manuf.-Construction	28
Transport-Réparation	28

Source : Mulholland et coll. p. 77.

secteur de la vente au détail a beaucoup plus tendance à utiliser ces dernières.

La technologie de l'information

L'usage de la technologie de l'information se répand lentement dans les entreprises depuis 1980 environ, alors que l'usage du web et de l'Internet progresse beaucoup plus rapidement. Au moment où les enquêtes sont effectuées dans Nipissing Ouest et dans l'ensemble du Nord de l'Ontario, nous sommes en l'An 3 du web et, déjà, certaines entreprises, notamment dans le secteur touristique, ont déplacé leur marketing vers le web, par exemple en ne faisant plus imprimer de

brochures en couleurs expédiées par la poste et distribuées dans les centres d'accueils touristiques pour ouvrir un site web géré par un spécialiste. Cette stratégie de marketing s'avèrera efficace pour certains, moins pour d'autres (voir Mulholland et Cachon, à paraître).

75 pour cent des répondants possédaient un ordinateur dans leur entreprise et ce sont les personnes âgées de plus de cinquante ans qui avaient le moins tendance à être équipées en informatique. 28 pour cent des entreprises étaient branchées sur Internet, mais seulement 14 pour cent l'utilisaient; pour 62 pour cent des répondants, l'Internet n'était que peu important dans leurs activités commerciales. Enfin, seulement 11 pour cent des firmes avaient leur propre page web. Les entreprises situées en zone urbaine dans le Nord-Ouest de l'Ontario attachaient cependant beaucoup plus d'importance à l'Internet que les autres, sur une échelle d'importance de 0 à 100 où les degrés d'importance exprimés sont cependant tous relativement faibles, avec une moyenne de 7,5 sur 100 (tableau 6).

La formation des ressources humaines

La formation initiale et continue des employés est reconnue comme étant un facteur déterminant de la croissance et du succès d'une entreprise quelle que soit sa taille (Baldwin et Chandler, 1994). 75 pour cent des répondants avaient dépensé en moyenne 7 473 \$ par employé pour la formation en 1996. Cette formation est surtout technique (à 67 pour cent) et 57 pour cent des personnes formées l'ont été pendant plus d'une semaine

Tableau 6
Utilisation de la technologie de l'information par
les p.m.e. du Nord de l'Ontario
en 1997

	Ont un ordinateur	Branchement Internet	Heures mensuelles sur Internet	Importance d'Internet (0 à 100)
Total des répondants	75%	28%	10	20
Âge :				
moins de 35	83%	40%	20,2	28
35-49	80%	27%	9,3	21
50 et plus	62%	21%	3,8	15
Sexes				
Hommes	76%	30%	12,5	22
Femmes	72%	22%	2,2	17
Milieu :				
Urbain N-E	74%	20%	6	19
Urbain N-O	88%	37%	14,7	26
Rural N-E	69%	31%	13	19
Rural N-O	58%	21%	5,3	13

Source : Mulholland et coll.p. 78 (tableau révisé).

dans l'année. Une minorité d'entreprises ont fait suivre à leurs employés un programme complet de formation spécialisée (tableau 7). Enfin 79 pour cent des répondants préfèrent que leurs employés soient formés sur place, au travail, dans le cadre de programmes adaptés aux besoins spécifiques de l'entreprise. Les cours, séminaires et autres sessions de formation externes sont

Tableau 7
Formation suivie par le personnel et temps
consacré à la formation
en 1996

Type de formation	n	%	Nombre d'heures consacrées par année	
			Médiane (h)	1 semaine + (%)
Gestion	70	50	33	49
Technique	94	67	40	57
Comptabilité	55	39	20	31
Santé et sécurité	65	46	20	25
Autres	34	24	60	70
Total des répondants	141			

Les pourcentages dépassent 100, certains répondants ayant utilisé plusieurs types de formation.

Source : Mulholland et coll. p. 80.

souvent perçues comme des pertes de temps; certains entrepreneurs s'inquiètent également du respect de la confidentialité et des pratiques commerciales lors de séances de formation où leurs employés côtoient ceux des concurrents.

Le réseautage

Filion (1991) a prouvé l'importance du réseautage de manière empirique, bien que le Canada n'ait pas encore créé de stratégie dans ce sens comme l'Italie et le Danemark. Les regroupements comme la Chambre Économique de l'Ontario et les Chambres de Commerce ou la Fédération Canadienne de l'Entreprise

Indépendante sont souvent considérés comme d'importants lieux de réseautage. Ils le sont sans nul doute mais, au quotidien, le réseau de l'entrepreneur a plutôt tendance à comprendre des personnes qui appartiennent à son secteur économique (61 pour cent des répondants, 66 pour cent dans Nipissing Ouest), des professionnels comme les comptables et les avocats (55 pour cent et 62 pour cent dans Nipissing Ouest), et un employé d'institution financière (20 pour cent et 34 pour cent)⁵.

La planification

Le plan d'affaires est considéré comme l'outil de base permettant de gérer le « tableau de bord » d'une firme face à la concurrence. Il représente l'instrument de travail essentiel de tout dirigeant d'entreprise professionnel. Les institutions financières l'exigent avant de consentir un prêt et la performance future de l'entrepreneur sera souvent mesurée à l'aune des prévisions financières contenues dans celui-ci. Enfin, le plan d'affaires est le *must* de tout entrepreneur à la recherche de financement de capital-risque.

Cette étude confirme les inquiétudes selon lesquelles encore trop peu d'entrepreneurs planifient l'avenir de leur entreprise, puisque seulement 44 pour cent des répondants déclareraient avoir un plan d'affaires. En général, plus l'entreprise était petite, moins l'on avait

5 Voir dans Cachon (1999) une discussion illustrée d'un diagramme portant sur le réseautage dans les milieux d'affaires (p. 104).

tendance à gérer à l'aide d'un plan d'affaires, sauf dans la catégorie des entreprises avec des ventes de 250 000 à 499 999 \$ où seulement 36 pour cent des répondants avaient effectué un plan d'affaires. 88 pour cent des plans d'affaires étaient préparés par les partenaires de l'entreprise et par un consultant dans les 12 pour cent de cas restants. 43 pour cent des plans d'affaires avaient été rédigés à la demande d'une institution financière comme condition d'obtention de financement, mais les autres (57 pour cent) avaient été préparés afin de servir d'outil de gestion et de stratégie face à la concurrence. Sur une échelle de 0 à 100, les entrepreneurs évaluaient le plan d'affaires à 68.

Analyse de trois sous-secteurs dans la région de Nipissing Ouest

Cette section présente l'analyse des secteurs agricole, touristique et des services parmi un échantillon de 118 répondants représentant environ 33 pour cent des 354 entrepreneurs de la région de Nipissing Ouest contactés en 1997, et 27,6 pour cent des 428 entreprises recensées au moment du sondage.

Les entrepreneurs agricoles

Alors que les études économiques sur la ruralité au Canada et aux États-Unis sont de plus en plus nombreuses (Reimer, 1997; Bollman, 1999; Nelson et Smith, 1999; Millerd, 2000; Reimer et Apedaile, 2000), elles tendent surtout à comparer le milieu rural au milieu urbain sur la base de statistiques de population et à étudier la migration entre les deux milieux. Comme

l'indique le tableau 1, le secteur agricole ne représente plus que moins de 1 pour cent de l'emploi dans le Nord de l'Ontario. Cachon et Cotton (1997) ont conduit des entrevues auprès d'un échantillon représentatif des agriculteurs Franco-Ontariens de Nipissing Ouest propriétaires de 101 fermes commerciales (par opposition aux fermes orientées vers une production familiale de loisir, non commercialisée, qui n'ont pas été prises en compte) laitières, bovines et céréalières.

Au moment de l'enquête, en 1997, le milieu agricole de Nipissing Ouest connaissait une période de transition importante, marquée par les départs en retraite (10 pour cent du total des fermiers entre 1994 et 1997), les fluctuations du prix du bœuf (qui devait atteindre un plancher historique aux environs de 30 cents par livre en 1997, causant de lourdes pertes aux entrepreneurs de fermes bovines) et les menaces d'abolition du système de production et de commercialisation du lait basé sur les quotas⁶. Face à cette situation, le secteur agricole, connu plutôt pour son immobilisme, est extrêmement actif dans la mesure où les propriétaires de fermes cherchent par tous les moyens à assurer leurs revenus :

- En modifiant leur production, par exemple en s'engageant dans la production céréalière, qui permet une récolte assurée de débouchés auprès de l'industrie alimentaire de la région des Grands Lacs; en fait, la proportion des récoltes exportée en dehors du Nord de l'Ontario par les répondants du secteur

6 Ces menaces font suite à la signature du traité de libre-échange Nord-américain, ou ALENA, qui restreint largement les possibilités d'aides gouvernementales à l'agriculture, ainsi qu'à la création de l'Organisation Mondiale du Commerce, dont l'un des objectifs est de faire disparaître les offices de commercialisation.

agricole est passée de 49,7 pour cent des ventes en 1993 à 53,7 pour cent en 1997.

- En testant de nouveaux produits, comme le chanvre, récemment autorisé de nouveau à la production par le gouvernement fédéral du Canada⁷. La fève de soja et le canola constitueraient également des options de rechange pour les agriculteurs interrogés;
- En combinant leurs activités d'entrepreneur agricole avec une activité salariée;
- En vendant leurs quotas laitiers avant d'abandonner l'agriculture ou de se reconvertir dans un autre domaine de production agricole.

Agés en moyenne de 46 ans, les entrepreneurs agricoles étaient plus âgés que les entrepreneurs des autres secteurs (40 ans et demi en moyenne); ils dirigeaient des entreprises plus anciennes (32,3 pour cent des entreprises avaient plus de trente ans d'existence) et 84 pour cent d'entre elles étaient des entreprises familiales (contre une moyenne de près de 50 pour cent pour tous les secteurs confondus au Canada).

En ce qui concerne l'usage des technologies de l'information, ce sont les agriculteurs qui étaient le plus en retard dans ce domaine : bien que 64,5 pour cent d'entre eux eussent un ordinateur, seulement 22,6 pour cent l'utilisaient quotidiennement et seulement 3,2 pour cent l'utilisaient en réseau. Il est également notable que l'usage d'un modem implique 25,8 pour cent des

7 Le chanvre, interdit de production dans les années trente afin de favoriser l'industrie textile synthétique, reste interdit aux États-Unis mais pourrait servir de base à une nouvelle industrie textile visant les consommateurs attirés par des produits naturels plutôt que synthétiques. Une variété de chanvre, dit chanvre indien (*cannabis indica*) sert à la fabrication de plusieurs drogues, alors que le chanvre commercial est une plante connue des humains depuis des temps immémoriaux pour la fabrication de vêtements, cordages, toiles etc.

répondants, alors que 6,5 pour cent d'entre eux étaient branchés sur Internet au moment du sondage, mi-1997.

Du point de vue de leurs compétences en gestion et de leur capacités à se mobiliser collectivement et à faire appel à des spécialistes, les entrepreneurs agricoles se détachaient des autres entrepreneurs en plusieurs points : près de la moitié (45 pour cent) d'entre eux avaient un plan d'affaires à jour, à la fois pour leur servir de guide dans la gestion de l'entreprise, mais également pour satisfaire aux exigences de la banque, de la caisse populaire, ou d'autres créanciers⁸; en ce qui concerne le marketing, les agriculteurs font appel à leurs associations et aux offices de mise en marché, notamment dans le cas du lait; mais ce qui distingue le plus les agriculteurs et les agricultrices des autres entrepreneurs est leur importante propension à faire partie de réseaux.

Un réseau peut être défini comme un ensemble de structures formelles (associations, clubs, encans hebdomadaires) et informelles (rencontres lors de foires annuelles, de congrès, de réunions d'organisations communautaires ou caritatives locales, régionales et provinciales, de rencontres familiales et de discussions fortuites dans la rue ou dans un magasin) dans lesquelles les entrepreneurs rencontrent des personnes susceptibles de les aider dans leur entreprise par des informations et des conseils. Comme l'indique le tableau 8, les réseaux

8 Société de crédit des fermes, « Junior farm loans » et Association d'aide au développement économique du moyen Nord, NNEDA.

Tableau 8
Avantages procurés par le réseautage

Visibilité	Contacts	Escomptes	Information
Coûts plus bas	Conseil fiscal	Achat en vrac	Lobbying
Promotion	Conseils	Contrôle du marché	Planification

entrepreneuriaux apportent des avantages tangibles à leurs membres, comme des coûts plus bas, un contrôle sur les marchés et une visibilité plus grande. Plus des deux tiers (67,7 pour cent) des entrepreneurs agricoles interrogés affirmaient faire partie d'au moins l'un de ces types de réseaux, ce qui est largement au-dessus de la moyenne générale de 59,3 pour cent. De plus, 74 pour cent des agriculteurs avaient reçu une aide gouvernementale directe au cours des trois dernières années, contre une moyenne de 49 pour cent chez les autres groupes d'entrepreneurs.

Par ailleurs, les agriculteurs consultent régulièrement d'autres personnes : 78 pour cent d'entre eux ont des contacts professionnels avec d'autres agriculteurs, 70,4 pour cent consultent un comptable, 59,3 pour cent leurs fournisseurs et 48,1 pour cent leur institutions financière. Dans tous les cas, la proportion d'agriculteurs qui effectuent cette forme de réseautage est supérieure aux proportions constatées chez les autres groupes d'entrepreneurs dans la même région.

Secteur touristique

Les entrepreneurs du secteur touristique comprennent les domaines de l'hébergement (camps, chalets, hôtels, motels, auberges, stations de villégiature), de la

restauration et des loisirs en général. Environ la moitié des entreprises de ce secteur sont saisonnières et fonctionnent surtout en été, bien que l'on aie vu naître, depuis le milieu des années quatre-vingts, un certain nombre d'entreprises liées à la recrudescence de la motoneige comme sport d'hiver de grande randonnée. Il semble que ce sport continue d'être en croissance, de même que le golf en été. En 1997, l'industrie touristique a généré, selon Statistique Canada, des revenus de 1,2 milliards de dollars dans le Nord de l'Ontario; elle est considérée comme un important facteur de développement économique (Lankford, 1997) car elle produit le même effet que l'exportation en apportant de nouveaux revenus dans la région.

L'usage des technologies de l'information, principalement de l'Internet, est ce qui distingue principalement l'industrie touristique des autres industries. 60,5 pour cent des entreprises de ce secteur avaient un ordinateur en 1997 et la plupart l'utilisaient quotidiennement; de plus 54,2 pour cent des entreprises du secteur touristique utilisaient l'Internet en 1997, 39,3 pour cent avaient une page web et plus de 75 pour cent durant l'été 2000, si l'on en croit une récente étude (Mulholland et Cachon). On observe, entre autres, que l'âge des sites web dans l'industrie est de 2,7 ans (avec un écart-type d'un an et demi), ce qui indique la jeunesse relative de l'usage généralisé des technologies de l'information. Cet usage est cependant une condition sine qua non de développement de la notoriété puisque, selon Weber (1999), le voyage est l'un des trois sujets les plus populaires sur Internet.

Secteur des services

Le secteur des services comprend un grand nombre de sous-secteurs; certains d'entre eux, comme la santé, l'éducation et la formation, ou l'administration publique, appartiennent au secteur public et ne sont pas pris en compte dans l'étude des entrepreneurs. Il en est de même pour les professionnels dans divers domaines des services, comme les avocats et les comptables qui travaillent de manière indépendante⁹. Pour les fins de cet article, le secteur des services désigne donc surtout des entrepreneurs propriétaires d'entreprises impliquées dans divers domaines en dehors du secteur primaire/secondaire et du secteur touristique, par exemple : boucherie, construction et rénovation, transport, vente au détail et en gros, finance, immobilier,

Sur 428 entreprises et fermes commerciales recensées dans Nipissing Ouest en 1997, 229 d'entre elles appartenaient au secteur des services (53,5 pour cent), en grande majorité des boutiques de vente au détail situées à Sturgeon Falls, Field, Verner, River Valley, Lavigne, North Monetville et dans les communautés autochtones de Garden Village, Jocko Point, Beaucage Park, Nova Beaucage et Duchesnay (Réserve Nipissing No 10).

La majorité des entreprises de services (66,1 pour cent) ont été créées par leur propriétaire actuel, une

9 Les professionnels qui sont embauchés par des organisations gouvernementales ou para-gouvernementales sont recensés dans le sous-secteur auquel appartient leur institution.

proportion beaucoup plus large que dans les autres secteurs (35,5 pour cent dans le secteur primaire et 21,4 pour cent dans le secteur touristique). Cela s'explique d'une part parce que les domaines agricole et touristique sont d'implantation ancienne dans la région, les fermes des premières familles pionnières non-autochtones étant aujourd'hui exploitées par la quatrième génération, alors que les entreprises touristiques les plus anciennes datent des années cinquante; cela s'explique d'autre part suite au développement de la technologie de l'information qui a créé de nouveaux besoins au cours des dernières années. Cette abondance de nouvelles entreprises de services implique également la mobilisation de capitaux de démarrage parfois difficiles à obtenir.

CONCLUSION

Secteur public et grandes entreprises, piliers de l'économie du Nord Ontarien ?

Dans le Nord de l'Ontario, comme probablement partout ailleurs, force nous est de constater que les petites et moyennes entreprises, dépendantes aux trois-quarts de leur marché local, vivent à l'ombre des grands employeurs que sont le secteur public et les grandes entreprises. Si la part du secteur public dans l'économie est mesurée par Statistique Canada (Tableau 1), il en va différemment de celle des grandes firmes, puisqu'elles ne sont pas tenues de publier de données régionales concernant leurs revenus et leurs coûts. Le tableau 9 dresse la liste des 50 plus grandes entreprises canadiennes en 1999; cette liste a été publiée par la revue *Commerce* en juin 2000.

