

**Les réseaux formels de relations
comme facteur de
développement économique**

Rolland LeBrasseur et
Yves Robichaud

De nos jours, le développement économique est devenu une préoccupation locale. Afin de soutenir l'économie locale, les gens croient qu'ils doivent créer leurs propres solutions comme la création d'emplois et l'appui aux entreprises existantes. Avec la restructuration de l'économie entamée dans les années 1980 et poursuivie dans la présente décennie, les PME sont devenues le moteur de la création d'emplois (GREPME, 1994). Le phénomène est d'autant plus poussé dans les régions en dehors des grands centres urbains. Par exemple, Carrier et Billette (1994) ont étudié la dynamique économique d'une micro-région périphérique (St-Georges de Beauce au Québec) où il existe une forte concentration de petites et moyennes entreprises (PME).

Inspirés par l'importance des relations sociales entre entreprises (Granovetter, 1985) et par la théorie de structuration (Giddens, 1987), les chercheurs ont fait ressortir l'influence de plusieurs facteurs sociaux dont l'existence d'une forte coopération entre les gens.

Dans le même ordre d'idées, Gagnon (1995) a identifié quatre stratégies en vue d'un développement local viable dont la valorisation de l'identité ou d'un sentiment d'appartenance. Pour Paquet (1993), qui s'est penché sur le cas franco-ontarien, la mise en place d'un espace économique franco-ontarien se fera par l'interaction de la fierté ethnoculturelle, l'appréciation de la connaissance locale et une stratégie de réseaux (le noyautage au niveau local et l'alliance des institutions au niveau provincial).

Avec la montée du développement local, on se rend compte que le principe d'association libre et d'entraide agit depuis longtemps dans le secteur traditionnel des affaires. Les gens d'affaires francophones de l'Ontario n'y échappent pas. Qu'ils soient entrepreneurs ou gérants, ils tentent de se doter d'outils pour assurer la réussite de leur entreprise. En effet, depuis les années 1980, les Franco-Ontariens de certaines villes se sont dotés d'organismes économiques et le travail continue (Robichaud et LeBasseur, 1995). Plus particulièrement, on est témoin actuellement dans la région de Sudbury de la création d'un regroupement de gens d'affaires francophones.

C'est dans ce sens que le présent article propose d'examiner de plus près le rôle potentiel des réseaux

formels de relations dans le développement économique local. De plus, en prenant appui sur un sondage mené auprès de gens d'affaires de la région de Sudbury ainsi que sur le cheminement parcouru jusqu'à la création du regroupement, cet article identifie certaines conditions nécessaires à la création d'un regroupement de gens d'affaires. Le présent article prendra la forme suivante : d'abord nous aborderons le concept de réseau, pour ensuite présenter l'historique du regroupement des gens d'affaires francophones de Sudbury (y compris les résultats d'un sondage).

Qu'est-ce que le concept de réseau en affaires ?

Le concept de réseau en affaires se définit comme le processus d'établir des rapports, d'obtenir de l'information et de développer des ressources essentielles. Le groupe de personnes avec lequel l'entrepreneur discute de sujets d'affaires et obtient certaines ressources, constitue son réseau de relations (Staber, 1993). Un réseau peut avoir de multiples formes, mais en général, il représente une organisation établie sur une base volontaire, ce qui implique davantage que de simples activités sociales. C'est un forum permettant l'échange d'informations et qui offre aux gens d'affaires un outil efficace de développement personnel et organisationnel (Yanagida, 1992).

Pour obtenir de tels résultats, différentes activités sont nécessaires, comme participer à des regroupements de gens d'affaires, assister à des séminaires et discuter avec des amis ou collègues à propos de sujets d'affaires. L'éventail des activités peut être vaste et dépendra des occasions disponibles dans le milieu. À savoir si la

participation à ces activités rapportera des bénéfices à l'entreprise, cela ne pourra être mesuré qu'après un certain temps. Il va sans dire que développer et maintenir un réseau de relations requiert du temps et, pour cette raison, l'entrepreneur se doit d'être très sélectif dans le choix de ses réseaux.

