

DE SOCCRENT À PLURICAPITAL : UN MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL INVENTÉ AU SAGUENAY

Hubert Wallot

Professeur

UER Sciences humaines, Lettres et Communications

Télé-université du Québec

455, rue du Parvis

C.P. 4800, succ.Terminus

Québec, Qc

G1K 9H5

Téléphone : 1-418-657-2747, poste 5360

Adresse électronique : hwallot@teluq.uqam.ca

Résumé

Une formule originale de développement local, celle de *Pluricapital*, est présentée ici avec les défis particuliers qu'avec le temps impose la mondialisation. L'hypothèse sous-jacente prétend que, pour accroître le nombre de PME en milieu périphérique, il ne suffit pas, par diverses actions, d'augmenter le nombre d'entrepreneurs, ni les occasions d'affaires, mais, dans les milieux périphériques situés hors des canaux majeurs d'information, leur jumelage. Par contraste avec la formule publique gouvernementale habituelle, la formule *Pluricapital*, privée, met l'accent sur l'entrepreneur qui s'y présente et le soutient financièrement et à l'aide de conseils. Chez *Pluricapital*, la mondialisation s'y présente de deux manières et en trois étapes. D'abord, au moment de la mise en forme de l'occasion d'affaires, il y a un jumelage qui se fait avec une entreprise hors région, hors province ou hors pays : c'est la première façon. Ensuite, au sein de la nouvelle entreprise créée par la suite, il se fait une appropriation technologique avec une maîtrise originale. Enfin, et c'est la seconde manière, il y a au niveau de l'expansion de l'entreprise, des extensions parfois majeures qui vont hors région, vers les grands centres et vers l'étranger : c'est ici que le développement de l'entreprise, tout en étant local, est aussi forcément extra-local. Il y a tôt ou tard l'exportation extrarégionale de l'expertise des entreprises créées et de ses marchés sous le parapluie gest(at)ionnel de *Pluricapital*, mais aussi de l'expertise de *Pluricapital* comme gestionnaire d'entreprises et de fonds. À un stade du développement des entreprises et de leur gestionnaire-bailleur de fonds, est-il possible de maintenir l'équilibre entre le développement local et l'expansion extrarégionale ? N'est-ce pas là l'enjeu majeur de la mondialisation et du bris des barrières commerciales entre les pays ?

1. Introduction

Depuis maintenant plusieurs années, on considère la création de PME (petites et moyennes entreprises) comme un élément crucial du développement économique et de l'innovation (D'Amboise, 1997). À travers les efforts pour comprendre les phénomènes entourant la naissance, la survie et le développement de ces PME, l'attention s'est initialement portée sur le taux élevé de leur mortalité périnatale ou infantile : c'est-à-dire la grande proportion d'entreprises naissantes qui faillissent au cours des premières années de leur existence. On l'expliqua par leur difficulté de trouver suffisamment de financement, ainsi que par leur manque d'expertise technique et gestionnelle, voire même d'espace suffisant. On a cru trouver la solution en mettant sur pied des incubateurs d'entreprise et des sociétés fournissant du capital de risque. Bon nombre des premières initiatives gouvernementales de soutien à la petite entreprise se sont situées à ce niveau. Les deux hypothèses implicites de ces solutions semblent les suivantes : 1- le taux spontané de naissance de PME est suffisamment élevé et 2- ce qui est à améliorer a trait au taux de survie à maturité. Les approches rattachées à pareilles prémisses n'ont pas toujours apporté tous les bons effets souhaités et les deux hypothèses sous-jacentes n'ont jamais pu être démontrées. Mais, dans la mesure où ces approches se prêtent à des applications autant en milieu régional qu'en milieu central urbain (quoi qu'avec une efficacité différente) et que ces actions résultent de décisions d'instances provinciales ou nationales mises en œuvre par des fonctionnaires ou intervenants généralement localisés en milieu central, ces approches demeurent les plus utilisées.