Tableau 9
Présence de la grande entreprise dans le Nord de l'Ontario

Entreprise	Clients, fournisseurs et consommateurs finals situés dans le Nord de l'Ontario	Usines, bureaux, magasins et produits situés dans le Nord de l'Ontario	Secteur
General Motors Canada	X	X	Automobile
Nortel Networks	X		Télécomm
Ford Motor Canada	X	X	Automobile
DaimlerChrysler C.	X	X	Automobile
George Weston	X	X	Diversifiée
Banque CIBC	X	X	Financier
Banque Royale	X	X	Financier
Seagram	X	X	Diversifiée
Ganque de Montréal	X	X	Financier
Banque Scotia	X	X	Financier
Banque TD	X	X	Financier
Onex	X		Diversifiée
Power Corporation	X		Diversifiée
BCE	X	X	Télécomm.
Magna International	X		Automobile
Bombardier	X	X	Diversifiée
TransCanada Pipelines	X	X	Énergie
Canadien Pacifique	X	X	Transports
Alcan	X		Métaux
Quebecor	X		Média
Imperial Oil	X	X	Énergie

Imperial Tobacco Canada	X		Tabac
Thomson	X	X	Média
La Baie d'Hudson	X	X	Détail
Air Canada	X	X	Transport
Noranda (Falconbridge)	X	X	Métaux
Empire	X	X	Détail
Westcoast Energy			Énergie
Sears Canada	X	X	Détail
Petro-Canada	X	X	Énergie
Honda Canada	X	X	Automobile
BCT.TELUS			Télécomm.
EdperBrascan			Diversifiée
Fairfax Financial	X		Financier
McCain Foods	X		Alimentation
Caisses Desjardins	X	X	Financier
Schell Canada	X	X	Énergie
Canadien National	X	X	Transports
Canada Safeway			Détail
Banque Nationale	X	X	Financier
Canadian Tire	X	X	Détail
Jim Pattison Group			Diversifiée
Ultramar	X	X	Énergie
Shoppers Drug Mart	X	X	Détail
Teleglobe	X	X	Média
NOVA Chemicals	X		Chimie
Abitibi-Consolidated			Primaire
Métro	X	X	Détail

Mobil Oil Canada	X	X	Énergie
Moore	X		Imprimerie

Source de la liste d'entreprises : revue *Commerce*, juin 2000, p. 122.

Le tableau montre que 45 des 50 plus grandes entreprises canadiennes ont des clients, des fournisseurs ou des consommateurs de leurs produits situés dans le Nord de l'Ontario. De plus, 34 de ces grandes entreprises ont des usines, des bureaux, des magasins ou des entrepôts dans le Nord de l'Ontario. Faute de données plus précises, il n'est pas possible de donner une estimation exacte du poids des grandes entreprises dans le Nord de l'Ontario, mais il existe des moyens d'approximation (basés par exemple sur le nombre d'emplois directs) qui pourraient faire l'objet d'une recherche future.

Les petites et moyennes entreprises du Nord de l'Ontario ont beaucoup souffert de la crise économique qui a sévi de 1988 à 1993. Cette crise a probablement été renforcée par la restructuration des secteurs forestier¹⁰ et minier d'une part, et par les coupures effectuées par les gouvernements dans les dépenses publiques.

Les petites et moyennes entreprises du Nord de l'Ontario ont devant elles le défi d'exporter plus de produits à l'extérieur de leur région. Les entrepreneurs les mieux à même de le faire en ce moment sont ceux

10 Le secteur forestier a vu la disparition de plusieurs entreprises familiales rachetées par de grandes entreprises comme Tembec, à la recherche d'une augmentation de taille nécessaire à la concurrence mondiale. Domtar et l'américaine Weyerhaeuser sont de nouvelles venues dans le Nord de l'Ontario, avec le rachat respectif de E.B. Eddy et de MacMillan-Blœdel.

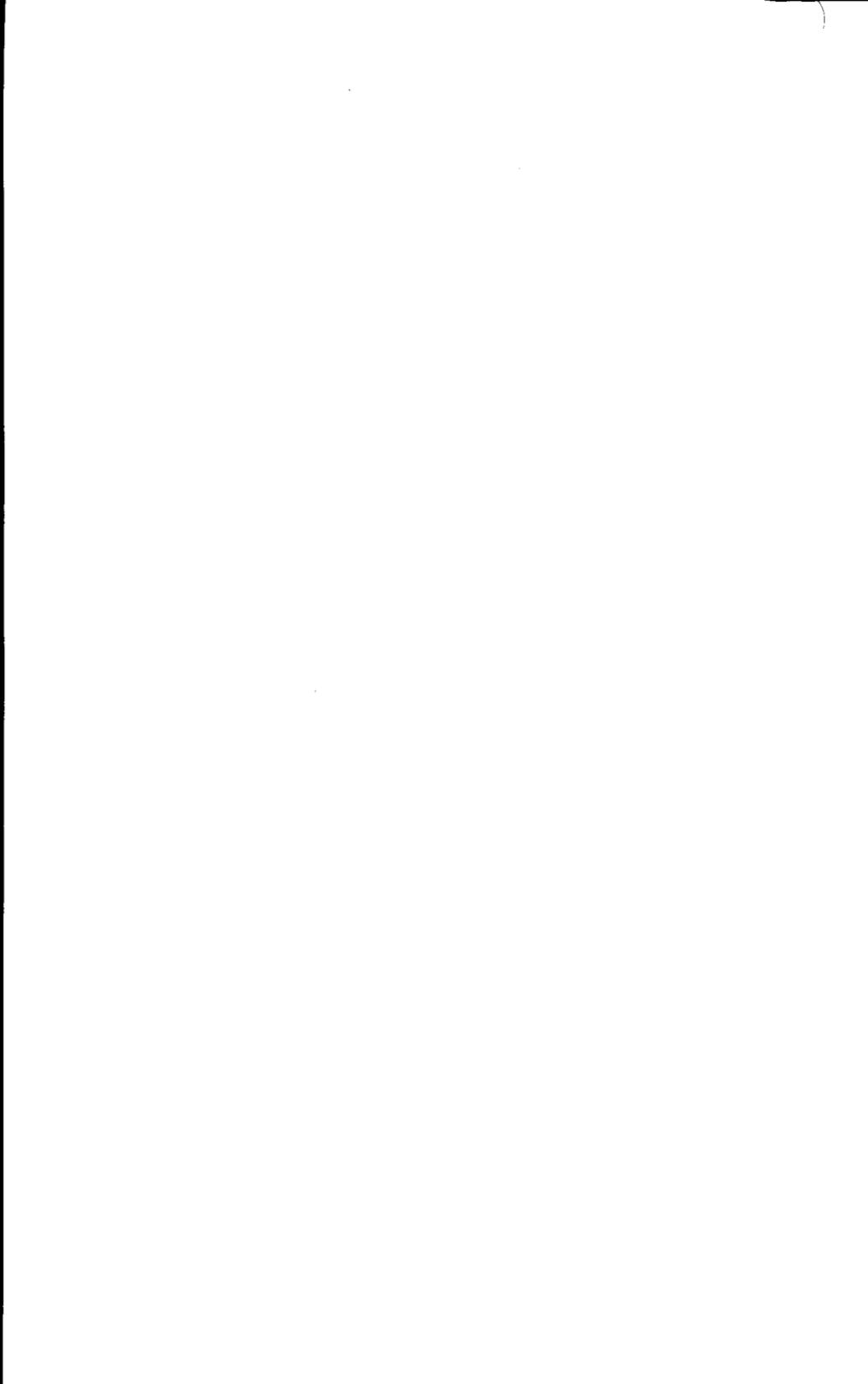
capables de maîtriser les technologies de l'information en touchant une clientèle internationale, ce qui est notamment le cas chez les entrepreneurs du secteur touristique. Un petit nombre d'entreprises spécialisées dans la technologie de l'information commencent elles aussi à exporter leurs services. Peut-on espérer que les nouvelles technologies placeront de plus en plus d'entreprises du Nord sur un pied concurrentiel face à leurs concurrents du Sud ?

Bibliographie

- Baldwin, J., Chandler, W., et coll. (1994) *Stratégies de réussite : Profil des petites et moyennes entreprises en croissance au Canada*. Statistique Canada : Groupe d'analyse des entreprises et du marché du travail.
- Blatt, R. (1992-93) « Les entrepreneurs franco-ontariens » *Revue du Nouvel-Ontario*, 13-14, 57-70.
- Bollman, R. (1999) « Factors associated with local economic growth », *Rural and Small Town Canada Analysis Bulletin*, 1, 6, Ottawa : Statistique Canada (Catalogue n°. 21-006-XIE).
- Cachon, J.-C. (1999) « L'art, l'argent et l'art de « faire de l'argent » : une comparaison entre des artistes dirigeants et des chefs d'entreprise » in Robert Dickson, A. Ribordy et M. Tremblay (eds.) *Toutes les photos finissent-elles par se ressembler ?* Sudbury, Prise de Parole, 92-114.
- Cachon, J.-C. et B. Cotton (1997) *Le Projet INOVE : Le développement de l'entrepreneuriat dans les communautés de Nipissing Ouest*. Sudbury : Presses de l'Université Laurentienne.
- Cachon, J.-C., (1992-93) « Entrepreneurs : Pourquoi ? Comment ? Quoi ? » *Revue du Nouvel Ontario*, 13-14, 13-56.

- Carter, S. et T. Cannon (1992) *Women as Entrepreneurs*. London : Academic Press.
- Filion, L.-J. (1997) « Le métier d'entrepreneur » *Organisation*, 6, 2, 29-45.
- Filion, L.-J. (1991) *Visions et Relations : Clés du succès de l'entrepreneur*. Montréal : ADP/Éditions de l'Entrepreneur.
- Gilbert, A. et A. Langlois (1994) *Les Francophones tels qu'ils sont*. 3^e ed. Vanier : Association Canadienne-Française de l'Ontario.
- Lankford, S. (1997) « Perceptions of the outdoor recreation opportunities and support for tourism development » *Journal of Travel Research*, 35, 47-59.
- Millerd, F. (2000) « Economic change in Canadian rural areas, 1986 to 1996 » Wilfrid Laurier University : Department of Economics, 25 p.
- Mulholland, R., Blanco, Cachon, J.-C., H., Vincent, C. et T. Zinger (1998) *The State of Small Business in Northern Ontario/L'État de la petite entreprise dans le Nord de l'Ontario*. FedNor/Industrie Canada
- Mulholland, R. et J.-C. Cachon (à paraître) « Tourism and Electronic Commerce in Northern Ontario » Sudbury, Ont. : École de commerce et d'administration, Université Laurentienne de Sudbury.
- Nelson, M. et J. Smith (1999) *Working Hard and Making Do : Surviving in Small Town America*. Berkeley, CA : University of California Press.
- Reimer, B. (1997) « Informal rural networks : their contribution to « making a living » and creating rural employment » dans Bollman, B. et J. Bryden (eds.) *Rural Employment : An International Perspective*. Oxon : CAB International, 396-409.

- Reimer, B. et P. Apedaile (2000) « The new rural economy in Canada », Conference Paper, Sudbury : Canadian Employment Research Forum, 16p.
- Shapiro, A. (1975) « The displaced uncomfortable entrepreneur » *Psychology Today*, 9, 6, 83-88.
- Weber, K. (1999) « Profiling people searching for travel products on the World Wide Web » *Journal of Travel Research*, 37, 291-298.
- Zinger, J.T., Blanco, H., Zanibbi, L. et J.Mount (1996) « An empirical study of the small business support network : the entrepreneurs' perspective ». *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 13, 4, 347-357.



**Les activités de l'entrepreneur reliées à l'analyse
stratégique en phase de prédémarrage : une
étude comparative Ontario—Québec
d'entreprises de services**

Yves Robichaud,
Louis Dussault,
André Belley et
Jean Lorrain¹

1. Problématique

Beaucoup de nouvelles entreprises sont créées annuellement au Québec et en Ontario, principalement dans le secteur des services. En effet, on retrouvait au Québec en 1994, 129 850 entreprises dans le secteur tertiaire, représentant 75,8 pour cent du total des entreprises québécoises (ISTC, 1996). Cependant, les premières années de vie d'une nouvelle entreprise sont difficiles. À ce propos, on observe que des 108 067

¹ Robichaud, Commerce et administration, l'Université Laurentienne, Dussault, Université du Québec à Chicoutimi, Belley et Lorrain Université du Québec à Trois-Rivières.

entreprises de 1 employé et plus qui ont démarré au Canada en 1984, 16 pour cent ont disparu la première année, 15 pour cent ont disparu la deuxième année et 12 pour cent ont disparu avant la fin de 1986 (ISTC, 1991).

Du côté de l'Ontario, et plus précisément du nord de l'Ontario², la population des entreprises dans le secteur tertiaire se chiffre à 20 581 sur un total de 26 988, soit 76 pour cent du total des entreprises nord-ontariennes. À noter que 85 pour cent des 26 988 entreprises répertoriées au nord de l'Ontario comptent moins de 5 employés. Quant aux données concernant le taux de survie des entreprises nord-ontariennes elles indiquent que le nord de l'Ontario fait face à un problème semblable sinon plus grave qu'au Canada. En effet, il a été observé pour la période 1983-1996 qu'en moyenne 38 pour cent des entreprises qui ont démarré une entreprise au nord de l'Ontario ont disparu après la première année, que 61 pour cent de ces nouvelles entreprises créées n'ont pas passé le cap de la troisième année et que 25 pour cent seulement de celles-ci ont atteint l'âge de 5 ans (Mulholland, 1999).

Le taux de mortalité de ces jeunes entreprises est très élevé. Une des raisons évoquées pour expliquer ces échecs prématurés, est une carence managériale (Ibrahim et Ellis, 1987; Landersberg et Edmunds, 1983, Mulholland, 1999). Les survivantes ont souvent une performance marginale (Reynolds, 1987). A cet effet, la

2 La définition géographique du nord de l'Ontario comprend les districts d'Algoma, de Cochrane, de Kenora, de Manitoulin, de Nipissing, de Parry Sound, de Rainy River, de Sudbury, de Thunder Bay et du Timiskaming.

phase de prédémarrage constitue une période cruciale sur laquelle il faut intervenir afin d'accroître le taux de survie des nouvelles entités économiques. La période de réflexion (phase de prédémarrage) doit permettre à l'entrepreneur de bien comprendre et bien structurer son projet d'entreprise. De plus, cette phase a été identifiée par plusieurs auteurs comme une phase qui influence le succès futur de l'entreprise (Fourcage, 1986; Shuman et Seeger, 1986; Gill, 1985). Pour ces raisons, il nous apparaît donc important d'étudier cette phase préparatoire en ce qui a trait aux activités d'analyse stratégique lors de la phase de prédémarrage, exprimés dans un plan d'affaires formel ou informel. Cette démarche vise à identifier ce que font réellement les futurs entrepreneurs pour structurer leur projet d'entreprise.

De plus, certains auteurs ont soulevé l'importance de mener des recherches comparatives. Il existe en effet peu (ou pas) d'études comparatives sur les comportements de gestion (Alvarez, 1993). D'une part, de telles recherches pourraient stimuler l'émergence de l'entrepreneuriat (Dana, 1987) et, d'autre part, elles pourraient contribuer au développement d'une théorie générale de l'entrepreneurship (Yang, McGrath, MacMillan et Tsai, 1991). Enfin, elles pourraient orienter l'élaboration de politiques et de plans d'actions favorisant l'émergence de nouvelles entreprises. C'est donc dans cette perspective que cette étude compare la situation nord-ontarienne à la situation québécoise

De façon plus spécifique, la question de recherche à laquelle veut répondre cette étude est la suivante :

Quels sont les comportements de gestion, reliés à l'analyse stratégique, qu'adoptent les entrepreneurs Nord-Ontariens et Québécois lors de la phase de prédémarrage d'entreprises de services ?

La réponse à cette question de recherche devrait permettre une meilleure compréhension de la démarche poursuivie par les entrepreneurs nord-ontariens et québécois lors de la création de leurs entreprises. Ceci devrait permettre de faire ressortir les similitudes et les différences et ainsi mieux comprendre le phénomène entrepreneurial.

Ces nouvelles connaissances devraient stimuler la création et le développement d'entreprises durables et favoriser la conception d'outils d'apprentissage et d'intervention pour un entrepreneurship plus viable.

2. Cadre théorique

Les composantes majeures de ce cadre théorique se réfèrent aux écrits traitant : de la phase du prédémarrage, de la notion de plan d'affaires (premier plan stratégique et opérationnel) et des études comparatives sur le sujet.

Dans l'univers de l'entrepreneuriat, les recherches portant sur la phase de prédémarrage ne font pas légion (Fourcade, 1986; Cooper et Gimeno-Gascôn, 1992). Cependant les spécialistes, autant du monde académique que professionnel, clament à l'unisson l'importance de cette phase sur la destinée de l'entreprise. La phase de prédémarrage d'une entreprise correspond à la phase préparatoire ou de gestation d'un projet d'entreprise. Les principales tâches que doit réaliser l'entrepreneur à cette

phase sont la préparation d'un projet d'entreprise, l'identification et l'allocation des ressources nécessaires, l'initiation du développement du réseau d'affaires et la conception d'un plan d'affaires. Cette phase se termine avec le début des opérations. Selon Cooper et Gimeno-Gascôn (1992), démarrer une entreprise demande préalablement de la part de l'entrepreneur énormément de planification. Cette planification peut être formalisée, par la rédaction d'un plan d'affaires, ou non formalisée, en s'appuyant sur la vision de l'entrepreneur.

Le plan d'affaires se veut un outil de réflexion et de planification de plus en plus exigé par les intervenants professionnels, en particulier les fournisseurs de capitaux, et fortement recommandé par le milieu académique. Par ces recommandations, les spécialistes cherchent à accroître les chances de réussite des futures entreprises (Gill, 1985). Les rares recherches mettant en relation le formalisme du processus de planification au prédémarrage et la performance de l'entreprise montrent l'existence d'un lien significatif entre ces variables. La rédaction d'un plan d'affaires représente le premier plan stratégique et opérationnel d'une nouvelle entreprise. La préparation d'un plan d'affaires se traduit par une analyse stratégique des facteurs des environnements général et sectoriel de l'entreprise et vise l'identification des opportunités et des menaces provenant de l'environnement. De même, l'analyse et la détermination des composantes des diverses fonctions de l'entreprise interne et la reconnaissance des forces et faiblesses du projet d'entreprise fait également partie de cette démarche. Ces informations doivent orienter les choix stratégiques de l'entrepreneur au démarrage de sa nouvelle entreprise.