L'importance du concept de réseau n'est plus à démontrer puisqu'il se retrouve dans bon nombre de publications récentes et constitue le phénomène majeur des dernières années (Szarka, 1990). La plupart des recherches sur le sujet des réseaux s'accordent pour dire que c'est un des éléments clés de la performance entrepreneuriale. Ainsi, plus un entrepreneur a un réseau élaboré ou développé, et plus il en tirera profit, meilleures seront ses chances de succès (Fillion, 1990).

Le concept de réseau dans les PME est surtout synonyme de circulation d'informations. Or, beaucoup d'entrepreneurs, à cause de leurs ressources limitées, n'ont ni la capacité, ni le temps requis pour accéder librement à cette information, ce qui peut parfois restreindre leur développement et, du même coup, le développement économique local. Selon les études du Conseil économique du Canada sur le développement local (1989), le manque d'informations, pierre d'assise du développement économique moderne, représente l'un des principaux handicaps des collectivités éloignées des grands centres (GREPME, 1994). Le concept de réseau permet de faire le lien entre l'entrepreneur, les résultats organisationnels, et le développement économique local, en rendant accessible à l'entrepreneur l'information véhiculée dans l'environnement de l'entreprise. De

même, la plupart des réseaux formels locaux font partie de super-réseaux (ex. : Ontario Chamber of Commerce) et de plus, certains membres de ces réseaux ont des appartenances extra-locales ce qui permet une large circulation de l'information.

Les réseaux de relations peuvent être de type formels ou informels. Le réseau de type formel comprend les institutions financières, les avocats, les Chambres de commerce ainsi que les agences gouvernementales à caractère économique (ex. : Fednor). Selon Proulx (1988), le réseau formel ou utilitaire est plutôt horizontal ou tactique et vise à améliorer indirectement le fonctionnement des organisations. Le réseau informel est constitué de la famille, des amis, des anciens employeurs et collègues de travail. Birley (1985) et Robichaud et McGraw (1993) ont constaté que les entrepreneurs diminuent leur utilisation des réseaux informels à mesure que leur entreprise se développe.

Dubini et Aldrich (1991) croient que les réseaux font preuve d'un comportement particulier en affaires à cause de la longue durée des relations : la confiance mutuelle, la certitude et l'engagement (« voice ») pour résoudre les plaintes. Nous croyons que ces qualités sont accentuées dans les réseaux formels à cause de la visibilité des interactions, de la légitimité du statut du regroupement et de l'engagement des officiers.

Les réseaux formels se divisent en deux catégories : les réseaux à caractère social et ceux à caractère économique. Selon les oui-dire des gens, jusqu'à récemment, les Franco-Ontariens se rassemblaient par le

biais des clubs Richelieu et Chevaliers de Colomb, et des équipes sportives. Bien que ces organismes sociaux aient varié selon la prépondérance du français, ils étaient et demeurent toujours des lieux de rassemblement et des occasions de réseautage.

Il existe deux sources de motivation pour l'appartenance à un réseau formel, à savoir les besoins économiques et sociaux. Par besoins économiques, on entend les besoins des gens d'affaires de connaître et de maîtriser leur environnement économique. Par exemple, sur le plan local, il s'agira des questions relatives au stationnement, à la circulation routière et aux piétons, aux heures d'ouverture, à la publicité et à l'apparence du quartier. Dans un contexte politique, il sera plutôt question du fardeau fiscal, des lois et des règlements municipaux et autres, et du climat économique.

Par besoins sociaux, on fait allusion à des situations qui donnent l'occasion à des gens de se rassembler pour affirmer leur identité, se valoriser, se sécuriser ou, tout simplement, pour échanger des idées et se divertir. Différents organismes privés ou publics répondent déjà à ces besoins. On n'a qu'à penser aux organismes tels que la Chambre de commerce, les Richelieu pour n'en nommer que quelques-uns. Notre étude cherche à éclaircir le rôle actuel et potentiel des réseaux chez les entrepreneurs et gérants franco-ontariens. Nous référons le lecteur à Robichaud et LeBrasseur (1995) pour l'histoire économique de la communauté franco-ontarienne. Avant de présenter l'exemple de Sudbury, nous nous devons de bien définir les groupes cibles.