Une autre tendance théorique et pratique a rapidement émergé, selon laquelle le taux de naissance doit être accru par des actions en amont, à savoir avant la conception. En effet, la fécondation survient et de nouvelles entreprises naissent lorsque des entrepreneurs viennent en contact avec des opportunités. Le défi réside-t-il alors dans le manque d'entrepreneurs ou dans le manque d'occasions d'affaires ? Selon la réponse que l'on donne, on trouve deux grandes approches d'interventions dont s'inspirent notamment deux modèles québécois de développement économique régional par la création de PME : le *CLD (Centre local de développement)* et la formule *SOCARENT-Pluricapital*, inventée au Saguenay.

2. Les programmes gouvernementaux : soutenir l'entrepreneur

Dans l'hypothèse qui postule une pénurie d'entrepreneurs motivés et aptes à démarrer une nouvelle entreprise, on repère certaines causes présumées et l'on cherche à agir sur elles : par exemple des déficiences au niveau d'aspects psychologiques, familiaux et sociaux favorables à l'entrepreneuriat et au développement d'entrepreneurs. On escompte alors que le taux de naissance des PME croîtra par une action à long terme et une action à moyen terme sur l'éventuel entrepreneur. Dans l'action à long terme, qui est néanmoins logiquement la première, on cherche à éveiller le potentiel entrepreneurial latent dans certaines couches de la population, par exemple à travers la valorisation culturelle de l'entrepreneur. Dans l'action à moyen terme, qui prend pourtant la suite de l'action à long terme, il s'agit d'encourager la formation en gestion de l'individu au potentiel et à l'intérêt entrepreneuriaux développés, avec suivi et soutien de son projet d'entreprise qui lui tient généralement lieu de présentation. Ces actions supposent un processus assez long, non seulement en ce qui a trait aux changements dans la culture, mais aussi quant à la formation de l'entrepreneur qui requiert tout de même quelques années.

Dans l'action à court terme, il s'agit de soutenir un entrepreneur qui a déjà un projet. Un grand nombre de programmes gouvernementaux cherchent à agir à ce niveau. Au Québec, le gouvernement a tenté de regrouper un ensemble de programmes à travers le concept de *CLD (Centres locaux de développement)*. Cependant, le modèle d'intervention du *CLD* repose essentiellement sur le développement entrepreneurial des jeunes. Par ses différents programmes d'aide financière, il cherche à favoriser le développement de l'entrepreneurship, principalement auprès des jeunes de 18 à 35 ans. Le *CLD* se centre sur l'entrepreneur (Wallot et Barbeau, 2001), même si celui-ci se présente toujours flanqué d'un projet d'entreprise qui a son

propre mérite : le *CLD* ne cherche pas à développer une entreprise, fut-elle à bon potentiel, dont le promoteur pourrait lui faire faux bond dans la poursuite du développement de son projet. Les services offerts par le *CLD* consistent d'abord à encadrer le développement de l'entreprise par l'entrepreneur à divers niveaux et à diverses étapes : aide technique au développement du plan d'affaire, aide financière (subvention, prêt préférentiel) et aide au « réseautage ». Par la suite, le *CLD* suit l'entreprise démarrée avec son aide essentiellement pour fournir au promoteur un soutien dans la phase d'implantation et de surveiller son utilisation de l'aide financière. Les programmes gouvernementaux, comme le *CLD*, ont un certain coût économique, puisque le *CLD* n'est pas une entreprise profitable et qu'il arrive parfois qu'il coûte aussi cher sinon plus, en termes de fonctionnement que les montants qu'il distribue. Il n'existe actuellement pas de données évaluatives concluantes sur le rendement économique de pareil type d'organisation.