Cependant, les études empiriques décrivant les démarches et les comportements empruntés par les entrepreneurs afin de planifier et de structurer leur projet d'entreprise sont peu nombreuses (Cooper et Gimeno-Gascôn, 1992; Lorrain, 1990, Lorrain et Raymond, 1988); d'où l'importance de s'attarder à leur étude.

En résumé le peu d'études empiriques sur les comportements de gestion lors de la phase de prédémarrage justifie la réalisation de cette étude comparative. Bref, l'objectif spécifique de cette recherche est d'identifier les comportements de gestion, reliés à l'analyse stratégique, qu'adoptent les entrepreneurs nord-ontariens et québécois lors de la phase de prédémarrage d'une entreprise de services.

3. Méthodologie

3.1 L'échantillon

Les deux échantillons utilisés dans cette recherche sont composés d'entreprises de services nord-ontariennes et québécoises en opération depuis moins de 16 mois lors de la cueillette des données. Les entreprises retenues étaient le résultat d'une création *ex nihilo* à l'exclusion d'un rachat, d'un legs ou de l'achat d'une franchise. Bref, les sujets rencontrés dans le cadre de cette étude sont des entrepreneurs qui ont créé leur entreprise et qui participent à ses activités quotidiennes. En terminant, précisons que la méthode d'échantillonnage utilisée pour constituer ces deux échantillons correspond à une technique d'échantillonnage non probabiliste et volontaire (Gauthier, 1986) et c'est avec la collaboration

d'intervenants économiques régionaux (ex. Commissaires industriels) que nous avons identifié les sujets répondants à ces critères d'échantillonnage. Notre échantillon se compose de 88 entrepreneurs québécois et de 24 entrepreneurs nord-ontariens ayant créé une entreprise dans le secteur des services.

Une vérification de l'homogénéité (chi carré) des deux échantillons a été effectuée sur les variables descriptives traitant de l'âge et du sexe des répondants, du nombre d'années de scolarité, de l'expérience de travail, de l'âge des entreprises, du nombre de mois de préparation, de la formulation d'un plan d'affaires, ainsi que de la performance de l'entreprise. Dans l'ensemble, les résultats obtenus ont démontré que les échantillons sont homogènes ($p \geq 0,05$).

3.2 L'instrument de mesure

Le questionnaire utilisé s'inspire des travaux de Lorrain (1990), de Lorrain et Raymond (1988) et de Dussault (1987). Cet instrument de mesure permet de recueillir des informations générales sur la nouvelle entreprise (24 énoncés) ainsi que sur les caractéristiques personnelles de l'entrepreneur (26 énoncés). Ces renseignements ont été recueillis au moyen de questions ouvertes ou fermées à choix multiples. Ce questionnaire mesure, par une échelle de mesure de type Likert en cinq points d'ancrage (de 1, jamais, à 5, souvent), les comportements d'analyse stratégique adoptés par les futurs entrepreneurs lors de la phase de prédémarrage (182 énoncés) et les comportements de gestion adoptés par les entrepreneurs lors de la phase de démarrage (113

énoncés). Par ailleurs, le contenu et l'ordre de présentation des énoncés concernant les comportements d'analyse stratégique pour la phase de prédémarrage se réfèrent au modèle de planification stratégique de Jauch et Glueck (1990) et aux écrits portant les plans d'affaires. Les différents facteurs liés aux environnements général, sectoriel et interne correspondent aux énoncés permettant à l'entrepreneur de structurer son projet d'entreprise.

En terminant, précisons qu'un test d'experts et qu'un pré-test ont été effectués afin de s'assurer de la validité, de la pertinence et de l'accessibilité langagière de ces différents instruments de mesure. Enfin, précisons qu'un travail d'adaptation au contexte nord-ontarien a été effectué afin de maintenir l'idée et le sens des énoncés de l'outil de mesure.

3.3 La procédure d'enquête

Des intervenants économiques régionaux, tant en Ontario qu'au Québec, nous ont fourni une liste d'entreprises répondant aux critères d'échantillonnage. Des appels téléphoniques ont permis d'obtenir la collaboration des entrepreneurs et de fixer des rendez-vous afin de recueillir les données. Des entrevues individuelles avec les entrepreneurs ont permis la collecte de données. Lors de ces rencontres (environ 2 heures), un interviewer présentait les directives générales puis lisait chacune des questions en fournissant des explications supplémentaires au besoin. L'entrepreneur participant complétait le questionnaire en présence de l'interviewer. Précisons que des séances de formation ont été offertes à nos enquêteurs afin d'uniformiser la procédure.

3.4 Analyses statistiques

Les données recueillies et codifiées ont été traitées à l'aide du logiciel SPSS-X (Statistical Package for Social Science). Un ensemble de statistiques descriptives (fréquence, moyenne, écart-type, mode, médiane, minimum et maximum) ont été utilisées afin de présenter des résultats généraux. Par la suite, nous avons utilisé le test en t. Ce test permet de vérifier si une différence significative existe entre deux moyennes.

En somme, les statistiques utilisées visent essentiellement l'atteinte de l'objectif formulé dans le cadre de cette étude qui est d'identifier les comportements d'analyse stratégique adoptés par les futurs entrepreneurs nord-ontariens et québécois lors de la phase de démarrage d'une nouvelle entreprise de services .

4. Présentation des résultats

Les 88 entreprises de services québécoises étudiées étaient localisées dans 5 régions administratives du Québec alors que les 24 entreprises nord-ontariennes étaient localisées dans la région de Sudbury.

Au niveau des caractéristiques personnelles des entrepreneurs rencontrés (voir tableau 1), les résultats obtenus indiquent que l'âge moyen des entrepreneurs québécois est de 33,9 ans, alors que l'âge moyen des entrepreneurs nord-ontariens est de 34,5 ans. Ces deux échantillons d'entrepreneurs sont composés majoritairement d'hommes (71,6 pour cent d'hommes québécois et

TABLEAU I
Caractéristiques personnelles des entrepreneurs
nord-ontariens et québécois

Caractéristiques	Québec		Nord de l'Ontario	
	n	%	n	%
Âge des répondants				
20-30 ans	42	47,7	11	47,8
31-40 ans	30	34,1	6	26,0
41-50 ans	12	13,6	4	17,4
50 et plus	4	4,5	2	8,7
	X = 33,9 ans		X = 34,5 ans	
Sexe				
Féminin	25	28,4	10	41,7
Masculin	63	71,6	14	58,3
Nombre d'années de scolarité				
moins de 12 ans	18	20,4	6	26,1
13-15 ans	23	26,1	13	56,5
16-18 ans	32	36,4	3	13,1
plus de 19 ans	15	17,0	1	4,3
	X = 15,5 ans		X = 14 ans	
Emploi antérieur				
moins de 10 employés	32	36,4	11	45,8
11-50 employés	28	31,8	6	25,0
51-250 employés	10	11,4	1	4,2
251-500 employés	2	2,3	1	4,2
Expérience de travail				
moins de 2 ans	17	19,3	1	4,2
2-5 ans	25	28,4	9	37,5

6-10 ans	23	26,1	5	20,8
11-20 ans	16	18,2	4	16,7
plus de 20 ans	7	S'O	5	20,8
	X = 8,8 ans		X = 12,0 ans	
Expérience de propriétaire-dirigeant	16	18,2	8	33,3
Expérience de faillite	.5	5,7	0	0,0
Personnes de la famille en affaires	46	52,3	16	66,7

58,3 pour cent d'hommes nord-ontariens). Le nombre moyen d'années de scolarité des entrepreneurs québécois est de 15,5 ans et de 14 ans pour l'échantillon nord-ontarien. Les entrepreneurs québécois rencontrés ont été à l'emploi d'une petite entreprise (moins de 50 employés) dans 68,2 pour cent des cas et dans 70,8 pour cent des cas nord-ontariens étudiés. Le nombre moyen d'années d'expérience de ces entrepreneurs est de 8,8 ans pour les québécois et de 12 ans pour les nord-ontariens. Enfin, on observe que 18,2 pour cent des cas québécois ont une expérience de propriétaire-dirigeant alors que cette proportion est de 33,3 pour cent pour les cas nord-ontariens. Seulement 5,7 pour cent des cas québécois et aucun des cas nord-ontariens étudiés ont connu une expérience de faillite. 52,3 pour cent des entrepreneurs québécois et 66,7 pour cent des répondants nord-ontariens ont un membre de leur famille immédiate en affaires.

Au niveau des caractéristiques des entreprises de services étudiées (voir tableau 2), les résultats indiquent que l'âge moyen des entreprises québécoises est de 7,86

TABLEAU 2
Caractéristiques des entreprises
québécoises et nord-ontariennes

Caractéristiques	Québec		Nord de l'Ontario	
	n	%	n	%
Âge des entreprises				
0-6 mois	38	43,2	7	29,2
7-12 mois	36	41,0	6	25,0
plus de 12 mois	12	13,6	11	45,8
	X = 7,86 mois		X = 11,08	
Forme légale				
Propriétaire unique	50	56,8	19	79,2
Société avec associé(s)	21	23,9	2	8,3
Société à responsabilité limitée	-	-	3	12,5
Nombre de personnes/liens familiaux				
aucun liens familiaux	59	67,0	15	65,2
une personne	19	21,6	5	21,7
Responsable des activités quotidiennes	71	80,7	19	79,2
Nombre d'employés réguliers	88	X = 1,91	24	X = 2,04
Nombre d'heures de travail/semaine	88	X = 54,8	24	X = 47,5
Performance de l'entreprise				
Des profits	38	43,2	13	54,2
Des pertes	12	13,6	3	12,5
Ni perte, ni profit	38	43,2	8	33,3

mois et de 11,08 mois pour l'échantillon nord-ontarien. La forme légale de ces nouvelles entreprises est propriétaire unique dans 56,8 pour cent des cas québécois et dans 79,2 pour cent des cas nord-ontariens. Dans 67,0 pour cent des cas québécois et dans 65,2 pour cent des cas nord-ontariens, aucun membre de la famille est impliqué dans l'entreprise. Le responsable des activités quotidiennes de l'entreprise est dans 80,7 pour cent des cas le répondant québécois et dans 79,2 pour cent des cas le répondant nord-ontarien. Bref, ces résultats sont conformes à nos critères d'échantillonnage. Le nombre moyen d'employés réguliers de ces nouvelles entreprises de services québécoises est de 1,91 et de 2,04 pour l'échantillon nord-ontarien. Les entrepreneurs québécois travaillent en moyenne 54,8 heures par semaine alors que la moyenne pour l'échantillon nord-ontarien est de 47,5 heures. Au moment de l'entrevue, 43,2 pour cent des entreprises québécoises et 33,3 pour cent des entreprises nord-ontariennes enregistraient, selon le répondant, ni perte, ni profit.

Au niveau des caractéristiques générales de la phase de prédémarrage (voir tableau 3), on observe qu'en moyenne les entrepreneurs québécois ont consacré 6,13 mois à la préparation de leur projet d'entreprise. Par ailleurs, les résultats obtenus montrent que 71,6 pour cent des entrepreneurs québécois ont formulé un plan d'affaires alors que 36,4 pour cent signalent avoir bénéficié d'un programme de formation afin de formuler leur plan d'affaires et 51,1 pour cent indiquent avoir été appuyés par un organisme québécois. En comparaison, les entrepreneurs nord-ontariens ont consacré 4,56 mois à la

TABLEAU 3
Caractéristiques générales de la phase de prédémarrage

Caractéristiques	Québec		Nord de l'Ontario	
	n	%	n	%
Nombre de mois de préparation				
0-3 mois	37	42,5	13	54,2
4-6 mois	26	29,5	6	25,0
7-12 mois	19	21,8	5	20,8
Plus de 12 mois	5	5,7	-	-
	X = 6,13 mois		X = 4,56 mois	
Formulation d'un plan d'affaires	63	71,6	16	64,0
Programme de formation	32	36,4	10	40,0
Support par un organisme	45	51,1	5	20,0
Mission de l'entreprise				
Service à offrir	87	X = 4,52	24	X = 4,56
Territoire visé	87	X = 3,71	24	X = 3,84
Clientèle visée	87	X = 4,30	24	X = 4,12
Modes opératoires	87	X = 3,86	24	X = 4,08
Présence d'objectifs	74	84,1	20	83,3
Objectifs écrits	51	58,0	9	37,5
Horizon temporel/objectifs				
mois d'un an	20	22,7	6	27,3
1-2 ans	33	37,5	5	22,7
3-5 ans	19	21,6	5	22,7
non précisé	9	10,2	6	27,3

préparation de leur projet d'entreprise. 64 pour cent des entrepreneurs nord-ontariens interviewés ont formulé un plan d'affaires alors que 40 pour cent de l'échantillon affirment avoir bénéficié d'un programme de formation et 20 pour cent de ces entrepreneurs indiquent avoir été appuyés par un organisme. Les résultats, évaluant le niveau de précision de la mission de l'entreprise (allant de (1) peu de précision à (5) beaucoup de précision) montrent que le service à offrir (4,52) et la clientèle visée (4,30) sont les dimensions de la mission les plus définies par l'entrepreneur québécois. Le même ordre est enregistré chez les entrepreneurs nord-ontariens avec des moyennes respectives de 4,56 et 4,12. En terminant, on observe que 84,1 pour cent des entrepreneurs québécois étudiés ont formulé des objectifs, que 58,0 pour cent les ont écrits et que l'horizon temporel de ces objectifs québécois couvre moins de 2 ans dans 60,2 pour cent. En comparaison, 83,3 pour cent de l'échantillon nord-ontarien ont formulé des objectifs. Ces objectifs sont écrits dans 37,5 pour cent des cas et l'horizon temporel de ces objectifs nord-ontarien sont dans 50 pour cent des cas des résultats à atteindre de moins de deux ans.

Dans cette étude, des variables liées aux environnements général, sectoriel et interne ont été évaluées afin de mieux comprendre les comportements d'analyse stratégique des entrepreneurs québécois et nord-ontariens lors de la phase de prédémarrage d'une entreprise de services. Les résultats globaux (voir tableau 4), montrent que les scores moyens obtenus concernant le degré d'analyse des environnements général, sectoriel et interne, sont légèrement au dessus du score moyen

TABLEAU 4
Comportements de gestion des entrepreneurs québécois et nord-ontariens lors de la phase de prédémarrage

Variables	Québec			Nord de l'Ontario			p
	n	X	σ	n	X	σ	
Environnement général	88	3,23	0,78	24	3,05	0,98	1,167
Conjoncture économique	87	3,04	1,06	24	2,53	1,31	0,067
Subvention/aide	81	3,18	1,39	23	3,00	1,59	0,543
Gouvernementale lois/règlements	88	3,04	0,93	24	3,34	,31	0,328
Environnement sectoriel	88	3,61	0,64	24	3,51	1,00	0,620
Ressources	87	3,67	0,85	24	3,67	1,20	0,969
Clients	88	3,57	0,88	24	3,09	0,94	0,020*
Fournisseurs	83	3,50	0,94	24	3,70	1,16	0,536
Concurrents	88	3,75	0,74	24	3,56	1,28	0,568
Environnement interne	88	3,58	0,75	24	3,81	0,79	0,162
Marketing	88	3,91	0,76	24	4,09	0,80	0,328
Opérations	88	3,60	0,78	24	3,85	0,96	0,276
Humaines	86	3,28	0,88	24	3,66	0,96	0,078
Finance	88	3,50	0,98	24	3,78	1,06	0,263
Informations	88	3,50	1,03	24	3,73	0,85	0,356
Légal	87	3,56	1,21	24	3,78	1,16	0,553

* significatif à un niveau de 0,05.

(3,00). Les résultats des test en t ne démontrent aucune différence significative entre les deux échantillons pour les environnements général, sectoriel et interne. Des tests additionnels ont été réalisés pour chacun des groupes afin de déterminer s'il existe des différences quant à l'importance accordée à l'analyse de chacun des types d'environnement. Les différences significatives ($p \leq 0,05$) ont été constatées, et pour le Québec et pour le nord de l'Ontario, à l'effet que l'on accorde plus d'importance aux environnements sectoriel et interne qu'à l'environnement général.

L'analyse détaillée des facteurs de l'environnement général révèle que sur trois variables, aucune ne s'avère avoir de différence significative : la conjoncture économique ($p = 0,06$), les lois et les règlements ($p = 0,33$) et les subventions gouvernementales ($p = 0,54$).

Quant à l'environnement sectoriel les résultats indiquent que, sur les 4 composantes, seulement la composante clients présente une différence significative entre les deux groupes ($p = 0,02$). Enfin, l'analyse spécifique des composantes de l'environnement interne ne révèle aucune différence significative sur les six composantes de cet environnement.

5. Discussion et conclusion

Cette recherche présente des résultats fort intéressants quant aux activités reliées à l'analyse stratégique d'entrepreneurs nord-ontariens et québécois lors de la phase de prédémarrage de leur entreprise. L'intérêt des résultats obtenus réside tant dans la nature et

l'importance accordées aux activités de l'analyse stratégique et la similitude entre les activités exercées par les entrepreneurs nord-ontariens et québécois, quoiqu'ils œuvrent dans des milieux sensiblement différents.

D'une part, contrairement à ce que pourraient laisser croire les écrits sur le sujet, on constate que les entrepreneurs ayant participé à cette recherche s'engagent dans des activités de planification plus approfondies. Les entrepreneurs ont analysé l'ensemble des composantes des différents environnements tels que prescrits dans les modèles normatifs portant sur la préparation d'un projet d'entreprise. De plus, ils ont accordé une certaine importance à chacun de ces éléments dans le cadre de la préparation du démarrage de leur entreprise. Ces résultats pourraient apparaître surprenant si ce n'était des particularités des caractéristiques des entrepreneurs échantillonnés. On remarque, en effet, que la grande majorité de nos entrepreneurs ont formalisé leur planification par l'entremise d'un plan d'affaires. De plus, un nombre assez important d'entre eux ont suivi un programme de formation sur le démarrage d'entreprise. On remarque également que le temps moyen consacré à la préparation du démarrage demeure relativement important. Ceci rejoint les propos tenus par certains spécialistes, entre autres Cooper et Gimeno-Gascôn (1992), qui affirment que créer une entreprise est avant tout une question de planification.