L'entrepreneur et le gérant

Les gens d'affaires se divisent en deux groupes distincts : les entrepreneurs et les gérants. La définition d'entrepreneur retenue est d'ordre général et s'inspire de la définition de Gasse et D'Amboise (1980) : c'est un individu qui participe dans une proportion importante, au capital de l'entreprise et qui prend une part active aux décisions relatives à l'orientation de l'entreprise et à la solution de ses problèmes quotidiens. Cette définition comprend donc les individus qui fondent, achètent, héritent ou encore qui se joignent à l'entreprise suite à un achat d'actions. La définition du gérant est semblable sauf qu'il ne participe pas au capital de l'entreprise et joue un rôle moins dominant dans la prise de décision. Sexton et Bowman-Upton (1991) ont résumé les différences entre ces deux groupes de la façon suivante : les entrepreneurs exploitent les ressources tandis que les gérants supervisent les ressources qui appartiennent à l'entrepreneur. Comparés aux gérants, les entrepreneurs sont plutôt indépendants et peuvent souffrir de problèmes de communication et de solitude.

La littérature fait état de certaines différences au niveau des attitudes et des valeurs de ces deux groupes. Une récente étude (Fagenson, 1993) révèle qu'ils n'ont pas les mêmes attentes dans la vie. Tandis que les gérants préfèrent profiter des plaisirs de la vie et appuyer l'autrui, les entrepreneurs veulent être libres d'accomplir et de réaliser leur potentiel. Ainsi, si on considère que la présence d'un réseau est un des éléments clés pour réussir en affaires et que l'entrepreneur semble plus préoccupé

par la réalisation de son potentiel que ne le sont les gérants, alors on peut avancer que les entrepreneurs auront tendance à participer plus activement aux regroupements que les gérants. Cependant, les gérants pourraient se servir des regroupements pour se faire mieux connaître et pour se trouver de nouveaux clients. Les gérants sont aussi plus disposés à participer aux rencontres sociales puisqu'ils sont moins centrés sur eux-mêmes.

Yanagida (1992) ne fait pas de distinction entre les entrepreneurs et les gérants : tous les gens d'affaires peuvent bénéficier d'un « business club » pour se défaire des routines et générer de nouvelles idées et de nouvelles approches. Il est question d'entrepreneurship et d'intrapreneurship (MacMillan, 1985). Dans la prochaine section, nous présenterons brièvement l'historique du regroupement de Sudbury et du sondage qui, dans une certaine mesure, a guidé ses actions.

Historique du regroupement des gens d'affaires francophones de Sudbury — Le début en 1993

Voici un exposé chronologique des événements relatifs à la mise sur pied du regroupement des gens d'affaires francophones de la région de Sudbury. Le tout débute en février 1993 lors d'une conférence d'affaires réunissant une quarantaine de personnes à l'Université Laurentienne. Lors de cette réunion, les gens présents identifient le besoin de créer un regroupement local de gens d'affaires francophones et proposent d'effectuer un sondage comme première étape de ce processus. Durant l'été 1993, le sondage est réalisé grâce à l'appui de la

Chambre économique de l'Ontario et des caisses populaires de la région de Sudbury. Les résultats sont présentés dans la prochaine section et les événements postérieurs (automne 1993-1997) au sondage dans la section suivante.

Sondage

Le sondage, effectué auprès de la communauté d'affaires de la région de Sudbury (Sudbury et la région avoisinante), tentait d'évaluer la participation des gens d'affaires aux réseaux formels et de mesurer leur intérêt quant à la création d'un regroupement de gens d'affaires francophones dans la région. À cette fin, notre échantillon ne tient compte que des entrepreneurs et des gérants d'entreprises qui ont participé au sondage.