3. Prospection d'opportunités et circuits d'informations

Dans une autre perspective, on cherche à améliorer le taux de naissance de PME par l'apport d'occasions (*opportunités*) d'affaires aux capacités fécondantes d'entrepreneurs. Normalement, ces occasions peuvent prendre des formes variées : innovations technologiques (produits nouveaux), innovations gestionnelles (par exemple, les entreprises *Cascades*), innovations techniques (par exemple la mise au point de techniques de production plus efficaces et efficientes), innovation marketing (par exemple le hamburger *MacDonald*). Mais l'occasion d'affaire peut prendre la forme d'une rencontre provoquée entre des partenaires potentiels qui s'ignorent comme tels ou encore entre des occasions d'affaire existantes et des entrepreneurs en recherche d'une occasion d'affaire. C'est ce qu'on peut appeler la fécondation in vitro, dont il sera question plus loin. En effet, la stimulation de la fécondité (i.e. de l'entrepreneurship) n'aura pas d'effet sur le taux de naissance de PME si les partenaires potentiels (les entrepreneurs et les occasions d'affaires) ne sont pas mis en présence. Cette opération suppose, comme élément majeur, une circulation de l'information que, dans la vision traditionnelle du marché libéral, on semble souvent prendre comme allant de soi. On peut vraisemblablement présumer que cela peut aller éventuellement de soi dans les grands centres urbains, lieux de confluence informationnelle et organisationnelle des grandes organisations nationales ou multinationales, ou encore plus spécifiquement dans les grandes entreprises, mais non dans les milieux périphériques. Or, ce sont ces derniers qui, depuis environ trois décennies, font l'expérience de la restructuration de leur économie au détriment du taux d'emploi sous la forme d'une modernisation des grandes entreprises régionales dans le secteur manufacturier de façon à ce qu'elles deviennent mondialement compétitives. La stabilisation de l'embauche dans ces secteurs n'a rien arrangé. De plus, dans certains régions, la présence de ces grands seigneurs (les grandes entreprises) offrant de très bons salaires à leurs employés, sans doute en compensation d'un accès généralement bon marché à des ressources naturelles, a découragé quelque peu la dynamique du développement des entrepreneurs, à la différence d'autres régions moins colonisées par la grande entreprise et plus créatives d'entrepreneurs, comme la Beauce.

Il reste donc aux régions à assurer elles-mêmes leur développement à l'aide de leurs communautés d'affaires, composées des grandes entreprises qui y opèrent et des autres gens d'affaires. De fait, la mise en commun de l'expertise technologique et administrative, des réseaux internationaux de communication, des connaissances des conditions locales rend possible l'introduction de nouvelles occasions d'affaires à partir d'informations, de technologies ou même d'équipements à l'extérieur à la région. Elle permet aussi de faciliter le démarrage de petites ainsi que de moyennes entreprises, notamment en instaurant un réseautage un peu sur le mode des grappes industrielles. Elle devrait avoir aussi un effet multiplicateur sur l'entrepreneuriat régional tout en constituant une solution préventive à un problème général dans les régions en Occident où les grandes entreprises sont invitées par la modernisation et la compétition à réduire substantiellement leur personnel.