Par ailleurs, il semble que les entrepreneurs de nos deux échantillons analysent davantage les environnements sectoriel et interne que l'environnement général. À cet effet les résultats de nos tests statistiques sont

éloquentes. Ceci s'avère intéressant pour les études portant sur la veille environnementale, en ce sens que les entrepreneurs ne semblent pas accorder la même importance aux différents environnements dans leur analyse. Autrement dit, la proximité de l'environnement semble conditionner la profondeur de l'analyse faite par l'entrepreneur, étant donné l'importance du positionnement de l'entreprise dans son marché et de l'allocation des ressources et des moyens utilisés à l'appui de la stratégie choisie.

Notre deuxième objectif visait à déterminer l'existence de différences au niveau des activités d'analyse stratégique entre des entrepreneurs nord-ontariens et québécois. Globalement, une fois contrôlée l'homogénéité des échantillons, nous constatons que les analyses stratégiques exécutées par les entrepreneurs nord-ontariens sont similaires à celles des québécois. Les résultats de cette recherche tendent à soutenir la thèse à l'effet que le milieu semble avoir peu d'incidence sur les pratiques entrepreneuriales. Ceci fait aussi ressortir l'importance de contrôler l'homogénéité des échantillons lors d'études comparatives entre des milieux différents. Ces constats nous amènent à nous questionner à savoir si les activités reliées à la création d'entreprise ne sont pas les mêmes, quel que soit le milieu. Autrement dit la création d'une entreprise, au Québec, en Ontario ou ailleurs, ne comporterait-elle pas les mêmes exigences? Quant aux différences constatées au niveau des clients, nous constatons que les entrepreneurs québécois de notre échantillon analysent davantage les clients. Est-ce que ces différences pourraient être attribuables à des milieux

économiques ou culturels différents? Nous avons peu d'indications à cet égard.

Malgré les apports de cette recherche, il n'en demeure pas moins qu'elle comporte un certain nombre de limites. D'abord, les limites inhérentes à toute recherche à posteriori, dont la rationalisation dans le processus de réponses de la part des entrepreneurs, l'oubli de certains faits et autres limites de cette nature et le fait que l'on fasse appel aux perceptions de l'entrepreneur. D'autre part, on rencontre des limites reliées à l'échantillon, soit au niveau de la taille et de la représentativité vis-à-vis de la population. Soulignons au passage toute la difficulté d'identifier les entrepreneurs ayant créé leur entreprise dans une période récente, faute de répertoire valide à cet effet.

Une recherche future pourrait être menée avec des entrepreneurs provenant d'autres provinces ou de pays. La recherche pourrait également déborder du processus d'analyse stratégique pour étudier les autres aspects reliés au prédémarrage d'entreprises. La présentation de futurs résultats devrait mettre en relation les analyses stratégiques réalisées en phase de prédémarrage avec les premières mesures de performance de ces jeunes entreprises. Des recherches pourraient également être réalisées dans d'autres secteurs d'activités.

L'apport de cette recherche, malgré les limites, contribue à l'avancement des connaissances sur certaines pratiques de planification réalisées par les entrepreneurs en phase de prédémarrage, dont l'importance différente accordée aux divers environnements, sur l'importance de

vérifier l'homogénéité des échantillons étudiés lors de recherches comparatives.

Bibliographie

- Alvarez, J.L., (1993) « The popularisation of business ideas : The case of entrepreneurship in the 1980s » *Management Education and Development*. Vol. 24, n°. 1, pp. 26-32.
- Cooper A. C. and F. J. Gimeno Gascôn (1992) « Entrepreneurs, Processes of Founding, and New-Finn Performance » in : *The State of the Art of Entrepreneurship*, D.L. Sexton and J. D. Kasarda (eds), Boston : PWS—Kent Publishing Company, pp. 301-340.
- Dana, L-P., (1987) « Entrepreneurship and Venture Creation : An International Comparison of Five Commonwealth Nations » *Proceedings : Frontiers of Entrepreneurship Research*. Babson College, pp.91-98.
- Dussault, L., (1987) « Les comportements de gestion et les types d'entrepreneurs : cas d'entreprises manufacturières en phase de démarrage » *Rapport de recherche* Université du Québec à Trois Rivières, Québec.
- Fourcade, C., (1986) « Le démarrage des entreprises : comparaisons internationales » Université de Montpellier 1, 25 pages, *Proceedings of the international symposium on the small business*, Université du Québec à Trois-Rivières, Québec.
- Gauthier, (1986) *Recherche Sociale, de la problématique à la collecte de données*. Presses de l'Université du Québec, 1987
- Gill, J. (1985) *Factors Affecting the Survival and Growth of the Smaller Company*. Gower, 227 pages.

- Industrie, Sciences et Technologie Canada (1996) « La petite entreprise au Canada en 1996 » Ministère de l'approvisionnement et services.
- Industrie, Sciences et Technologie Canada (1991) « La petite entreprise au Canada en 1991 » Ministère de l'approvisionnement et services, 69 pages.
- Jauch, L.R., Glueck, W.F., (1990) *Management stratégique et politique générale*. McGraw-Hill Éditeurs, Montréal
- Lorrain, J., (1990) « Les jeunes entrepreneurs québécois, Université du Québec à Trois-Rivières » Gouvernement du Québec, Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie, Québec
- Lorrain, J., Raymond, L., (1988) « Les nouvelles entreprises québécoises » Université du Québec à Trois-Rivières, Gouvernement du Québec, Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie, Québec
- Mulholland, R., (1999) « Peaks and Valleys : Business births and deaths in Northern Ontario — 1983-1996 » communication présentée à la 16^e conférence annuelle du CCSBE-CCPME, Banff, 16 pages.
- Reynolds, P.D. (1987) « New Firms : Societal Contribution Versus Survival Potential » *Journal of Business Venturing*, 2, pp.231-246.
- Shumann, J.C., et J.A. Seeger, (1986) « The theory and practice of strategic management in small rapid growth firms » *American Journal of Small Business*, Été, pp. 7-18.
- Yang, E. A.-Y., McGrath, R., Macmillan, L, Tsai, W., (1991) « Three Faces of Entrepreneurship an exploration of Values of Entrepreneurs From Mainland China, Taiwan and the United States » *Proceedings : Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, pp. 562-576.

Les transferts technologiques peuvent-ils contribuer au développement économique des entreprises franco-ontariennes ?

Annette Ribordy¹

Introduction

L'économie du Nord-Est de l'Ontario en question

Depuis toujours, l'économie du Nord-Est de l'Ontario repose essentiellement sur l'exploitation des richesses naturelles : fourrures, minéraux, bois. C'est une région où la population d'expression française compte pour un large pourcentage et dans laquelle les entreprises franco-ontariennes occupent une place relativement importante (Ribordy, 1990; Ribordy, Kaciak et Bhimani, 1990; Robichaud et McGrath, 1993; Robichaud et Levasseur, 1994).

1 École de Commerce et d'administration, Université Laurentienne.

Cette région traverse actuellement une période difficile car on ne compte plus les fermetures de mines et d'usines. Les mises à pied qui en résultent provoquent un exode des populations, particulièrement de celle des jeunes qui déménagent vers les grands centres à la recherche d'emploi ou pour faire carrière.

Différents facteurs contribuent à expliquer cette situation. En premier lieu, le Nord-Est de l'Ontario doit faire face à une réalité qui, de tout temps, lui a été défavorable : l'éloignement des centres de décision, de transformation et de consommation des produits. Ce modèle de développement qui commença à se manifester durant les années 1920 s'est accéléré après la deuxième guerre mondiale. Il se caractérise par une forme pyramidale. Au sommet se retrouvent un nombre restreint de villes que Christaller (1933) définissait comme les lieux centraux. Ces villes contrôlent le pouvoir économique, l'industrie manufacturière et abritent les sièges sociaux des grandes entreprises. Au niveau intermédiaire se situent les centres régionaux relativement peu industrialisés et axés principalement sur la distribution régionale; leur statut demeure mal défini parce qu'ils ne possèdent pas le réseau structuré des grandes villes. Au bas de la pyramide enfin, se retrouve un vaste territoire dans lequel les activités des petites villes sont axées avant tout vers la satisfaction des besoins en tertiaire de leur région immédiate. Les spécialistes du développement économique le définissent comme étant l'hinterland (Cunha et Racine, 1984).

Ce terme s'applique avec beaucoup d'à propos au Nord-Est de l'Ontario qui est une région immense, peu

peuplée, relativement éloignée des grands centres industriels et administratifs. Sa base économique, le plus souvent de caractère monindustriel, repose sur l'exploitation des richesses naturelles, en particulier du bois et des produits miniers (Ribordy, Kaciak et Bhimani, 1990).

Les récessions qui s'y sont succédées depuis le début des années 1970, la modernisation et la rationalisation des installations qui en ont résulté ont eu pour conséquence une baisse importante des effectifs industriels.

Certaines mines se sont vues contraintes de fermer leurs portes car la surexploitation des gisements en avait causé l'épuisement. Dans d'autres cas, la demande pour certains métaux n'existe plus car les changements intervenus dans les modes de vie des consommateurs ont contribué à changer la nature des biens, de sorte que plusieurs minéraux autrefois utilisés dans la fabrication de beaucoup de produits de consommation n'ont plus leur raison d'être. D'autres métaux ont perdu de leur attrait aux yeux du public en raison de l'apparition sur le marché de produits issus des nouvelles technologies comme les plastiques.

Il en va de même pour l'industrie forestière qui, dès le début de la colonisation, a été l'un des piliers de l'économie nord-ontarienne. Les entreprises forestières étaient particulièrement nombreuses parmi la population franco-ontarienne. L'exploitation intensive et l'absence de replantation durant de longues années a abouti à une

pénurie de matières premières et, par voie de conséquences, à plusieurs fermetures.

Ces entreprises ont certes été souvent remplacées par des entreprises de services dans lesquelles se retrouve aujourd'hui la vaste majorité de la main-d'œuvre. Ces entreprises ne contribuent cependant que très marginalement au développement économique de la région car elles sont soit des dérivés des secteurs primaires et secondaires offrant des services de support aux grandes entreprises minières et forestières, soit des services à la population.

En effet, les industries primaires et manufacturières conservent une grande importance pour la santé générale de l'économie car elles sont créatrices de richesse et responsables des exportations qui créent la majorité des revenus utilisés par les consommateurs pour acheter les services. Pour leur part et leur vaste majorité, les services demeurent essentiellement à caractère domestique et contiennent peu de potentiel de croissance qui ne soit pas une demande dérivée de la production des biens (Conseil du Premier Ministre, 1985).

De fait, les entreprises franco-ontariennes se retrouvent, en très grande proportion, dans les services comme en fait foi la recherche de Robichaud et McCrath (1993) selon laquelle 53 pour cent des entreprises franco-ontariennes se situaient dans la vente au détail, 33 pour cent dans les autres services, alors que 14 pour cent seulement d'entre elles se retrouvaient dans les secteurs primaire et secondaire.

Cette analyse vient confirmer le fait que l'économie du Nord-Est de l'Ontario se trouve aujourd'hui à la croisée des chemins et que les entreprises doivent absolument explorer de nouvelles possibilités de développement qui viendraient diversifier le modèle économique et assurer un équilibre entre le secteur des services à la population et aux grandes entreprises et les industries créatrices de richesse à la base du développement.

Parmi ces nouvelles avenues, les spécialistes se tournent avant tout vers les industries issues des nouvelles technologies et particulièrement de la révolution des communications. Si cette avenue semble contenir beaucoup de potentiel, elle a aussi pour inconvénient de répéter les erreurs du passé en se concentrant dans un seul secteur. Ne devrait-on pas, parallèlement, envisager une diversification des secteurs traditionnels par l'établissement d'entreprises de transformation des richesses naturelles ?

Dans cette optique, le but de cet article est de se demander si l'établissement de nouvelles entreprises dans le domaine de transformation peut constituer une solution de développement économique pour les entreprises franco-ontariennes, sachant que ces dernières sont fortement impliquées dans le secteur des richesses naturelles.

C'est par l'analyse d'une initiative dans le domaine de la fourrure que nous tenterons de savoir s'il est possible de capitaliser sur ces richesses naturelles pour apporter un souffle nouveau à l'économie du Nord-Est par le biais du transfert de technologie.

Cadre théorique : les transferts technologiques

Les transferts technologiques connaissent actuellement une grande popularité, mais définissons-en tout d'abord les termes². Rouach et Klatzmann définissent les transferts technologiques comme « *le transfert des connaissances nécessaires à la fabrication d'un produit, à l'application d'un procédé ou à la prestation d'un service [...] et de l'aide fournis par les experts pour la conception, l'installation, l'exploitation et l'entretien d'une usine commerciale ou industrielle* » (1993, p. 6).

1. Historique

Ces transferts ne datent pas d'hier. Chaque fois qu'un homme a inventé un instrument et que ce dernier a été imité et utilisé par d'autres hommes, il y a eu transfert de technologie. Lorsque ces innovations sont devenues plus complexes, on a dû recourir à la protection des inventions par le biais de brevets afin de se protéger des imitations. On situe généralement les débuts de ces transferts durant la préhistoire avec l'apparition de l'agriculture et des techniques développées pour travailler la terre. Plus tard, les croisés, les grands voyageurs et l'immigration ont servi le même but. Les ouvrages de David Jeremy et de ses collaborateurs (1991, 1992) rendent bien

2 Selon Rouach et Klatzmann, il semble y avoir confusion dans les termes. L'expression transfert technique serait plus adéquate que le terme transfert de technologie. D'autre part, sous l'influence du monde anglo-saxon le terme technologique est, aujourd'hui passé dans le vocabulaire (1993, p. 5). Dans le présent article, nous utiliserons les deux termes, soit transfert de technologie et transfert technologique.

compte des importants transferts des technologies développées entre la fin de la révolution industrielle et le milieu du vingtième siècle, de celles qui ont permis de transformer le textile, le fer, l'acier et le coton, tout comme les progrès réalisés dans les domaines des transports, du télégraphe, du téléphone et des chemins de fer.

Ces transferts se sont accélérés après la seconde guerre mondiale. À partir des pays industrialisés, ces transferts se sont dirigés avant tout vers l'Afrique et l'Amérique latine. Ils ont atteint un premier sommet au cours des années 1970. Il n'est donc pas étonnant qu'ils aient soulevé un fort intérêt de recherche comme en fait foi la volumineuse bibliographie de Joly qui, en 1981, établit le bilan des recherches réalisées en langues française, anglaise et espagnole, entre 1970 et 1980.

Cette période faste aboutit, au début des années 1980, à un constat d'échec. Les transferts de technologie qui avaient jusqu'alors pris la forme de vente de technologie sans véritable transfert du savoir, sans préparation préalable adéquate, n'avaient pas vraiment fonctionné et la majorité des projets se sont révélés être des échecs. Cette forme de transfert qui s'est poursuivie en direction de la Chine durant toute la décennie 1980 a donné des résultats tout aussi décevants comme en font foi les travaux d'Ho (1997).

Les entreprises ont alors décidé de repenser leurs flux de transferts qui désormais se sont fait en interne, soit vers leurs filiales situées dans les pays en voie de

développement ou dans le cadre d'alliances stratégiques (Deschamps, 1996).

La chute du communisme et l'ouverture des pays d'Europe centrale et de l'Est a marqué, en 1990, le début d'une ère nouvelle dans les transferts technologiques car on avait tiré les leçons des échecs précédents. L'exportation d'équipement s'accompagnait désormais du savoir-faire développé en aval. L'approche avait été repensée. On prenait soin, par des études préalables plus poussées, d'identifier en amont les technologies stratégiquement transférables ou accessibles selon leur degré de maturité (Robinson, 1988; Bidault, 1989; Duran, 1991, 1995).

Aujourd'hui, s'il s'accompagne souvent de transactions d'équipement et d'assistance, le transfert technologique n'est en aucun cas limité aux technologies de pointe qui requièrent une mise de fonds importante. Il est souvent destiné à des populations pauvres à la recherche peuvent leur être utile (Miles, 1995). Dans d'autres cas et particulièrement dans les transferts vers l'Extrême-Orient, les nouveaux acheteurs ne se contentent plus du transfert de *show how*, c'est-à-dire de l'assistance de base pour faire fonctionner les équipements, ni du transfert de *know how*, soit de l'assistance technique complète sous la forme de brevets et de plans, ils exigent aussi le *know why*, le savoir pourquoi, c'est-à-dire les travaux de recherche en amont, l'organisation complète de l'entreprise exportatrice. Rouach et Klatzmann (1993) vont jusqu'à qualifier ces pratiques de pillage du savoir.

2. Les éléments importants du transfert

Divers facteurs doivent être pris en compte lorsqu'on envisage un transfert de technologie : la forme, les acteurs, le contenu et les étapes de mise en place. Seule une analyse approfondie et un choix judicieux de tous ces éléments devraient permettre d'assurer les succès d'un projet.

Les transferts de technologie peuvent prendre plusieurs formes, les plus importantes étant la cession de brevet, les accords de licence, la vente sous franchise et le joint-venture. Au cours des années 1960-1970, les transferts étaient surtout réalisés par le biais d'accords de licence ou de cession de brevet. Mais, de plus en plus les spécialistes militent en faveur du joint-venture. En 1980 déjà, Peter Killing en démontrait la supériorité comme outil du savoir-faire. Les changements intervenus dans l'environnement le placent aujourd'hui au cœur de la problématique des transferts de technologie (Gerinder, 1988; Boutat, 1991; Deschamps, 1996).

Les acteurs jouent un rôle primordial dans les initiatives de transfert. On distingue habituellement quatre types de partenaires dans le processus de transfert technologique : l'entreprise émettrice, le gouvernement du pays hôte, l'entreprise locale ou réceptrice et les autres intermédiaires (Lassere, 1981; Boutat, 1991; Dayani, 1994).