Méthodologie

Ce sondage téléphonique reposait sur un questionnaire comportant des questions fermées avec des réponses à choix multiple. Pour la préparation de ce questionnaire, un présondage a été effectué; neuf hommes et neuf femmes, représentant les secteurs clés de la région, ont été interviewés individuellement. Pour s'assurer ensuite de la validité du questionnaire, nous avons administré un prétest auprès de huit personnes faisant partie de notre population cible. Suite à cette étape, quelques corrections mineures ont été apportées. Afin d'assurer un contrôle de la qualité, les enquêteurs sélectionnés pour ce sondage reçurent une brève formation afin de normaliser leur comportement et leur méthode de communication. L'établissement d'une

procédure et une simulation d'appel ont suffi à cette fin. Le critère de trois appels avant l'abandon fut adopté.

Le sondage a été effectué auprès d'une population cible de 367 intervenants francophones. Pour l'échantillonnage, nous avons utilisé plusieurs sources dont la principale était le Répertoire des gens d'affaires francophones du Nord-Est de l'Ontario (Les Promotions Nordcom, 1992-1993). Cent quinze personnes ont participé, soit un taux de réussite ajusté de 35 pour cent, en tenant compte des raisons justifiant la non-participation au sondage. De ce nombre, 68 répondants étaient des entrepreneurs et 29, des gérants. C'est à partir de cet échantillon de 97 répondants que sont présentés les résultats suivants.

Profil des répondants

Le Tableau 1 présente les caractéristiques personnelles des répondants telles que l'âge, le sexe et le niveau d'éducation.

Certaines généralités ressortent du Tableau 1. D'abord, les répondants sont majoritairement des hommes (78 pour cent), avec une médiane d'âge de 41 ans et une scolarité assez élevée, puisque 43 pour cent de ceux-ci possèdent un diplôme collégial ou universitaire. Cependant, si l'on compare les deux groupes, on note que les entrepreneurs sont plus âgés ($\chi^2 = 14,5$, $D = 3$, $p < 0,01$) et moins éduqués ($\chi^2 = 14,3$, $df = 1$, $p < 0,001$) que les gérants. Une étude de Robichaud et McGraw (1993) auprès de 209 entrepreneurs franco-

Tableau 1
Âge, sexe et niveau d'éducation des répondants

Caractéristiques personnelles		Entrepreneurs (n=68)	Gérants (n=29)	Total (n=97)
Âge	20-29 ans	8	7	15
	30-39 ans	15	14	29
	40-49 ans	23	7	30
	50 ans et +	22	1	23
Sexe	Féminin	12	9	21
	Masculin	56	20	76
Diplôme (collégial/ universitaire)	Oui	21	21	42
	Non	47	8	55

phones du Nord-Est de l'Ontario appuie ces résultats; cette étude révélait que l'entrepreneur type est âgé en moyenne de 41 ans et que dans 56 pour cent des cas, il possède moins de 13 ans de scolarité.

Résultats — L'ensemble

Les questions qui se posent sont les suivantes : en premier lieu, les intervenants interrogés font-ils partie d'organismes économiques ou sociaux existants et, en second lieu, quel savantages recherchent-ils et en sont-ils satisfaits ?

En réponse à la première question, 55 des 97 répondants (57 pour cent) se disent membres d'un organisme économique.

Du point de vue social, le taux de participation obtenu est un peu moins élevé, puisque 32 des 97 répondants (33 pour cent) font partie d'un organisme social quelconque. La Chambre de commerce, les caisses populaires et la Corporation de développement de Sudbury constituent les organismes économiques les plus populaires tandis que le club Richelieu et le club des Patriotes sont les deux organismes les plus convoités au niveau social.

On a mesuré l'appartenance à un ou plusieurs organismes de deux façons : (1) l'appartenance simple (oui ou non), et (2) l'appartenance multiple (un compte : 0, 1, 2, etc.). Ces variables ont été créées séparément pour les organismes sociaux et économiques. Il en est ressorti qu'un répondant sur trois ne fait partie ni d'un organisme économique, ni d'un organisme social. Seulement 28 pour cent étaient membres de deux ou trois organismes économiques et 20 pour cent de deux organismes sociaux ou plus.

Résultats — Les entrepreneurs et les gérants

Lorsqu'on analyse individuellement les résultats présentés au Tableau 2, on remarque que les entrepreneurs participent davantage aux regroupements économiques que les gérants.