4. Naissance de SOCCRENT

C'est dans ce contexte qu'au Saguenay, région plutôt nordique du Québec, on met sur pied, au tournant des années 80, la *SOCCRENT* (*Société en Commandite de Création d'Entreprise*). Il s'agit d'abord d'un contexte politique où de grandes sociétés multinationales avec des usines importantes dans cette région doivent, après diverses manœuvres de restructuration et de rationalisation ayant mené à des mises à pied, protéger leur image (même si ce n'est jamais présenté ainsi) en contribuant à la restauration d'un tissu économique régional. La *SOCCRENT* est née d'une mobilisation de divers acteurs locaux, notamment les grandes entreprises implantées régionalement, l'*Université du Québec à Chicoutimi*, divers organismes orientés vers le développement régional et divers acteurs politiques. Dans un premier temps, les universitaires de l'université locale ont sonné l'alarme en relevant les risques régionaux des phénomènes de rationalisation des industries, notamment l'*Alcan*, et en proposant d'élaborer divers projets de recherche sur cette situation. De son côté, un vice-président d'*Alcan* d'alors, Pierre Laurin (qui avait été aussi professeur aux HEC) déclina l'idée d'étude pour encourager plutôt des actions. Ainsi naquit l'idée de la *SOCCRENT* : on fit venir l'équipe hollandaise de *Job Creation* pour conseiller l'équipe mise sur pied. Il a fallu, pour en arriver là, avoir l'aval non seulement des grandes compagnies agissant localement mais aussi des hommes d'affaires locaux, notamment la corporation régionale d'investissement *AMISK*. Nous avons donc bel et bien affaire ici à un processus de développement local, lequel « *est avant tout une démarche à la fois stratégique et pédagogique : globale et transversale (...), partenariale (...) prospective avant tout* » (Houée, 2001, p. 108). La *SOCCRENT* fut donc mise sur pied et on lui donna comme première mission de créer de l'emploi dans la région à travers la création d'entreprises : tel est son *projet global de développement*, première étape du modèle de processus de développement économique local développé par Prévost (1993). À travers les organismes mentionnés, ce sont des individus convaincus qui ont émergé comme leaders du projet et ont développé pour lui la *crédibilité nécessaire* dans le milieu régional et amené ce milieu à *prendre conscience* collectivement de sa situation, conformément aux deuxième et troisième étapes du modèle décrit par Prévost (1993). Vient ensuite la quatrième étape, celle de la « *construction des cadres du projet global* » : la structure juridique adoptée est alors celle d'une société en commandite dont les actionnaires, les commanditaires, pouvant bénéficier d'avantages fiscaux relatifs au capital de risque, ont une responsabilité limitée à leurs engagements initiaux en capital et rencontrent la condition qu'ils ne gèrent pas la société. Mais les commanditaires ont forcément un commandité qui va gérer les fonds. C'est *Pluricapital*, une entreprise privée à but lucratif à actionnaire unique, en l'occurrence un gestionnaire de type entrepreneurial, monsieur Adam Lapointe, qui est aussi professeur d'économie ayant publié à propos de l'économie régionale à l'*Université du Québec à Chicoutimi* (Lapointe, Prévost et Simard, 1981). Pour réaliser sa mission, *SOCCRENT* s'est alors donné, ce qui était une originalité à l'époque, trois fonctions : l'incubation d'entreprises, la création d'entreprises et l'investissement, en région, de capital de risque, la création d'entreprises, l'incubation d'entreprises. Ces trois fonctions avaient pour objectif principal de promouvoir le développement régional et d'attirer en périphérie des activités économiques par le biais de la création d'entreprises manufacturières ou technologiques. La société ainsi créée se donne ainsi du coup divers indicateurs de performance qui vont par la suite lui donner raison en termes de création d'entreprises durables, d'emplois stables et de profits.

5. Phase 1 : un objectif de création d'emplois

Pour des raisons politiques et aussi d'avantages fiscaux, les grandes entreprises régionales, comme il fut mentionné, se sont associées à *SOCCRENT* avec comme première mission, la création d'emplois, même si le profit n'était pas d'emblée dédaigné, bien au contraire. L'approche alors entrevue par la nouvelle société est inspirée en partie par le modèle des grappes industrielles de Michael Porter (1990, 2000), mais aussi par les méthodes d'une firme hollandaise, *Job Creation*, qui avait été invitée à titre de consultant au début du projet. Les gouvernements provincial et fédéral ont contribué à financer la présence de *Job Creation* au titre de formation (la mise sur pied d'un incubateur étant considérée comme une source