L'entreprise émettrice est, en quelque sorte, le premier motivateur de l'aventure par sa volonté de créer

un lien commercial avec un partenaire d'un autre pays. C'est elle qui procède à l'exportation de techniques modernes de production qui lui permettront de créer une nouvelle structure technique pour augmenter ses possibilités de production et pour répondre à la demande d'un nouveau marché.

Le gouvernement du pays hôte joue, pour sa part, un rôle déterminant dans la réussite du projet car il est le premier contact de l'entreprise émettrice. S'il se montre réticent vis-à-vis de cette compagnie, le projet a souvent peu de chances de se réaliser car le gouvernement du pays hôte est le point d'intersection entre les entreprises émettrice et réceptrice. Il joue souvent le rôle de médiateur et de motivateur dans la signature des contrats. Son rôle est aussi très évident dans les avantages qu'il accorde au chapitre des taxes, des programmes de soutien financier et technique, du transfert des fonds et dans la facilitation des importations et des exportations. Ce faisant, il agit souvent en fonction de considérations relevant aussi bien de sa politique internationale que de sa politique intérieure et industrielle.

C'est sans doute sur l'entreprise locale ou réceptrice que repose la majeure partie de la réussite ou de l'échec du transfert. C'est elle qui fait face aux enjeux les plus importants. Elle investit dans cette nouvelle entreprise et, même si son investissement et ses connaissances sont souvent inférieurs à ceux de l'investisseur étranger, elle en partage le risque financier et se sent tout autant concernée, sinon plus, par la réussite du projet.

Enfin, plusieurs autres intermédiaires interviennent dans le processus : firmes de consultation, agents internationaux, institutions financières, sociétés d'ingénierie, fabricants d'équipement, agents de commercialisation jouent un rôle tout aussi important dans la constitution de la réussite du projet.

En termes de contenu, le transfert du savoir-faire inclut tous les éléments d'expertise, d'expérience dans le domaine industriel de l'entreprise émettrice, ainsi que dans les techniques de gestion qu'elle a mises en place et adaptées à son activité. Rouach et Klatzmann (1993) voient dans ce contenu différents types de savoir-faire. En premier lieu, vient le savoir-faire technique au chapitre duquel on retrouve les procédures et les techniques de production, de contrôle et de formation. À ce savoir technique, s'ajoute le savoir-faire commercial ou stratégie de marketing constitué par les études de marché, plan d'affaires, lancement des produits, vente, publicité/promotion et fixation des prix. En dernier lieu, la variable gestion s'intéresse aux techniques comptables et financières, à la gestion de ressources humaines et au contrôle. La gestion du transfert technologiques est à la fois un art et une science, sa tâche est d'assurer une bonne planification, un horaire souple, un contrôle serré, une bonne communication et un travail d'équipe. Tous ces éléments doivent s'agencer d'une manière logique et cohérente pour assurer la réussite du projet.

Les étapes de mise en œuvre, enfin, varient d'un projet à un autre. Elles peuvent couvrir l'ensemble du projet depuis sa conception jusqu'à son absorption complète ou se limiter aux activités de diffusion

technologique (Boutat, 1991). Les auteurs distinguent les cinq étapes suivantes dans la réalisation d'un projet de transfert technologique (Boutat, 1991; Miles, 1995). Le processus débute habituellement par des études exploratoires relatives aux spécifications, caractéristiques, coûts, partenaires, ... Le but de cette étape est de s'assurer que l'environnement de l'entreprise réceptrice concorde avec celui de l'entreprise émettrice. Si cette étape s'avère positive, on passe alors à la préparation du projet sous la forme d'étude de faisabilité et de plan d'affaires. Ces deux étapes préliminaires sont indispensables à un transfert de technologie réussi.

Viennent ensuite l'organisation et la réalisation du projet. L'organisation consiste en la formation des animateurs, chefs de service, études techniques, organisation des opérations, adaptation des produits, procédés et machines. À ces activités s'ajoutent le recrutement et la formation de la main-d'œuvre qui sont des éléments très importants de transfert technologique. Pour sa part, la réalisation du projet comprend d'une part le montage et l'utilisation des machines ainsi que la mise en œuvre du processus de production. Enfin, le processus se complète avec la maintenance et l'assistance, c'est-à-dire le contrôle technique, le contrôle de qualité, le perfectionnement du personnel et l'augmentation de la productivité.

En conclusion, et comme le met bien en évidence Ho (1997), le transfert technologique est bien plus qu'un achat de nouvelles techniques de production. C'est un processus complexe. Un transfert est réalisé seulement lorsque le projet a été adapté aux conditions de

l'entreprise réceptrice, digéré et intégré à l'entreprise locale. Le succès d'un projet ne peut être assuré que si, à l'étape de l'acquisition, le vendeur peut relier les compétences technologiques et managériales et les appliquer d'une manière adéquate pour résoudre les difficultés qui pourraient survenir au cours de l'adoption et de l'absorption de ces pratiques dans l'organisation hôte (Enos et Park, 1988; Miles, 1995).

L'analyse du projet De Medici North Bay nous permettra de nous rendre compte jusqu'à quel point le transfert de technologie représente une avenue au développement des secteurs primaire et secondaire pour les entreprises franco-ontariennes.

Méthodologie

Cet article est tiré d'une recherche exhaustive sur l'industrie de la fourrure. Quatre techniques ont été utilisées pour mener à bien cette recherche : une étude documentaire, une série de discussions de groupe, des entretiens en profondeur auprès de personnes œuvrant dans l'industrie ou d'organismes intéressés à la fourrure. Elle se complétait par une enquête auprès d'autres chercheurs universitaires.

Cette recherche est de nature essentiellement qualitative. Il fallait, pour parvenir à une bonne compréhension du sujet et des phénomènes qui l'entourent, réunir un nombre très important de variables souvent disparates qui ne se prêtaient pas à la codification requise par les méthodes quantitatives. Il en va de même pour les entretiens en profondeur et les discussions de groupe qui

ne pouvaient se faire que de façon qualitative, les uns comme les autres n'étant pas structurés. Enfin, il eut été peu approprié d'utiliser des méthodes quantitatives qui n'auraient pas permis de cerner l'industrie dans sa totalité (Darmon et al., 1991).

L'analyse s'est inspirée du modèle développé par Porter (1980) pour l'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie. Cette approche s'appliquait particulièrement bien à une recherche où il fallait acquérir une bonne compréhension d'un secteur industriel très peu étudié. Notre analyse ne s'en tient toutefois pas strictement à la grille d'analyse de Porter. Elle a été adaptée au contexte spécifique de la fourrure.

Résultats : Le projet De Medici North Bay

1. Les conditions de l'environnement

Le projet De Medici North Bay avait pour objet l'introduction d'une nouvelle technologie pour l'apprêtage des fourrures. En effet, entre le comptoir d'enchères et l'atelier du manufacturier, les fourrures doivent passer par celui de l'apprêteur-teinturier qui les préparera en vue de la confection de vêtements (Prentice, 1976; Young, 1991).

Les peaux brutes, qu'elles proviennent de la trappe ou de l'élevage, sont achetées par les manufacturiers aux ventes aux enchères de peaux brutes qui se tiennent, de décembre à avril, dans diverses régions de l'hémisphère

nord³. C'est là qu'ils donnent généralement leurs instructions pour l'envoi des peaux à une usine d'apprêtage (De Medici & Co, s.d.; M.I.B., s.d). Toutes les peaux sont traitées en consignment, c'est-à-dire qu'elles demeurent la propriété du manufacturier durant le processus d'apprêtage, même si ce dernier est une étape essentielle du travail de la fourrure.

Les chefs de file de l'apprêtage sont situés dans des pays qui possèdent une longue tradition du travail de la fourrure, tout particulièrement l'Allemagne et l'Italie. Ces entreprises, modernes et dynamiques, sont axées sur le segment haut de gamme. Elles mettent l'emphase sur la qualité de l'apprêtage, la variété des peaux à traiter, l'innovation et la recherche. À ce modèle, s'oppose celui des entreprises situées à Hong Kong, Macao et Shenzhen dont les stratégies concurrentielles sont axées sur le prix. Ces entreprises se concentrent dans l'apprêtage du vison et du renard d'élevage, à des coûts extrêmement réduits de production, de main-d'œuvre et d'infrastructure. Depuis la chute du régime communiste, les pays d'Europe orientale, en particulier la Pologne et la Russie y occupent une importance croissante. Cela n'est guère surprenant étant donné la longue tradition que ces pays possèdent dans le travail de la fourrure⁴.

3 On retrouve aujourd'hui une dizaine de comptoirs de vente aux enchères à travers le monde. Cinq sont situés en Amérique du Nord, soit à New York, Toronto, North Bay, Vancouver et Seattle; cinq autres en Europe à Copenhague, Helsinki, Leipzig, St Petersburg et Francfort, ce dernier se spécialisant dans les ventes d'astrakan; les éleveurs chinois écoulent leurs peaux à Canton (Fur World, 1993).

4 En dépit du fait que pendant 70 ans cette industrie ait été bannie de la société car son caractère luxueux n'était guère compatible avec l'idéologie égalitaire du régime communiste (De Medici North Bay, 1993).

Paradoxalement, le Canada demeure un second violon dans l'art d'apprêter les peaux; c'est là une situation qui date des premiers jours de la colonie. En Nouvelle-France en effet, toute industrie de transformation était interdite de manière conserver la main-d'œuvre pour le commerce. Les peaux étaient en général préparées et teintées en Angleterre ou sur le continent européen (Innis, 1970). Dès la première guerre mondiale, les premiers établissements d'apprêt et de teinture des peaux furent développés aux États-Unis, mais le Canada demeura en marge (Illustration économique et financière, 1929). Ainsi, si ce pays dispose d'une grande variété de peaux d'excellente qualité, il lui manque souvent l'expertise pour les traiter adéquatement. C'est dans ce contexte que se situe le projet De Medici North Bay.

2. Les acteurs

Au début des années 1990, De Medici était l'un des chefs de file mondiaux dans l'apprêtage des fourrures. Cette entreprise située dans la région italienne de Milan, était équipée pour traiter une vaste gamme de fourrures afin de pouvoir répondre à toutes les tenances du marché. Elle se spécialisait dans l'apprêtage des fourrures sauvages, dont beaucoup ne peuvent être traitées par des techniques de production de masse. Elle s'était bâtie une excellente réputation dans le traitement de la peau de castor ainsi que dans l'apprêtage de fourrures de qualité moindre par l'utilisation de techniques spéciales telles que la texturisation (Young, 1991).

À cette époque, elle cherchait à augmenter sa capacité de production et à se diversifier. Ajoutons à cela qu'en Europe centrale les mouvements anti-fourrures commençaient à avoir un impact sérieux sur la demande pour les vêtements de fourrure. Les coûts d'expansion étant extrêmement élevés en Italie et la disponibilité de terrains industriels quasi-nulle, elle a choisi l'élargissement territorial vers les sources de matières premières. Plusieurs choix se présentaient à elle : l'Amérique du Nord, la Scandinavie, la Russie et la Chine. En raison des coûts de main-d'œuvre, d'infrastructure et des services, la Scandinavie n'était pas plus avantageuse que l'Italie. Avec leurs économies en voie de transition, la Russie et la Chine comportaient des tracasseries administratives sans fin et des risques importants. Le Nord-Est de l'Ontario fut donc choisi (Young, 1991). Des pourparlers s'engagèrent alors avec les dirigeants d'une bande amérindienne, la direction de l'Industrie de la Fourrure du Canada et les gouvernements fédéral et provincial.

La ville de North Bay située au cœur de la région de récolte des fourrures, et qui abritait également un entrepôt d'enchères spécialisé dans la mise en marché des fourrures sauvages, présentait un avantage certain, d'autant plus que De Medici comptait tirer avantage de sa qualité de leader dans l'apprêtage et s'approprier la majeure partie du traitement des fourrures haut de gamme destinées au marché nord-américain. La firme visait surtout le marché du castor.

Ce projet se matérialisa par l'établissement d'un joint-venture avec la Nipissing First Nation de North Bay, association dans laquelle De Medici et Nipissing

First Nation détenaient respectivement 51 pour cent et 49 pour cent du capital. De Medici apportait le savoir-faire technologique, son partenaire le terrain, la main-d'œuvre et les services. Les peaux étaient traitées suivant le processus exclusif de De Medici.

3. Les conditions de réalisation

Une étude de faisabilité et un plan d'affaires démontrèrent fort bien la pertinence d'un tel projet (Young, 1991).

Aussi bien à l'étape de la préparation qu'à celle de la réalisation, ce projet a bénéficié d'un large appui et d'une aide de plusieurs organismes professionnels tant fédéraux que provinciaux. Ainsi, CAEDS a participé à l'étude de marché, le Ministère des Affaires Extérieures a, par le truchement de son programme de transfert technologique, payé les frais de voyage, d'hébergement et de subsistance de dix personnes à Milan pour des périodes de formation allant de quelques mois à un an. Le Ministère des Affaires Indiennes, Emploi et Immigration Canada et le programme Ontario Skill Development ont également participé à la formation de la main-d'œuvre. Plusieurs prêts sans intérêt ou à intérêt réduit ont permis de financer les immobilisations : ces prêts provenaient notamment du Fonds du Patrimoine de l'Ontario et du Programme de prêt à la petite entreprise.

La nouvelle firme, nommée De Medici North Bay fut établie dans la banlieue de North Bay. La composition des effectifs était fort diversifiée, les trente-six travailleurs et le chimiste étaient tous membres de la

Nipissing First Nation. À l'exception du directeur du personnel, les membres de l'équipe administrative avaient été recrutés parmi la population non-autochtone et le directeur général était franco-ontarien. À ces effectifs, s'ajoutaient trois personnes clés d'Italie qui séjournaient à North Bay la moitié de leur temps (De Medici North Bay, 1993). L'usine commença à fonctionner le 3 juin 1991. Malheureusement, elle dut fermer ses portes après deux ans d'existence.

Évaluation : autopsie d'un échec

Quelles leçons peut-on tirer de cette expérience ? Est-ce à dire que le transfert technologique ne représente pas nécessairement une alternative valable dans le contexte actuel de l'économie du Nord-Est de l'Ontario ? Une analyse des diverses composantes du projet devrait nous permettre d'y voir plus clair.

En tout premier lieu, le choix du pays : parmi les quatre possibilités qui s'offraient à l'entreprise, le Nord-Est de l'Ontario était celle qui semblait la plus attrayante, car la région offrait beaucoup d'avantages. La ville de North Bay est située en plein cœur d'une région productrice de fourrures dont l'immense majorité du territoire au sol rocheux et médiocre ne se prête pas à la culture, il ne sert guère qu'à l'exploitation forestière et minière, à la chasse au gros gibier et aux loisirs. Son climat extrêmement continental, en particulier ses hivers longs et rigoureux favorisent la production de fourrures de très haute qualité. Même si elle a perdu de son importance, la fourrure occupe encore une place dans l'économie de la région, non seulement à cause du rôle

historique qu'elle y a joué, mais aussi en raison du nombre important de personnes qu'elle emploie à diverses activités de piégeage et de commerce des peaux. De Medici pouvait donc s'approvisionner directement sur place pour l'apprêtage des peaux de castor, et avait un accès direct au lucratif marché nord-américain.

La région de North Bay offrait un autre avantage face à ses concurrents en raison de ses coûts moindres d'infrastructure, de fonctionnement et de main-d'œuvre. Cela constituait un atout compétitif non négligeable pour l'entreprise .

Rien ne semblait avoir été laissé au hasard durant la réalisation du projet puisqu'une étude de faisabilité et un plan d'affaires en avaient démontré la pertinence. Le projet avait pu compter sur l'appui inconditionnel des gouvernements fédéral et provincial et sur une assistance financière considérable pour assumer les coûts de formation et de démarrage. Une équipe de gestion compétente et un personnel bien formé auraient dû en assurer le succès. Toutes les étapes essentielles, mises en lumière ci-dessus dans l'établissement d'une entreprise basée sur le transfert technologique semblaient avoir été respectées, alors comment expliquer cette faillite ?

D'autres facteurs sont venus faire échec à ce projet. Certains d'entre eux étaient attribuables au contexte économique et environnemental, d'autres inhérents aux acteurs de ce projet.

Le contexte économique tout d'abord : l'entreprise fut établie au moment le plus défavorable, c'est-à-dire à

l'époque où l'industrie de la fourrure traversait la pire crise de son histoire et où la demande pour le castor était à son plus bas. C'était aussi le moment où l'Association des trappeurs de l'Ontario qui faisait fonctionner l'entrepôt d'enchères North Bay Fur Sales se déclara en faillite⁵.

Il ne fait aucun doute que la nature même de cette industrie ait été un élément important de l'échec du projet. On l'a vu, l'apprêtage est essentiellement un service procuré aux manufacturiers. L'apprêteur ne peut quasiment contrôler aucune de ses variables du marketing. Ses produits sont conditionnés par les goûts et les désirs des consommateurs auxquels les manufacturiers, et par voie de conséquence les apprêteurs, doivent se conformer. Ses prix sont fortement sujets au phénomène d'interdépendance, donc fonction de la possibilité qu'ont les manufacturiers de les répercuter sur le prix de vente et, en période de crise, la tendance s'oriente vers la baisse des prix. D'autres contraintes se retrouvent dans la distribution où les politiques sont axées sur la flexibilité, la qualité et la rapidité du service aux manufacturiers. Sa marge de manœuvre est tout aussi réduite dans la mise en marché puisque l'apprêteur-teinturier traite les peaux en consignation. Enfin, il dispose d'une gamme relativement limitée de possibilité de publicité et de vente, à savoir, la vente personnelle durant les ventes aux enchères. C'est à ces endroits que les manufacturiers font le choix des usines d'apprêtage des peaux. L'absence de marge de manœuvre dans tous les aspects

5 Deux ans après la fermeture du North Bay Fur Sales, un nouvel entrepôt, le Fur Harvester Auction/Les Pelletiers encanteurs a ouvert ses portes et occupe une position concurrentielle intéressante dans la mise en marché des fourrures sauvages.

de la stratégie de marketing n'a donc rien fait pour faciliter l'étape de absorption de l'entreprise.