En effet, 60 pour cent des entrepreneurs se disent membres d'organismes économiques en comparaison avec 48 pour cent pour les gérants. Au niveau social, les deux groupes de répondants se situent au même niveau avec 34 pour cent de participation. Cependant, une plus

Tableau 2
Degré d'appartenance des entrepreneurs
et des gérants aux réseaux formels

	Aucune appartenance (pour cent)	Organismes économiques (pour cent)	Organismes sociaux (pour cent)	Appartenance aux deux (pour cent)
Entrepreneur (n=68)	35	60	34	28
Gérant (n=29)	31	48	34	14

forte proportion d'entrepreneurs fait partie des deux types d'organisations en même temps (28 pour cent versus 14 pour cent). Ces différences sont significatives (Chi carré = 7,7, D = 3, p = 0,05). Ces résultats viennent appuyer l'hypothèse soulevée au début qui sous-entendait une participation plus active des entrepreneurs aux regroupements.

Si on regarde maintenant les avantages recherchés par les deux groupes (Tableau 3), l'analyse révèle qu'au niveau économique, les entrepreneurs favorisent beaucoup plus les choix du groupe de pression (76 pour cent), suivi de très près par le groupe de discussion de problèmes d'affaires (73 pour cent). Au niveau social, la possibilité de rencontres amicales fait l'unanimité chez les entrepreneurs (100 pour cent). Quant au groupe des gérants, l'échange d'idées (71 pour cent) et le réseau (71 pour cent) constituent les choix les plus recherchés au niveau économique. Comme les entrepreneurs, les gérants sont aussi orientés vers l'aspect social puisqu'une forte proportion (70 pour cent) préfère les rencontres amicales et la fréquentation des gens d'affaires franco-phones.

Tableau 3
Avantages obtenus par les entrepreneurs et les gérants
selon l'appartenance à un organisme économique ou social

	Entrepreneurs		Gérants	
	Écon. (n=42) pour cent	Social (n=22) pour cent	Écon.. (n=14) pour cent	Social (n=10) pour cent
Groupe de pression	76	14	50	30
Discussion problèmes d'affaires	3	36	64	60
Réseau	61	55	71	60
Échange d'idées	63	36	71	60
Rencontres amicales	51	100	50	70
Fréquentation gens d'affaires	37	73	45	70
Prestige	32	14	25	20
Bénéfice économique	10	9	7	0

L'analyse des données figurant au Tableau 3 a identifié seulement une différence significative entre les deux groupes : les entrepreneurs mettent plus d'accent que les gérants sur les rencontres amicales au sein des organismes sociaux (Chi carré = 7,3, D = 1, $p < 0,01$). La seule autre différence d'importance (mais non significative) porte sur les organismes économiques : les entrepreneurs favorisent la pression politique plus que les gérants (Chi carré = 3,2, D = 1, $p = 0,07$). Bien que les deux types d'organismes procurent des avantages appréciables aux gens d'affaires, les résultats démontrent

que l'organisme économique semble plus proche des préoccupations de l'entrepreneur.

Des comparaisons additionnelles furent établies sur certains énoncés utilisant l'échelle de Likert (ex. : très insatisfait (1) à très satisfait (4)). Les résultats statistiques qui sont présentés au Tableau 4 révèlent que les deux groupes diffèrent sur les quatre énoncés. Les entrepreneurs, même s'ils sont généralement satisfaits des avantages tirés de leur adhésion aux organismes économiques et sociaux, montrent un degré moins élevé de satisfaction que les gérants. Ils sont aussi moins disposés que les gérants à devenir membres d'un regroupement de gens d'affaires francophones.

Un index de fierté culturelle fut développé afin de mesurer le niveau de fierté francophone des répondants. Les trois énoncés qui suivent constituaient cet index :

- 1) Quand c'est possible, je fais mes affaires en français.
- 2) Les gens d'affaires francophones pourraient s'entraider davantage.
- 3) Je suis fier (fière) d'être francophone.