d'apprentissage). Tel fut, avec l'accord de l'*AMISK*, l'appui principal du milieu, ce type d'appui étant la cinquième étape dans le modèle de Prévost (1993). La *SOCARENT*, à cette étape, cherche à travailler sur des projets d'entreprises auxquels on peut déjà associer une expertise technique dans des personnes ou, maintenant le plus souvent, dans des partenariats avec d'autres entreprises. Cela est particulièrement intéressant lorsque ces partenaires sont étrangers et que les intérêts sont mutuels. Mais, avec le temps et l'expérience, la nouvelle société va agir de plus en plus comme promoteur plutôt que comme entrepreneur, car elle développe de plus en plus une expertise à monter des dossiers et à réunir les expertises nécessaires, où on trouve déjà une expertise technique. C'est souvent selon le principe des grappes industrielles que la nouvelle société multiplie un certain nombre de projets d'entreprises autour d'une entreprise initiale qu'elle aura pu mettre sur pied. Elle ne sera plus gestionnaire une fois l'entreprise lancée. Elle identifie une idée à partir des ressources régionales, monte le dossier jusqu'à la décision d'implantation et trouve ensuite un gestionnaire. Donc, elle choisit de miser d'abord sur l'entreprise à créer et à laquelle adjoindre un gestionnaire, plutôt que de miser sur un gestionnaire et avoir à vivre avec ses forces et ses faiblesses pendant longtemps. Son approche entrepreneuriale ressemble, par certains côtés, à l'intrapreneurship dans la grande entreprise. Ainsi, lorsqu'elle veut faire construire une usine, une compagnie comme Alcan identifie un site, choisit une technologie et, ce n'est qu'après la terminaison de la construction et au moment du démarrage du projet qu'elle embauche un directeur général. De plus, la société s'intéresse à des projets de type manufacturier et, avec le temps, d'une stature qui, notamment en raison des investissements importants, évoque la moyenne entreprise plutôt que la petite entreprise. Ces activités, on peut les associer à la sixième et dernière étape du modèle de Prévost (1993) qui porte sur « la réalisation d'activités de recherche et de développement ».

6. Fécondation in vitro d'entreprises

Le tandem *SOCARENT-Pluricapital* est donc une entreprise originale, agissant souvent comme une sorte d'agence matrimoniale où on retrouve tantôt la clinique de fertilité, tantôt les services de la mère porteuse : en quelque sorte, une organisation destinée à conjuguer des entrepreneurs à des occasions d'affaires selon un processus qu'on peut métaphoriquement dénommer fécondation in vitro (Wallot et Dubé, 1995, 1998). Bien que cette idée d'une intervention d'un tiers dans une dynamique entrepreneuriale semble à contretemps de certaines perceptions scientifiques et populaires séculaires du processus entrepreneurial, certaines expériences en cours ou complétées questionnent les idées reçues.

La nouvelle société se distingue ainsi de l'approche gouvernementale classique, mentionnée plus haut, qui privilégie l'accent sur l'entrepreneur qui arrive quasi marié à un projet, son projet à lui. L'approche de *SOCARENT-Pluricapital* comporte trois temps si l'on peut dire : *Pluricapital* identifie une occasion d'affaire, trouve un partenaire technique et, ensuite seulement, embauche un directeur général identifié comme bon gestionnaire, un individu qui a des caractéristiques entrepreneuriales (et dans les faits en très grande majorité une formation universitaire en gestion) et qui va exploiter cette occasion d'affaire avec le partenariat technique. *Pluricapital* met cependant l'emphase sur l'entreprise à créer ou créée, et non sur l'entrepreneur à soutenir. Si le gestionnaire de la nouvelle entreprise ne fait pas l'affaire, *Pluricapital* le change.

Pluricapital a une perspective particulière sur le développement économique régional. Cette entreprise considère qu'il est extrêmement difficile pour une petite entreprise de faire affaire avec une grande entreprise, pour diverses raisons telles que les normes de qualités, la capacité de production, les prix, etc. De plus, il s'y vivrait une situation de développement économique peu attrayante pour les entreprises de moyenne taille qui pourraient faire le pont (ou relais) entre la grande entreprise et la petite entreprise. Elle croit que c'est ce fait de l'absence marquée de la moyenne entreprise qui pénalise l'intégration fonctionnelle et productive de la structure économique régionale. C'est pourquoi *Pluricapital* s'attaque à cette problématique en développant des opportunités d'affaires puis en les mariant avec les technologies

appropriées tout en respectant le développement des ressources existantes dans la région. Ce modèle de développement économique régional privilégie donc le développement d'entreprises manufacturières ou technologiques de taille moyenne de manière à permettre un relais fécond de développement entre les grandes et les petites entreprises. Cette orientation, non fondamentale à l'approche, vient compléter harmonieusement dans une perspective de développement régional solide. Donc, l'approche de *SOCCRENT-Pluricapital* vise le développement non pas par le haut (la grande entreprise) ou par le bas (le développement d'entrepreneur ou de l'entrepreneuriat) mais d'une certaine façon par le mariage des deux à travers la mise sur pied d'une moyenne entreprise (investissement de 5 millions et plus) préférentiellement de type manufacturier. Ce modèle favorise donc le réseautage entre la petite et la grande entreprise.