Jusqu'à quel point les mouvements de défense des droits des animaux ont-ils contribué à cet échec ? Il est difficile de le dire exactement. En Amérique du Nord, les mouvements de défense des droits des animaux étaient certes présents et souvent bien organisés. Ils étaient cependant loin d'avoir sur les consommateurs l'impract qu'ils ont eu en Europe où ils ont gagné la bataille de l'opinion publique. En outre, l'Amérique du Nord possède encore de vastes étendues sauvages où la faune est abondante. On n'y retrouvait pas la même préoccupation face à la destruction de la nature. Enfin, les conditions climatiques ne se comparent pas à celles de l'Europe. Les longs hivers favorisent l'industrie, car rien n'égale la fourrure pour la lutte contre le froid.

Outre les conditions de l'environnement, c'est au niveau de l'absorption du projet que les difficultés se sont avérées fatales pour la nouvelle entreprise.

Les facteurs suivants ont sans aucun doute joué un rôle déterminant dans cet échec. À l'étape de l'absorption, l'entreprise émettrice semble avoir pris pour acquis que tous les marchés se ressemblent. L'usine de North Bay a été construite sur le modèle de celle de Milan, ses activités calquées sur celles de l'Italie. Elle était bien sûr le leader dans l'appâtage des fourrures sauvages sur le marché européen, mais elle a négligé de prendre en compte les conditions de l'environnement nord-américain. Elle s'est limitée à l'appâtage des fourrures destinées au segment haut de gamme dans un continent

où la mode est loin d'être aussi sophistiquée qu'en Europe, où les apprêteurs ont habitué leurs clients au fait que c'est le prix qui passe avant tout. Or, le coût d'une peau de castor apprêtée chez De Medici North Bay était le double de celui de ses concurrents (Fur Harvester Auction/Les Pelletiers-Encanteurs, 1993). Un secteur haut de gamme ne se crée pas du jour au lendemain, surtout en période de récession lorsque l'industrie est confrontée à toutes sortes de problèmes. Ceci vient confirmer le fait qu'un transfert de technologie est bien plus qu'un achat de nouvelles techniques.

Cet échec a également démontré qu'il est impossible de transférer ses opérations d'un continent à un autre sans se heurter, tôt ou tard, à des problèmes de nature culturelle. Si l'Amérique du Nord a imposé ses techniques de management à bien des pays, dans ce joint-venture, De Medici était associé à une bande autochtone. Or, il existait des différences considérables dans les manières de fonctionner des deux partenaires tant au niveau des techniques de travail, des méthodes de management que de la notion du temps.

Dans la culture amérindienne par exemple, le temps ne compte pas. De Medici North Bay éprouvait donc d'énormes difficultés à rencontrer les échéances de livraison dans un secteur où le respect des délais de livraison joue un rôle primordial. Contrairement à toute autre forme de confection où l'offre de matière première, tissus ou autre, demeure relativement constante dans le temps, la fourrure suit un horaire des plus contraignants. Les fourrures se vendent brutes pendant l'hiver et le printemps pour les collections de l'automne suivant.

Malgré un processus souvent long et compliqué, l'apprêteur dispose d'un laps de temps restreint pour le traitement des peaux, afin de permettre aux manufacturiers de sortir leurs collections à temps pour l'automne, faute de quoi il court le risque de perdre ses clients.

Autre élément important, avant même l'établissement de ce joint-venture, De Medici connaissait des difficultés financières dans son propre pays. Ces difficultés s'expliquaient par une conjonction de plusieurs facteurs : une demande à la baisse, l'effondrement de la demande pour les fourrures sauvages dont De Medici était le chef de file, ainsi que par des investissements considérables, au cours des années 1980, pour mettre au point de nouvelles techniques d'apprêtage, ce qui avait eu pour résultat une augmentation considérable de son endettement. À ses yeux, une relocalisation auprès des sources d'approvisionnement et des nouveaux marchés devait lui permettre de redresser sa situation économique. Dans les faits, la fermeture de l'usine de North Bay a été accompagnée de la faillite des opérations italiennes et de la fermeture de l'usine de Milan.

On ne peut, enfin, passer sous silence le fait que ce projet ait été fortement teinté de saveur politique comme en font foi les nombreux avantages que cette entreprise en a retirés. Curieusement, à cette époque, les fourreurs européens misaient beaucoup sur l'image des peuples autochtones, indiens et Inuit, pour redorer l'image de l'industrie de la fourrure (Canton Furs, 1990; Benjamin Fourrures, 1990). La participation au projet d'une bande autochtone lui a permis d'aller chercher des sommes

d'argent considérables pour l'établissement de ses opérations de North Bay . Il est fort probable que De Medici y ait perçu une occasion de tirer parti de cette image favorable pour redresser sa situation financière. Malheureusement, l'image seule ne suffisait pas, car mise à part cette dimension médiatique rien ne rapprochait les deux partenaires.

En conclusion, si l'on se réfère aux trois étapes qui composent selon Enos et Park (1988) l'acquisition d'un nouveau procédé de fabrication : l'acquisition, l'absorption et la diffusion, on peut faire le bilan suivant du projet De Medici North Bay.

L'analyse révèle qu'au chapitre de l'acquisition, on a certes tenu compte de toutes les étapes techniques requises pour l'établissement des activités de transfert : analyse préalable, étude de faisabilité, plan d'affaires, organisation du projet, formation de la main-d'œuvre. On a cependant négligé de prendre en compte les caractéristiques des différents partenaires, ainsi que les conditions du secteur industriel dans lequel s'opérait ce transfert. On semble avoir ignoré complètement les conditions désastreuses du secteur de la fourrure au moment de l'établissement de cette entreprise. On semble aussi avoir pris pour acquis que l'environnement technique, politique et culturel ne différencieraient pas, alors que cela était loin d'être le cas. Cette lacune a rendu l'étape de l'absorption difficilement réalisable car il était quasi impossible, pour la nouvelle entreprise, d'assimiler l'implantation de cette nouvelle technologie. Les difficultés rencontrées au stade de l'absorption ne lui ont donc pas permis d'atteindre l'étape de la diffusion au cours de

laquelle elle aurait pu apporter les changements requis au processus de traitement des peaux pour répondre aux conditions du marché nord-américain et, ainsi, assurer la survie de la compagnie.

Recommandations :

Quelles avenues pour les entrepreneurs franco-ontariens ?

Qu'en aurait-il été de ce projet si le partenaire nord-ontarien avait été une entreprise franco-ontarienne? Deux éléments ont joué un rôle déterminant dans ce projet, la conjoncture économique de l'industrie de la fourrure et les caractéristiques des acteurs. Pour les raisons suivantes, ce projet aurait pu avoir de meilleures chances de succès s'il avait impliqué un partenaire franco-ontarien.

En premier lieu, la distance culturelle eut été beaucoup moindre puisque les deux partenaires étaient d'origine latine. Ils auraient sans doute trouvé plus facilement des terrains d'entente. En second lieu, un entrepreneur franco-ontarien aurait, en tant que nord-américain, eu un style et des techniques de management qui auraient permis de minimiser les problèmes de production auxquels a dû faire face la nouvelle entreprise. Troisièmement, étant plus au fait des modèles d'achat de fourrure des consommateurs nord-américains, un entrepreneur franco-ontarien aurait sans doute une plus grande influence à l'étape de l'acquisition, ce qui aurait permis de mieux adapter le projet aux conditions du marché. Enfin, le fait qu'il soit bilingue lui aurait sans doute

ouvert des portes que l'entreprise existante s'est avérée incapable de faire.

Qu'en est-il du facteur politique ? Un joint-venture qui aurait impliqué une entreprise franco-ontarienne, aurait-il pu mobiliser autant d'organismes fédéraux et provinciaux pour les négociations et l'obtention de subvention. Au début des années 1990, les fonds gouvernementaux étaient encore largement disponibles pour les projets mis sur pied par les francophones de l'Ontario. C'était l'époque où la loi sur les services leur ouvrait beaucoup de portes comme en fait foi le dossier des collèges, par exemple.

Il est difficile de dire si le même momentum existait dans le monde des affaires, généralement assimilé à l'anglais. Si tel avait été le cas, les entrepreneurs franco-ontariens auraient été à même de négocier les conditions de ce transfert avec les divers paliers de gouvernements tout comme l'aurait fait une société anglophone.

L'échec du projet De Medici North Bay nous permet de tirer des leçons très utiles pour les entrepreneurs franco-ontariens intéressés à l'établissement de joint-ventures axés sur le transfert de technologie.

Ces transferts représentent un moyen intéressant d'assurer le développement des secteurs primaire et secondaire par l'introduction de techniques qui permettraient de mettre en valeur les richesses de la région et de contribuer à la diversification de l'économie. Cette expérience a aussi démontré qu'il est hasardeux de mettre l'emphase sur les seuls aspects du contenu et de la

mise en place. Un tel projet dépasse l'aspect purement technique.

Du point de vue de l'environnement, il est très important de tenir compte de la conjoncture économique du secteur. Une industrie en crise, voire en déclin, peut difficilement assurer le succès d'un projet. Le même argument vaut pour la technologie transférée. Dans le Nord-Est de l'Ontario, les produits miniers et forestiers ne sont plus utilisés et traités comme ils l'étaient autrefois. Il est donc primordial d'examiner le potentiel de croissance et de survie d'un projet avant d'entamer toute négociation. Il est aussi important de vérifier les conditions du marché d'accueil qui peut différer considérablement du marché d'origine. Il est risqué de prendre pour acquis que les goûts des consommateurs y sont similaires.

Enfin le choix et la situation économique des partenaires jouent un rôle primordial dans la réussite du projet. Un tel projet risque fort d'échouer si l'un des partenaires s'en sert pour trouver une solution à ses propres difficultés économiques.

Il faut tout autant se méfier des projets à forte saveur politique. Ils ne sont rarement plus que de la poudre aux yeux car ils comportent des lacunes difficilement contrôlables. Plus l'éloignement géographique et les aspects culturels sont éloignés, plus le projet rencontre de difficultés.

Il ne fait aucun doute que les transferts technologiques sont, dans une large mesure, à la source

du développement économique à travers le monde et rien ne permet de dire qu'ils ne sont pas transposables dans le secteur des richesses naturelles. Ils constituent donc un avenue possible pour les entreprises franco-ontariennes du Nord-Est. Des échecs comme ceux du projet De Medici North Bay ne devraient pas les décourager, mais venir leur apporter un enseignement précieux sur les erreurs à éviter et sur les voies à suivre.

Références

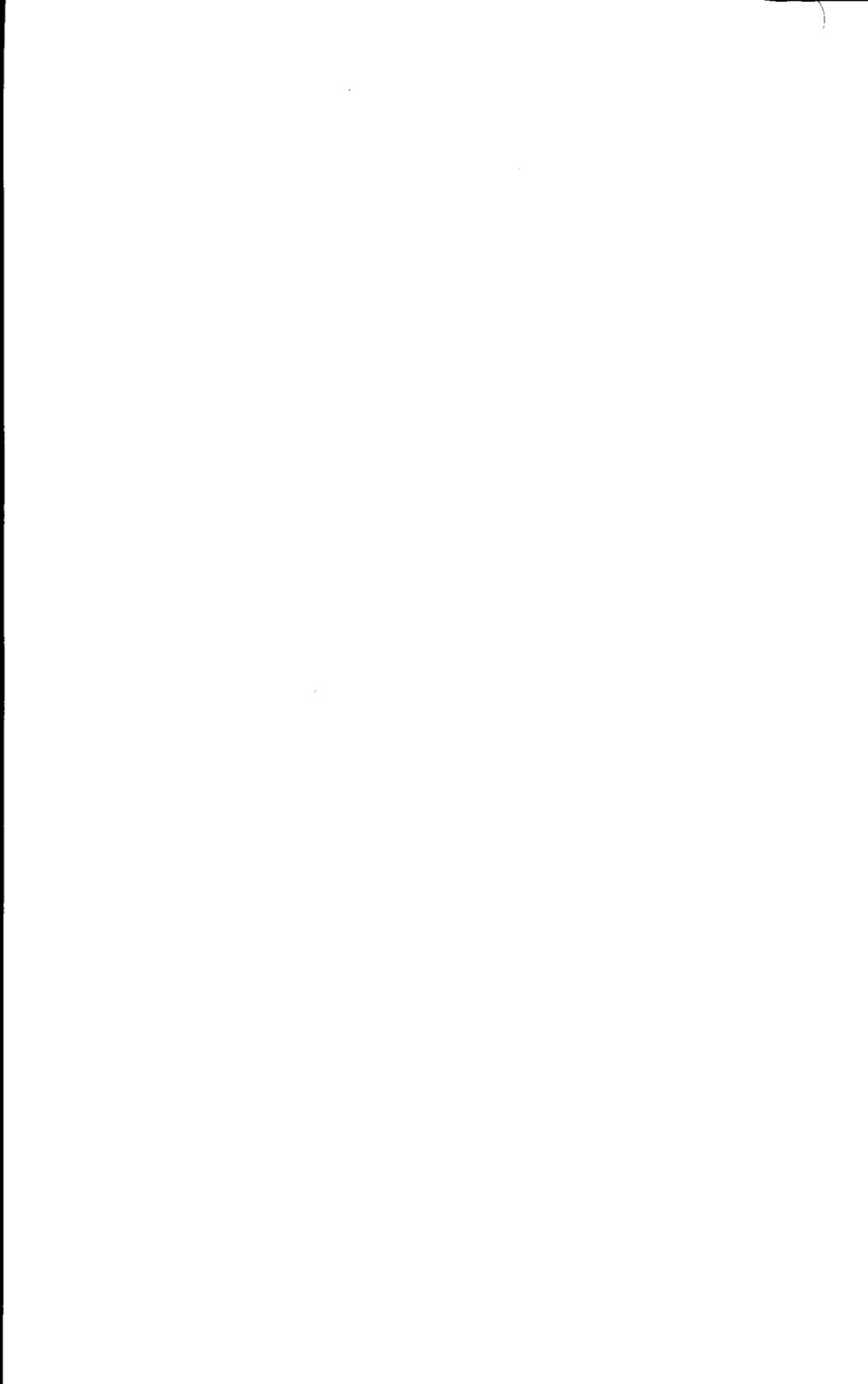
- Benjamin Fourrures, (1990) Entretiens du 28 mai avec D. Benjamin, Directeur admoit, sur le secteur de la confection et de la vente au détail, Lausanne, Suisse.
- Bidault, F. (1989) *Technology Pricing*. New York, Macmillan.
- Boutat, A. (1991) *Les transferts internationaux de technologie*. Lyon, Presses Universitaires de Lyon, Collection Science des systèmes.
- Canton Fourrures, (1990) Entretiens du 25 mai avec François Crinton propriétaire, sur les stratégies de l'industrie et la vente au détail. Lausanne, Suisse.
- Christaller, W. (1933) *Die Zentralen Orte in Süddeutschland*. Jean, Fischer.
- Conseil du Premier Ministre, Ontario (1988) *Coucurrencer dans la nouvelle économie globale*. Toronto, Imprimeur de la Reine.
- Cunha, A. & J. B. Racine (1984) « Le rôle des services aux entreprises dans une société post-industrielle : technologies nouvelles et décentralisation », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n° 5 : 731-755

- Darmond, R., Laroche, M., McGown, K.L. & J. Nantel (1991) *Les fondements de la recherche commerciale*. Montréal, Gaëtan Morin.
- Dayani, Z. (1994) *L'entreprise conjointe*. Sudbury, École de commerce et d'administration.
- De Medici & company (s.d.) *Fur Dressers and Dyers*. [Brochure d'information]. Milano, De Medici & Co.
- Young, I.A.B. (1991) *De Medici North Bay Business Plan*. Navan, On. Kalar Industries Inc. December
- De Medici North Bay Inc. (1993) Entretiens du 18 août avec Gilles Gravelin, directeur général.
- Deschamps, P.-M. (1996) « De la cession de technologie au management du transfert de l'innovation : Un entretien avec Daniel Rouach », *L'Expansion Management Review*, septembre : 115-119
- Durand, C. (1991) *Les enjeux des transferts internationaux de technologie pour les entreprises françaises*. CNRS, Université Paris-VII.
- Durand, C. (1995) « Coopération technologique internationale : les transferts de technologie », *Études internationales*, vol 26, n° 2, juin 421-422, (D-849-E88).
- Enos, J. L. & W. H. Park (1988) *The Adoption and Diffusion of Imported Technology : The Case of Korea*. London, Croom Helm.
- Fur Harvester Auction/Les Pelletiers-Encanteurs (1993) Entretiens du 1^{er} décembre avec Fred Grover, directeur général.
- Fur World (1993) Word Auction Calender, Nov. 22 : 10-11
- Gerinder, J.M. (1988) *Joint Venture Partner Selection*. New York, Quorum Books.

- Ho, S.P.S. (1997) « Technology Transfer to China During the 1980s-How Effective ? Some Evidence from Jiagsu » *Pacific Affairs*, vol 70 n° 1, Spring : 85-106.
- Illustration économique et financière (192) L'industrie de la fourrure au Canada. Supplément au no du 28 décembre.
- Innis, H. (1970) *The Fur Trade in Canada*. Toronto, University of Toronto Press.
- Jeremy, D. G. (1992) *The Transfert Of International Technology : Europe, Japan and the USA in the Twentieth Century*. Hants (England), Edward Elgar.
- Jeremy, D. G. (Ed) (1991) *International Technology Transfert : Europe, Japan and the USA 1700-1914*. Hants (England), Edward Elgar.
- Joly, C. (Ed) (1981) *Bibliographie sur le transfert technologique*. Paris, Economica.
- Killing, P. (1980) « Technology Acquisition — Licence Agreement or Joint-Venture », *Columbia Journal of World Business*. Fall.
- Kutschker, M. & I. Bäurle (1997) « Three + One : Multinational Strategy of Internationalization », *Management International Review*, vol. 37, n° 2 : 103-125.
- Lasserre, P. (1981) « Transferts de technologie : des mariages difficiles », *Revue Française de Gestion*, n° 30, mars-avril.
- M.I.B. (S.d.) Document d'information sur l'apprêtage des fourrures. Milano, Manifattura Italiana del Brembo.
- Miles, D. (1995) *Constructive Change : Managing International Technology Transfer*. Geneva, International Labour office.
- Porter, M. (1980) *Choix stratégique et concurrence*. Paris, Economica.