On procéda ensuite à sa validation au moyen de l'échelle de consistance « alpha » de Nunnally (1967). Le résultat obtenu de 0,7 a excédé la valeur de 0,5 suggéré par Nunnally (1967), confirmant ainsi la validité de l'index.

Il s'est avéré que les deux groupes ont démontré un niveau de fierté francophone très élevé, les entrepreneurs

Tableau 4
Comparaison d'énoncés entre les
entrepreneurs et les gérants

Énoncé		# de cas	Moyenne	Écart-type	t	p
Satisfait des avantages	Entrepreneurs	22	3,0909	,294	-2,16	<,05
	Gérants	10	3,4000	,516		
Satisfait des avantages pour argent	Entrepreneurs	41	2,8049	,511	-2,28	<,05
	Gérants	14	3,1034	,363		
Intéressé à devenir membre	Entrepreneurs	68	2,7647	,576	-2,87	<,05
	Gérants	29	3,1034	,409		
Fierté	Entrepreneurs	68	3,2402	,453	-2,02	<,05
	Gérants	29	3,4368	,399		

et les gérants obtenant des moyennes de 3,24 et 3,43 respectivement. Cependant, comme le laissent voir les résultats de l'analyse, les entrepreneurs ont un degré de fierté francophone un peu moins élevé que les gérants.

Résultats — Le regroupement francophone

Quant au dernier objectif du sondage, soit l'évaluation de l'intérêt manifesté pour la création d'un regroupement de gens d'affaires francophones, voici quelques résultats assez révélateurs :

- 79 pour cent sont soit d'accord ou complètement d'accord pour devenir membres du futur regroupement des gens d'affaires francophones.
- les services les plus en demande correspondent en général aux avantages déjà obtenus des organismes économiques

existants. Les répondants semblent en vouloir le plus possible pour leur argent puisque tous les choix offerts, à l'exception de deux (club d'investissement et escompte) ont été sélectionnés dans des proportions de 80 pour cent et plus.

Une analyse de régression linéaire selon la méthode progressive fut exécutée sur la variable dépendante « intéressé à devenir membre » en incluant les variables socio-démographiques, l'appartenance aux organismes existants, la fierté culturelle et l'emploi (entrepreneur ou gérant). L'analyse a donné une équation significative ($F = 11,9$, $D : 3$, 92 , $p < 0,001$, R carré = $0,28$). Les trois variables retenues sont notées ci-dessous avec leur poids Bêta :

Index de fierté	.38
Appartenance multiple aux organismes sociaux	.19
Entrepreneurs/Gérants	.19

L'intérêt à devenir membre d'un regroupement de gens d'affaires francophones est d'abord fonction de la fierté culturelle, ensuite et de façon moins importante, de l'appartenance à plusieurs organismes sociaux et de l'emploi de la personne (les gérants se montrent plus intéressés que les entrepreneurs).

Historique du regroupement des gens d'affaires francophones de Sudbury, 1994-1997

Suite à ce sondage, une quarantaine de gens d'affaires se rencontrent, en janvier 1994, pour discuter

des résultats. Ils décident alors, à la lumière de ses résultats positifs, de créer un comité organisateur. Une campagne de recrutement est lancée en avril de la même année. Cependant, cette campagne de recrutement ne connaît pas beaucoup de succès puisque seulement une quarantaine de personnes répondent à l'appel. La raison évoquée pour expliquer le peu d'enthousiasme est la volonté des gens d'attendre que l'association fasse ses preuves.

En même temps que la campagne de recrutement est lancée, on décide de se tourner vers le gouvernement provincial pour obtenir de l'aide financière dans le but de doter le projet d'une structure plus solide (embauche d'un coordonnateur, etc.). Après de nombreuses discussions avec les fonctionnaires du gouvernement, ce dernier octroie une subvention de 15 000\$ au comité organisateur. Malheureusement, cette somme d'argent est bien au-dessous du plan budgétaire proposé au gouvernement et ne permettra pas au comité organisateur de mettre en œuvre le plan d'action. De plus, les membres du comité organisateur ne parviennent pas à attirer les entrepreneurs aux réunions du comité.

À la lumière de ces constats, le comité organisateur décide, en février 1996, de mettre fin à ses activités. Le comité conclut qu'en dépit du désir de se doter d'un organisme économique francophone, les gens d'affaires francophones et surtout les entrepreneurs, réussissent à remplir les besoins sous-jacents à ce désir par d'autres moyens.

Discussions

Ce bref historique de la première tentative de création d'un regroupement fait ressortir certains points importants quant à l'explication de cet échec : premièrement, l'absence d'un noyau fort d'entrepreneurs à l'intérieur même du comité organisateur a nui à l'image projetée par ce dernier à l'ensemble des intéressés. Les entrepreneurs ne se sont pas reconnus dans cet organisme de développement local et ont décidé de s'abstenir d'y participer. Les entrepreneurs cherchaient d'abord des bénéfices pour leur commerce. L'approche managériale du comité organisateur mettait trop l'accent sur la planification du développement du regroupement et pas assez sur la livraison immédiate de bénéfices tangibles.

Deuxièmement, aucun des grands moteurs communautaires (par exemple la Fédération des caisses populaires) n'a appuyé le projet de façon significative et soutenue. Le comité organisateur ne pouvait donc pas compter sur un réseau légitime, solide et doté de ressources financières et organisationnelles.

Une seconde tentative de regroupement fait surface en décembre 1997. Le conseil d'administration du Carrefour francophone (anciennement le Centre des jeunes) tente d'intéresser le Collège Boréal à servir de catalyseur. C'est ainsi qu'en juillet 1998, la création d'un comité organisateur pour un regroupement de gens d'affaires francophones de la région de Sudbury est rendue publique (*Le Voyageur*, édition du 1^{er} juillet 1998). Quelques signes prometteurs se dégagent de cette

nouvelle tentative : d'abord le comité est composé majoritairement d'entrepreneurs; ensuite le Collège Boréal s'engage à jouer le rôle de facilitateur et prévoit des initiatives semblables dans d'autres régions francophones du Nord-Est (Kapuskasung, Hearst, Elliot Lake, New Liskeard, Sturgeon Falls et Timmins). À cet effet, les campus satellites du Collège Boréal situés dans chacun de ces endroits serviraient de base de lancement au mouvement.

Ces deux tentatives font ressortir certains points de réflexion : premièrement la présence d'un intérêt chez les gens d'affaires pour la création d'un regroupement ainsi qu'un besoin d'identité culturelle ne sont pas des éléments suffisants en eux-mêmes pour assurer le succès d'une telle initiative. D'autres éléments additionnels, retrouvés dans la deuxième tentative, sont nécessaires pour assurer une telle réussite. Parmi ceux-ci, mentionnons la forte concentration, au sein du comité organisateur, de personnes que le regroupement cherche directement à représenter ainsi qu'un organisme communautaire à qui le développement économique local tient à cœur et qui possède la structure et les ressources pour venir en aide à une telle initiative.

La nouvelle tentative semble posséder ces deux éléments. Cependant, il reste à voir si l'ajout de ces éléments est suffisant pour assurer son succès. Il sera intéressant de suivre l'évolution de ce nouveau regroupement de gens d'affaires francophones de la région de Sudbury au cours des prochaines années ainsi que son impact sur le développement local.

Conclusion

Il ne faut pas sous-estimer l'importance des réseaux formels de relations pour le développement économique local durable car ils constituent le pont entre l'activité génératrice de l'entrepreneur et le milieu socio-économique composé d'une variété d'agents et de ressources. La dynamique entre ces deux composantes détermine souvent le niveau de réussite de la PME et le développement économique de la localité. Cette dynamique a fait ses preuves au cours des années 1980 en tant que génératrice d'emplois dans un environnement turbulent et la tendance semble se maintenir dans les années 1990 (MICT, 1990; GREPME, 1994).