- Prentice, A. (1976) *A Candid View of the Fur Industry*. Bowdley, On, Clay Publishing.
- Ribordy A., Kaciak, E & A. Bhimani (1990) « Une nouvelle vedette : la PME des services en région périphérique ». *Revue internationale PME*, vol. 3, n° 3-4 : 345-366.
- Ribordy, a. (1990) « La structure occupationnelle du Nord-Est de l'Ontario et ses perceptions par la communauté franco-phone des affaires », *Revue du Nouvel-Ontario*, n° 12 : 183-204.
- Robichaud, Y. & E. McGrath (1993) « Les propriétaires dirigeants francophones du Nord-Est de l'Ontario : les éléments d'un profil », *Revue du Nouvel-Ontario*, n° 15 : 79-95.
- Robichaud, Y. & R. Lebrasseur (1994) « Évolution des gens d'affaires franco-ontariens », *Revue du Nouvel-Ontario*, n° 16 : 11-20.
- Robinson, R. D. (1988) *The international Transfer of Technology : Theory, Issues and Practice*. Mass, Mallnifer Publishing Co.
- Rouach, D. & J. Klatzmann (1993) *Les transferts de technologie*. Paris, PUF, Que sais-je?
- Usunier, J. C. (1990) *Environnement internation et gestion de l'exportation*. Paris, PUF.

Comptes rendus



Gaétan Gervais *Les jumelles Dionne et l'Ontario français (1934-1944) Prise de parole*, Sudbury, 2000

Angèle Fradette¹

Dans son étude, Gaétan Gervais s'est intéressé à ce qu'il considère comme une lacune dans l'historiographie de l'Ontario français, soit le choc des cultures qui s'est produit à partir de la naissance des quintuplées Dionne et qui s'est poursuivi pendant la période des dix années que dura la tutelle du gouvernement ontarien sur elles. Au cours de ces dix années de tutelle s'affronteront en effet avec des armes forcément inégales, une modeste famille canadienne-française du petit village de Corbeil, et les représentants du pouvoir établi à Queen 's Park, des anglophones certes issus d'un milieu social privilégié mais tout de même le plus souvent unilingues et, disons-le carrément, parfaitement ethnocentriques.

1 École des Sciences de l'éducation, Université Laurentienne.

D'emblée, l'auteur s'étonne que les jumelles Dionne soient absentes des ouvrages sur l'histoire de l'Ontario français. Selon lui :

« Encore aujourd'hui, aucune étude d'ensemble, autre que les traductions, ne raconte en français l'histoire de celles qui furent, sans aucun doute, les Franco-Ontariennes les plus illustres de l'histoire. » (p. 17)

Tout laisse croire que les quintuplées, après avoir suscité un intense intérêt de la part d'un très large public, ont par la suite été occultées de la mémoire collective franco-ontarienne. Comment expliquer une telle occultation ? L'auteur nous met sur la piste en probl ématissant son sujet d'études en des termes non équivoques. En effet, son étude veut montrer que la dimension ethnique a joué un rôle significatif dans le lutte contre la tutelle :

« À beaucoup d'égards, la tutelle des jumelles Dionne reproduit, à l'échelle de la famille Dionne, les « relations inégales » qui existaient entre la majorité anglaise de l'Ontario et sa minorité française. » (p. 13)

Un peu plus loin, l'auteur précise que :

« L'intérêt de cette question, du point de vue de l'Ontario français, c'est que derrière cet appui aux parents et cette défense des droits à une éducation « catholique et française » se profile un autre épisode dans l'histoire des relations entre les Canadiens-Français de l'Ontario et les Anglo-Ontariens. » (p. 18)

Cette lutte a longtemps été menée de façon solitaire par les parents, qui s'en sont éventuellement remis à l'ACFEO (Association canadienne-française d'éducation d'Ontario) pour finalement triompher, après

d'innombrables rebuffades et déconvenues de tout acabit. Mais le triomphe sera amer, car il surviendra trop tard pour réunifier une famille qui avait été divisée en deux entités pendant dix longues années, années marquées par d'incessants conflits couvant au-dessus de la tête des cinq petites innocentes.

L'ouvrage catégorise les luttes menées pendant la tutelle des jumelles en trois grands conflits qui se superposent. Le premier concerne la lutte qui opposa les parents aux « experts », qui avaient besoin de la totale exclusion des premiers pour mener leurs expériences et tester l'efficacité de leurs théories sur les jumelles. Dans cette première catégorie, le rôle principal fut évidemment tenu pas le Dr. Dafoe, appelé aussi « le bon docteur de Callender » qui joua son rôle de vedette avec succès pendant plusieurs années et qui su également, ce qui n'était pas connu du public de l'époque, garnir son compte en banque de façon presque éhontée. Le « bon docteur » signa par exemple maintes ententes commerciales, publia dans de nombreux journaux, fit des tournées américaines, etc, tout en n'exigeant pas, en bon stratège, de prix d'entrée à la pouponnière pour les quatre exhibitions quotidiennes des jumelles. Le chiffre de 250,000 visiteurs à la pouponnière de Corbeil, cyniquement nommée à l'époque « The Dafoe Hospital for the Dionne Quintuplets », pour la seule année 1935 — les jumelles ont à peine un an — paraît encore astronomique quelques soixante-dix ans plus tard.

Le second conflit concerne la garde des cinq filles et opposa les parents au gouvernement provincial ontarien. En instaurant la tutelle, ce dernier disait vouloir protéger

les jumelles de l'exploitation commerciale que les parents voulaient selon lui mettre en place dès 1934, année de la naissance des petites. Il est pour le moins paradoxal que la dite tutelle ait pourtant permis une exploitation commerciale beaucoup plus systématique et organisée que ce qu'auraient jamais pu réaliser le père et la mère, Oliva et Elzire Dionne.

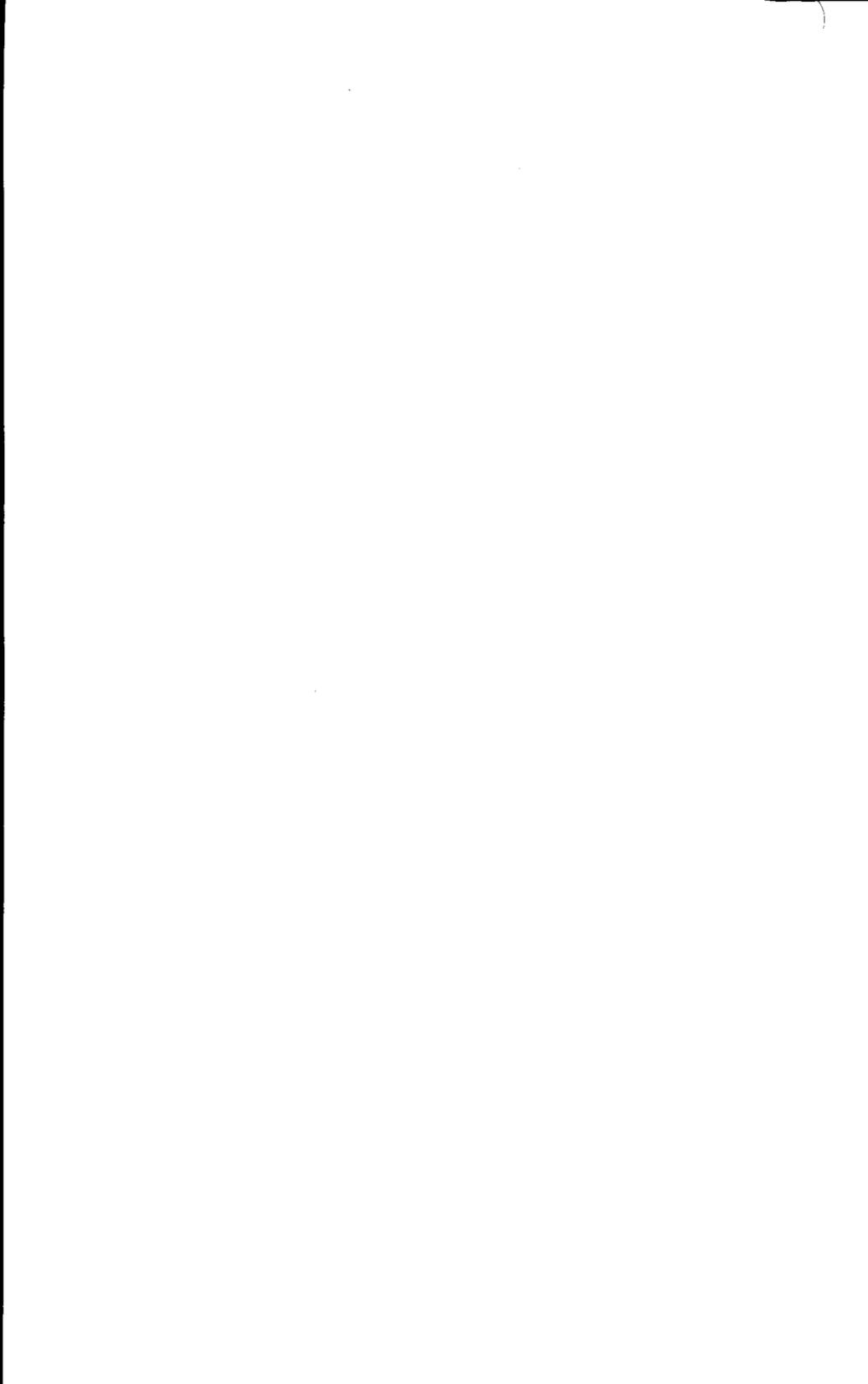
Enfin, le troisième conflit, plus diffus mais non moins opérant, opposa l'univers culturel d'une famille rurale, catholique et canadienne-française traditionnelle, à l'univers culturel urbain et anglo-protestant, qui se réclamait de la science et du progrès moderne. L'auteur pose avec beaucoup de justesse la question suivante :

« Ce gouvernement aurait-il trouvé le courage d'imposer une tutelle semblable , si la famille des quintuplées avait été anglaise, protestante et torontoise ? » (p. 13)

L'auteur n'a pas tort de poser les jumelles Dionne comme les plus grandes victimes de tous ces conflits. L'épisode de leur retour à l'avant-scène en 1999 et l'attitude méprisante du gouvernement provincial actuel est une illustration contemporaine de la même dynamique qui prévalait à l'époque.

L'étude de Monsieur Gervais, divisée en sept chapitres, se lit presque comme un roman. Car au-delà de l'analyse historique, d'un intérêt certain, le sujet suscite encore la curiosité du public en général. En réalité, le phénomène des cinq sœurs Dionne est complexe et pourra générer, sans crainte de redondances, des analyses s'inscrivant dans d'autres disciplines. L'on pense à la sociologie, aux études féministes, aux sciences

politiques, aux sciences de l'éducation, etc. En somme, Monsieur Gervais ne fait donc pas que combler avec succès une lacune de l'historiographie franco-ontarienne, il pave la voie, souhaitons-le, à des études interdisciplinaires sur la question des quintuplées Dionne. On ne peut désormais plus en douter, ces dernières font bel et bien partie de l'héritage culturel franco-ontarien.



La littérature franco-ontarienne : État des lieux, Sous la direction de Hédi Bouraoui (édité par Ali Reguigui et Hédi Bouraoui), Série monographique en sciences humaines, Institut franco-ontarien, Université Laurentienne, Sudbury, Ontario, 2000, 280 pages.

Nous écrivons, Hédi, parce que la démesure désespérante d'être un minoritaire nous lie à une écriture qui s'insurge contre la standardisation des langues, des cultures, à l'anglo-américaine.¹

Monique Benoit²

Introduction

La littérature franco-ontarienne : État des lieux est un recueil de textes critiques sur la littérature d'expression française en Ontario. Le recueil, le quatrième du genre produit dans la foulée d'une critique entamée dans

1 Pierre Raphaël Pelletier, « L'écriture nomade. Lettre à mon ami Hédi Bouraoui », *La littérature franco-ontarienne. État des lieux*, (sous la direction de Hédi Bouraoui), Sudbury, Institut franco-ontarien, 2000, p. 81.

2 Professeure adjointe au département de sociologie, Université Laurentienne.

les années 90³, pourrait se présenter en quatre sections : la première, est une introduction générale à la littérature franco-ontarienne et une interrogation sur la place que peut prendre ce recueil dans l'espace de la critique littéraire francophone de l'Ontario; la seconde, porte essentiellement sur une analyse sociocritique de la place de l'écriture, de l'écrivain et de l'institution littéraire franco-ontarienne au sein de la francophonie et dans les milieux minoritaires (francophone et anglophone); la troisième section, propose surtout une analyse des principaux genres et des thématiques de la littérature franco-ontarienne à travers le roman (féminin surtout), la poésie (de tradition orale) et la nouvelle (à visée universelle); la dernière section, fait place à l'œuvre des poètes et en particulier à celle de Pierre Léon théoricien, écrivain et poète. Dans son ensemble l'ouvrage permet de restituer non seulement l'état des lieux en reconnaissance de la création littéraire franco-ontarienne de tous les genres produits depuis au moins trente années, mais montre également la très grande richesse des débats qui y ont lieu depuis plusieurs années déjà.

Une problématique des espaces et des lieux ?

L'ouvrage de Bouraoui et ses collègues s'inscrit à la suite d'une réflexion à la fois originale et novatrice sur le statut à donner à la littérature franco-ontarienne. S'insurgeant contre la tendance marquée d'une certaine critique à l'égard de l'existence même d'une littérature franco-ontarienne, les auteurs-es du recueil, Bouraoui en tête,

3 On y consacre des colloques, des tables rondes dans le cadre de Salon du livre, des textes dans les journaux...

exposent une thèse à la fois optimiste et réaliste de la situation. La réflexion autant que les analyses sur le statut de cette littérature foisonnent à la fois sur le plan de la langue, sur le statut de la poésie et sur la nouvelle contemporaine franco-ontarienne dont la portée apparaît plus universelle.

Autour de cette production de la littérature franco-ontarienne, il existe des enjeux d'ordre identitaire et un désir profond d'universalité que le livre de Bouraoui tente d'actualiser. Les auteurs mettent ainsi en lumière, et c'est là une des grande vertu de l'ouvrage, les débats, particulièrement ceux autour de la littérature migrante ou de souche, l'influence de la « culture » anglaise, les problèmes d'assimilation et les problèmes de l'espace identitaire que cela suppose. Les auteurs refusent toutes positions complaisantes visant à enjoliver le paysage de la littérature franco-ontarienne.

Si le recueil fait état de contributions exemplaires au plan de l'analyse des genres littéraires de la littérature franco-ontarienne : que ce soit à travers le roman féminin (F. Ouellet), l'anthologie de la poésie (L. Young, P. Léon), la nouvelle (M. Lord), une sémiologie des textes (J. Beaugé-Rosier, J. Tessier, L. Young) et certaines analyses d'œuvres significatives (L. Bélanger, H. Bouraoui), il excelle en ce qui concerne la critique de l'institution littéraire franco-ontarienne (auquel s'intéresse surtout E. Lasserre, Ch. Dumitriu van Saanen, R. Yergeau, F. Paré, L. Hotte). D'autres comme P. Raphaël Pelletier seront invité à présenter des lettres témoignant de la vitalité de la littérature franco-ontarienne à travers

ce type d'écriture qui appartient aux milieux minoritaires.

En Ontario français, le statut de l'écrivain (de souche, nomade ou exilé) comme celui de l'écriture (« nomade », « souchiste » ou « diasporique »), découle d'un espace identitaire indéterminé. Aussi, la littérature franco-ontarienne aurait traversé la modernité en reposant constamment la question de ses espaces autant que de ses lieux. Entre les différents niveaux de langue, ou s'inscrivent les multiples « polyphonies langagières » écrit J. Beaugé-Rosier, le statut de la poésie a largement permis la rencontre du scripturaire avec l'oralité. Si la littérature franco-ontarienne s'est développée surtout à partir de la poésie, à cause de la tradition orale de ces lecteurs et lectrices, il ne faut pas sous-estimer le fait que le statut de la littérature franco-ontarienne dispose désormais d'un large espace critique composé surtout d'universitaires dont elle tire sa plus grande part de reconnaissance institutionnelle (F. Paré). Ce sont d'ailleurs les universitaires qui confèrent à cette littérature française, issue d'un milieu de minoritaire — un milieu dit doublement minoritaire (de la langue anglaise et de la culture québécoise) —, la qualité de son expression et, en partie, de sa diffusion.

État d'une vitalité

C'est au début des années 70 que la création d'un espace institutionnel pour la littérature franco-ontarienne s'inscrit dans la convergence de plusieurs événements socio-culturels. Sous l'initiative de Dorais et Girouard, l'organisation du premier spectacle de la *Nuit sur l'Étang*

en 1972 met en évidence la nécessité de créer une maison d'édition visant à supporter la « Prise de parole » des créateurs et des créatrices franco-ontariens. C'est ainsi que *Prise de parole* voit le jour en 1972. Quatre ans plus tard, soit en 1976, la venue de Robert Dickson (poète et universitaire) à la barre de *Prise de parole*, fait en sorte que le corpus littéraire franco-ontarien accède peu à peu à une reconnaissance institutionnelle. En 1981, René Dionne fait paraître une bibliographie de la littérature outaouaise et franco-ontarienne. La création, en 1982, de la *Revue du Nouvel-Ontario* consacre un numéro spécial⁴ à la littérature sudburoise; en 1986, Paul Guay fera paraître une première histoire de la littérature franco-ontarienne sous le titre *La vitalité littéraire de l'Ontario français*⁵. En 1987, *Prise de parole* publiera un premier répertoire des écrivains franco-ontariens réalisé par Paul-François Sylvestre. En 1991, une anthologie de la poésie franco-ontarienne sera produite par René Dionne dans *Prise de parole*.