L'exemple de Sudbury démontre bien l'élan communautaire visant la création d'un regroupement de gens d'affaires pour l'épanouissement économique d'une minorité culturelle. Un tel regroupement, en répondant à un besoin d'identité culturelle, fournit un outil efficace de développement personnel et organisationnel. Cependant, il reste à voir si le regroupement francophone de la région de Sudbury, tel qu'il est actuellement, renferme tous les éléments nécessaires pour obtenir un succès durable. Et pourtant, ce n'est pas que le besoin n'existe pas car les Franco-Ontariens ont accumulé un certain retard à ce niveau. C'est un fait que les secteurs de la santé et de l'éducation ont monopolisé, jusqu'à présent, les efforts des Franco-Ontariens et que cela explique notre retard dans le domaine économique (Robichaud et LeBrasseur, 1995).

Références

- Birley, S. (1985). « The role of networks in the entrepreneurial process ? », *Journal of Business Venturing* 1, 107-117.
- Carrier, M. et Billette, A. (1994). « Une étude empirique sur le développement local par l'entrepreneuriat : le cas de la région de St-Georges de Beauce » , *Les Actes du Congrès 1994 de l'Association des sciences administratives (ASAC)*, Halifax, 30-39.
- Dubini, P. & Aldrich, H. (1991). « Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process », *Journal of Business Venturing*, 6, 305-313.
- Fagenson, E. (1993). « Personal value systems of men and women entrepreneurs versus managers », *Journal of Business Venturing*, 8, 409-430
- Fillion, L. J. (1990). « Entrepreneurial performance, networking, vision and relations », *Journal of Small Business Entrepreneurship*, 17(3), 3-13.
- Gagnon, C. (1995). « Développement local viable : approches, stratégies et défis pour les communautés », *Coopératives et Développement*, 26 (2), 61-82.
- Gasse, Y. (1993). « L'utilisation de diverses techniques et pratiques de gestion dans la PME », *Revue P.M.O.*, 3-11.
- Gasse, Y. et D'Amboise, G. (1980). Identification des difficultés managériales et des facteurs de succès dans les P.M.E. québécoises : une proposition de recherche, document spécial 80-34, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval.
- Granovetter, M. (1985). « Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, 91 (3), 481-510.

- Giddens, A. (1987). *The Constitution of Society*, Polity Press, Cambridge.
- GREPME (1994). *Les PME : bilan et perspectives*, Les Presses interuniversitaires, Cap-Rouge, Québec.
- MacMillan, I. (1985). Progress in Research on Corporate Venturing, dans *The Art and Science of Entrepreneurship*, D. Sexton and R. Smilor (Editeurs), Cambridge MA, Ballinger Publishing.
- Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie (MICT) (1990). *La situation des petites entreprises — Rapport annuel sur les petites entreprises en Ontario*, Toronto, Publications Ontario.
- Les Promotions Nordcom Inc. (1992-1993). *Répertoire des gens d'affaires francophones du Nord-Est de l'Ontario*, 4^e édition.
- Nunnally, J. (1967). *Psychometric Theory*, New York, Cambridge University Press.
- Paquet, G. (1993). « L'importance pour les Franco-Ontariens de prendre en charge leur développement socioéconomique », *Conférence prononcée devant la Fédération des Caisses populaires de l'Ontario et la Chambre économique de l'Ontario*.
- Proulx, M. (1988). *L'approche par les réseaux : un instrument d'analyse méso-économique*, Note de recherche du CER, no. 93, Aix-en-Provence.
- Robichaud, Y. et LeBrasseur, R. (1995). « L'évolution des gens d'affaires franco-ontariens », *Revue du Nouvel-Ontario*, 16.
- Robichaud, Y. et McGraw, E. (1993). « Le propriétaire-dirigeant francophone du Nord-Est ontarien : éléments d'un profil », *Revue du Nouvel-Ontario*, 15, 79-95.

- Sexton, D. & Bowman-Upton, N. (1991). *Entrepreneurship : Creativity and Growth*. New York, MacMillan Publishing.
- Staber, U. (1993). « Friends, acquaintances, strangers : gender differences in the structure on entrepreneurial networks », *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 11(1), 73-82.
- Szarka, J. (1990). « Networking and small firms », *International Small Business Journal*, 8(2), 10-22.
- Yanagida, I. (1992). « The business network : A powerful and challenging business tool », *Journal of Business Venturing*, 7, 341-346.