Enfin, dans la foulée du « Dictionnaire des Œuvres littéraires du Québec », l'Université Laurentienne a récemment été chargée de rédiger un « Dictionnaire des Écrits de l'Ontario français » répertoriant l'ensemble du discours culturel à partir duquel la littérature pourra ainsi confirmer son espace/autonomie culturel franco-ontarien. Dans la *normalisation* graduelle de cette littérature, souligne François Paré, apparaît le projet d'une auto-nomisation essentielle. Ce sera grâce à ces initiatives de

4 Le numéro 4 de la *Revue du Nouvel-Ontario*.

5 *Premier panorama*, Ottawa, Éditions du Vermillon, en 1987.

mise en place d'une institution littéraire à travers les nombreuses publications provenant à la fois des milieux universitaires et littéraire que l'écho de ce corpus se fera retentir à l'extérieur des frontières ontariennes⁶.

Le problème des lieux et de l'identité

L'espace identitaire est omniprésent dans ce recueil de textes sur la littérature franco-ontarienne. Existe-t-il une littérature franco-ontarienne ? Si oui, quelles sont ces composantes esthétiques ? Est-elle issue d'une littérature d'emprunt ? Comment s'inscrit l'autonomie de cette littérature de milieu minoritaire dans l'ensemble de la littérature d'expression française ? La réponse à ces questions tarde encore à venir tant est grand cette volonté de se démarqué en vue d'être enfin reconnu par l'Autre. Comment en effet marquer sa différence quand le travail de l'écriture est toute entier pris dans l'exercice de démarquage avec l'Autre (particulièrement l'Autre que représente le Québec). Le travail identitaire résulte le plus souvent, comme le montre Pierre-Raphaël Pelletier, d'une première approche nomadiste où l'Autre tient lieu d'espace.

Littérature « de souche » issue de « l'identité-racine » et littérature « migrante » issue de « l'identité-additive » : la relation de dépendance envers la littérature québécoise est au fondement de la question du

6 Voir à ce propos : le numéro 141 de la revue *Spirale* de mars 1995; le numéro 62 de la revue *Nuit Blanche* de l'hiver 1995-1996; et le numéro 56 de la revue *Tangence* de décembre 1997. Bien que récentes, ces revues ont permis d'explorer et de rendre visible, en dehors de l'Ontario, différentes facettes de cette littérature d'expression française.

nomadisme ou de l'exil qui sont tous deux bien présents (J. Beaugé-Rosier) dans le corpus littéraire franco-ontarien. Le nomadisme ou selon le terme de Bouraoui, la « nomaditude », qui consiste à profiter de toute errance, est au cœur de la Création littéraire franco-ontarienne.

La plupart des enjeux et l'espace occupée des lieux s'inscrivent dans la blessure provoquée par l'exil et le déracinement (très souvent depuis Montréal ou inversement dans son sens contraire de l'Ontario à Montréal). Or, il faut profiter de la rupture qui provient précisément de l'exil parce qu'elle mène à l'autonomie... Dans ce cas, la mémoire exerce un gommage qui permet la symbolisation de lieux. Ces nombreuses questions auxquelles s'adonne la critique franco-ontarienne sur sa littérature résulte d'un éternel lieu thérapeutique car le nomadisme autant que l'exil est au fondement d'une blessure au plan mémoriel. La mémoire inscrite dans l'écriture de l'exilé est constamment mise à profit d'une quête d'autonomie.

L'espace de l'écrivain et celui de l'écrivaine

Même si la littérature franco-ontarienne et ses institutions existent depuis seulement une trentaine d'année, le recueil de textes de Bouraoui et ses collaborateurs atteste de sa grande vitalité, de son développement et des choix autant théoriques qu'esthétiques qu'on y a apporté. La littérature franco-ontarienne est une littérature *hybride* (J. Beaugé-Rosier) qui ne repose pas seulement les limites de sa différence sur les usages de l'anglais ni, même, du français; elle est inscrite dans les origines des auteurs qui la compose (au sens propre et figuré). Enfin,

elle est présente dans les lieux d'où la littérature est produite et diffusée.

La littérature franco-ontarienne, en tant que littérature de milieu minoritaire, est condamnée à cette contradiction consistant à chercher l'universalité à partir d'un référent identitaire des espaces et des lieux qui la constitue et qui pourtant lui échappe. L'écrivain de souche est constamment mis en situation de décentrement, pris dans un espace d'intertextualité, contre l'assimilation avec l'anglais ou avec le Québec et même aussi parfois avec la francophonie internationale auquel il n'accède que rarement sinon jamais. Cela l'insère dans une sorte de « discontinuité des origines », écrit Elizabeth Lasserre.

Cette tendance est vrai semble-t-il particulièrement pour les romans écrits par des auteurs masculins : elle est cependant moins clairement définie chez les romancières. Selon François Ouellet, le roman féminin serait beaucoup plus auto-référentiel quand au fait qu'il thématise plus facilement le processus d'écriture par une sorte de processus moderniste chez l'auteure : une sorte de matrouchka romanesque où apparaît la structure du « roman dans le roman ». Si le processus d'écriture des romancières se présente, dans la majorité des cas, comme fondamentalement moderne, les thématiques se révèlent être toutefois plus traditionnelles. On y retrouve des romans portant sur l'amour; sur le temps, la mémoire et la mort; et sur les figures emblématiques du père ou de la mère de famille.

L'omniprésence d'un espace institutionnelle

Les textes du recueil visent à identifier les caractéristiques de la littérature franco-ontarienne autant que sa très grande vitalité. Si on parvient à montrer sa grande diversité (allant parfois jusqu'à l'hybridité) autant que sa grande fragilité (diffusion, reconnaissance et rupture...) on montre également les différents problèmes qui découlent de cette grande vitalité et des espoirs qu'elle suscite. La littérature franco-ontarienne est une littérature résolument nomade qui suit un parcours de survivance. Elle se fera parfois contestataire ou de combat. Si son hybridité linguistique lui permet de militer contre l'anglais, elle contestera l'hégémonie de la culture « québécoise » avec qui elle entretient, cependant, un rapport ambiguë.

À côté de sa très grande volonté de normalisation institutionnelle réside un problème auquel il faut s'attarder. Si l'espace institutionnelle s'est rapidement tissé à travers des ouvrages convainquants de la critique littéraire, on ne peut oublier le fait que le milieu minoritaire impose une « Critique incestueuse », selon les termes de Bouraoui. En effet, l'espace critique de la littérature franco-ontarienne demeure très étroit. Non seulement il existe peu de maisons d'édition en Ontario français, mais la production est très souvent l'œuvre de peu de personnes. Ceci est d'autant plus évident que la diffusion et la réception des œuvres, dans un petit milieu comptant peu de lecteur ou de lectrice, s'expose au risque d'une critique complaisante. La légitimité de la littérature franco-ontarienne passe donc le plus souvent

par des relations avec le Sud comme espace de survivance.

Entre le Nord et le Sud qu'en est-il au juste ? Le ressentiment de la minorité s'exprime bien ici davantage dans le fait du Nord, de son isolement au cœur d'un monde semi-urbain ou rural. Il faut remarquer que la plupart des auteurs-es du recueil proviennent du Sud de l'Ontario. S'il existe une poétique du dépaysement, n'est-il pas juste de dire que la littérature de la minorité franco-ontarienne en est une d'éparpillement ? N'est-il pas étonnant, par ailleurs, que les différentes thématiques des lieux de la littérature franco-ontarienne foisonne davantage à travers ce qu'on appelle le « roman féminin » un roman moderniste qui s'inspire toujours des grands thèmes contemporains et existentiels (la vie, la mort, la famille...). N'est-il pas juste ainsi de dire que la littérature franco-ontarienne relève, désormais, bien davantage d'une esthétique existentielle (voir universaliste) que de l'inscription des sillons autonomistes qu'elle réclame depuis les tout débuts de sa jeune existence ? Dans l'uniformisation des lieux de son apparition, celle du Nord et celle de l'exploitation minière, entre autre, la littérature franco-ontarienne semble se détourner des limites d'un questionnement arbitraire et sans issu sur l'espace identitaire. De plus en plus la littérature franco-ontarienne contemporaine fait place à un modèle d'écriture dit plus universel à travers la nouvelle, signale Michel Lord. En introduisant ainsi la théorie des genres dans une sorte de continuum de modèles historiques qui se succèdent et qui vont vers l'universalité — où la poésie serait considérée plus traditionnelle, le roman plus moderne et la nouvelle résolument plus « post-moderne » —

ne sommes-nous pas en train d'oublier l'essentiel qui consiste à promouvoir la création, la diffusion et la réception en mettant l'accent sur les caractéristiques essentielles de la culture littéraire d'expression française en l'Ontario, une culture distinctive de la littérature *franco-canadienne* (autant que *canadienne-française*) ?

Conclusion

La littérature franco-ontarienne en tant que littérature de milieu minoritaire est dite « petite », « exiguë », « périphérique », « fragile » face à l'assimilation, invoque lucidement Robert Yergeau. Si le recueil de Bouraoui et Riguigui excelle dans l'analyse de la production de cette littérature de milieux minoritaires, il montre bien les limites de sa diffusion en dehors de sa minorité francophone. Cette limite a évidemment peu à voir avec les lieux de son expression car la littérature franco-ontarienne a certainement moins de difficulté de diffusion (bien qu'ils existent) que de problèmes de réception; d'où l'importance de développer le sens critique non seulement des académiciens et académiciennes, mais du public. Qu'en est-il des publics de la littérature franco-ontarienne ? C'est en cela que la question de la survivance de la littérature minoritaire franco-ontarienne nous apparaît la plus essentielle. Autrement dit, le problème n'est pas tant de l'ordre du moment de son existence, ni de sa pertinence et encore moins de sa reconnaissance mais bien plutôt de sa réception, voir de son maintien, dans le contexte d'un public restreint peu habitué à la « chose culturelle ». Si les nouvelles générations sont plus scolarisées que jamais, elles sont cependant moins initiées à la culture et la création au profit de

savoirs techniques et pratiques⁷. Il ne reste qu'un public restreint d'intellectuels qui s'échange entre eux. Il est dommage que ces enjeux sur la diffusion et la réception de la littérature franco-ontarienne ne soient pas apparues plus évidents aux auteurs du recueil. Par exemple, on pourrait se demander pourquoi une librairie francophone ne parvient-elle pas à survivre en milieu minoritaire ? Quelle est l'attraction de la technologie sur l'industrie du livre en milieu minoritaire ? Notons que ces enjeux ne sont pas le seul fait de la littérature franco-ontarienne mais rejoint l'ensemble de la littérature d'expression française. Mais, si on remarque les mêmes limites dans toutes les littératures le monde, elles sont d'autant plus apparentes parce qu'elles sont issues de milieux minoritaires.

L'ouvrage de Bouraoui et ses collègues est une contribution importante bien que la facture manque énormément de soin. Il n'est pas rare, en effet, d'y trouver des coquilles depuis le début jusqu'à la fin. Ne sont-elles pas le fait que les maisons d'édition manquent cruellement, et ce depuis trop longtemps déjà, de ressources dans le travail de finalisation des œuvres d'écriture ? N'est-il pas, enfin, aussi significatif que l'expression de la critique littéraire se fasse davantage entendre que la création même ? Quand pourra-t-on compter sur un ouvrage de critique littéraire fondée sur la *nouvelle critique* à partir des œuvres de la littérature franco-ontarienne ?

7 Jean Dragon et Monique Benoit, « La nouvelle subjectivité et les technologies de l'information », *Horizons philosophiques*, vol. 11 n° 2, Printemps 2001, p. 130-140.

REVUE DU NOUVEL-ONTARIO PROTOCOLE DE SOUMISSION D'ARTICLES

A. LES MANUSCRITS

1. Format et longueur : Les manuscrits doivent être présentés sur une disquette DOS/WP 5.1 (5 1/4 ou 3 1/2). Ils ne doivent pas dépasser 30 pages (environ 23 000 mots) pour les articles et 3 pages (environ 1900 mots) pour les rapports de lecture. Les manuscrits dactylographiés ne sont pas acceptés.

2. Droits de citer : Les auteurs d'articles sont responsables de l'obtention des autorisations de citation, de reproduction, etc. quand des droits d'auteur s'appliquent.

3. Originalité : La revue a pour politique de ne publier que des articles inédits. Cette clause s'applique aussi quand l'article est simultanément soumis à plus d'une revue.

B. L'ARTICLE

1. Tableaux... : Les tableaux, graphiques, cartes, etc. doivent être consignés dans des fichiers séparés et présentés sur des feuilles séparées. Il est conseillé d'indiquer la place que doit prendre chaque tableau, graphique, etc. dans l'article. Pour cela il est important que vos pièces à insérer soient numérotées.

2. Citation : Si la citation est de cinq lignes ou plus, elle doit être inscrite, sans guillemets, en retrait par rapport au texte. Si la citation est de moins de cinq lignes, elle doit être guillemetée et intégrée au texte. À la fin de la citation, on fournit, entre parenthèses, le nom de l'auteur, l'année et la page (Chomsky, 1988 : 35). Si le nom de l'auteur fait partie du texte, on indique l'année et la page entre parenthèses à la fin de la citation (1988 : 35).

3. Référence contextuelle : La référence contextuelle est souhaitable quand elle ne dépasse pas un seul nom et une seule date [i.e. Bourdieu (1990) estime que...]. Toutefois, au delà de ce seuil de

tolérance, la référence contextuelle devient une entrave à lisibilité. Dans ce cas, il est conseillé d'en faire une note infrapaginale. Dans les références infrapaginales, les abréviations de renvoi (ibid, idem...) ne sont pas acceptables. Il est conseillé d'indiquer toujours les noms d'auteurs, les dates et les pages même si l'information est répétitive.

4. Notes : Toutes les notes doivent être en bas de page. Les notes bibliographiques ne doivent contenir que le nom de l'auteur, l'année et la page, le cas échéant; le détail bibliographique se retrouvant dans la bibliographie elle-même.

C. LA BIBLIOGRAPHIE

1. Ouvrage ou article d'un seul auteur :

(a) Nom, Prénom (Année) : Titre de l'ouvrage. Numéro de l'édition. Lieu d'édition : Maison d'édition, XXX p.

(b) Nom, Prénom (Année) : Titre de l'article, en Nom & Prénom du rédacteur : Titre de l'ouvrage. Lieu d'édition : Maison d'édition, p. XX-XX

(c) Nom, Prénom (Année) : Titre de l'article, en Nom de la revue. Lieu d'édition : Maison d'édition, Volume (Numéro) : XXX-XXX

2. Ouvrage ou article de deux auteurs ou plus

Nom, Prénom et Prénom Nom (Année) : [suite 1(a), 1(b), 1(c)]

3. Plus d'un ouvrage ou article d'un même auteur publiés la même année

Nom, Prénom (Année a) : [suite 1(a), 1(b), 1(c)]

Nom, Prénom (Année b) : [suite 1(a), 1(b), 1(c)]

D. SOUMISSION

1. Copies : Il faut faire parvenir trois (3) copies du manuscrit et la disquette formatée DOS/WP 5.1. Les copies du manuscrit ne doivent pas contenir le nom de l'auteur. Les copies du manuscrits doivent être à double interligne.

2. Page-couverture : Il faut inclure une page-couverture contenant le nom de l'auteur et son institution. Elle doit indiquer si le texte a servi de discours prononcé lors d'un colloque ou d'une conférence, etc. Si tel est le cas, il faut indiquer le nom, la date et la place de l'événement.

3. Résumé : Il faut inclure un résumé de l'article d'une page à double interligne (environ 330 mots).

E. PUBLICATION

1. Évaluation : Les manuscrits sont évalués par trois spécialistes externes.

2. Correction d'épreuves : Une fois l'article accepté, les épreuves sont envoyées à l'auteur qui se chargera d'apporter les corrections mineures qui s'imposent. À cette étape, aucun changement de fond n'est permis.

3. Délais : Entre l'acceptation de l'article et sa publication, il faut compter un délai de quatre à 6 mois.

4. Droits d'auteur : Les droits d'auteur appartiennent exclusivement au Comité de rédaction de la Revue du Nouvel Ontario.

5. Rémunération : La politique de la revue consiste à ne pas rémunérer les travaux soumis à la publication. Toutefois, en guise de reconnaissance, la revue offre un numéro gratuit de la revue et cinq tirés à part de l'article à l'auteur d'un article. Quant à l'auteur d'un rapport de lecture, il recevra seulement un numéro gratuit de la revue.

Revue du Nouvel-Ontario Abonnement / Achat

L'abonnement à la *Revue du Nouvel-Ontario* coûte 20,00 \$ par an et vous donne droit à deux numéros de la Revue.

La présente est :

Un nouvel abonnement

Un renouvellement d'abonnement

Un changement de coordonnées

Nom, Prénom (nom de l'institution) Monsieur

Rue Madame

Ville Province Institution

Courrier électronique

Téléphone

Achat de numéros spécifiques : de 1 à 12 6,00\$ le numéro; de 13 à 26 10,00\$ le numéro.

01 02 03 04 05 06 07 08 09 10 11 12 13/14

15 16 17 18 19 20 21 22 **1, 11, 20 épuisé**

Ou économisez sur le prix régulier—Achat groupé, de 1 à 22 : 90,00\$

INSTITUT FRANCO-ONTARIEN

Pavillon Alphonse-Raymond

Université Laurentienne

Sudbury (Ont) P3E 2C6

IFO@nickel.laurentian.ca

Présentation

Rachid Bagaoui

Articles

Les entrepreneurs franco-ontariens dans les p.m.e. du Nord de l'Ontario : contexte économique, profil général et profil sectoriel

*Jean-Charles Cachon, Ron Mulholland,
Barry Cotton, Huguette Blanco, Claude Vincent et
Terry Zinger*

Les activités de l'entrepreneur reliées à l'analyse stratégique en phase de prédémarrage : une étude comparative Ontario—Québec d'entreprises de services

*Yves Robichaud, LouisDussault, André Belley et
Jean Lorrain*

Les transferts technologiques peuvent-ils contribuer au développement économique des entreprises franco-ontariennes?

Annette Ribordy

Comptes rendus

Les jumelles Dionne et l'Ontario français (1934-1944)

Angèle Fradette

La littérature franco-ontarienne: état des lieux.

Monique Benoit