Par ailleurs, dans la découverte et, dirions-nous, la mise en forme d'occasions d'affaires, *Pluricapital* fait souvent appel à un partenariat technique extrarégional, voire international. Pareil partenariat devant à son tour pouvoir aboutir à une exportation des produits et du savoir-faire de l'entreprise créée à partir de l'occasion d'affaires. Ainsi, la firme Spectube tient son origine du fait que la multinationale *Alcan* décida en 1984, de cesser ses activités d'étrépage d'aluminium dans son usine ontarienne. En raison de la participation de l'*Alcan* à la société en commandite de création d'entreprises, cette dernière est informée de la décision et y voit une occasion d'affaires et recrute deux jeunes entrepreneurs à développer un projet autour de l'étrépage de tuyaux d'aluminium. Projet d'où naîtra, en 1986, une nouvelle entreprise Spectube. En 1995, *Alcan* met en vente une entreprise de Granby fabriquant et assemblant une variété de produits dans le secteur du câblage électrique. *Pluricapital* et *SOCCRENT* se chargent d'acquiescer cette entreprise qui est un client important pour Spectube. Ainsi naîtra Spectal. À son tour, en 2006, Spectal est en train d'établir une manufacture en Caroline du Sud.

7. Phase 2 : le réajustement de la mission

La *SOCCRENT* (Société de création d'entreprise) est née avec une vocation de créer des emplois en région, dans une perspective de vocation d'entreprise de capital de risque où l'objectif premier n'était pas la profitabilité, même si elle était forcément au rendez-vous. Il s'agissait aussi pour les grandes entreprises régionales de se dédouaner moralement et politiquement des efforts qu'elles faisaient depuis quelques années en termes de modernisation et de rationalisation interne aux fins de compétitivité, efforts qui se traduisaient dans des coupures d'emplois dans la région. Les premiers succès de *SOCCRENT-Pluricapital* incitèrent les commanditaires à pratiquement doubler leur mise de fonds.

Puis, après ce dédouanage et les premiers succès de l'entreprise de capital de risque, notamment en matière de création d'emplois, il y a eu une mutation importante. Les commanditaires, un ensemble de grandes entreprises enracinées dans la région et qui avaient donné la mission initiale, sont revenus implicitement et dans le concret quotidien à une mission plus traditionnelle. En effet, ils ralentirent ou cessèrent l'ajout de capitaux. Alors le développement s'est retrouvé alors limité. Aussi, de 1990 à 1996, la rentabilité devient un critère de décision aussi important que la création d'emplois. Cependant, les gestionnaires d'origine de *Pluricapital*, constatant que les grandes entreprises s'identifient plus facilement à des entités sectorielles, ont l'idée de faire une approche sectorielle régionale dont le fonds *SODEXFOR* (1994) fut le prototype à partir de quoi fut développée et implantée l'idée des *Para* et des *SOCCRENTS*.

8. Phase 3 : Paras et mission de rentabilité

La conjoncture amène donc *SOCCRENT* à mettre la rentabilité au premier plan de la mission. Par ailleurs, l'entreprise initialement appelée *SOCCRENT* se retrouve bientôt scindée en deux catégories d'entités juridiques distinctes : les *Paras* et les *SOCCRENTs*, alors que *Pluricapital* demeure toujours l'unique commandité.

Un *Para* est un regroupement d'entreprises solides et leaders dans un secteur donné, par exemple le bois. Les *Paras* correspondent donc à des secteurs d'activités au sein desquels le commandité *Pluricapital* développe des réseaux de contacts, lesquels vont permettre la révélation d'occasions d'affaires et, par la suite, une structure de développement de projets principalement par grappes industrielles. Durant un développement de projet, des dérivés de produits donc de nouvelles opportunités peuvent émerger, à la façon des grappes industrielles. C'est à ce moment que la chaîne commence et que le choix des opportunités s'agrandit. L'effort se diversifie dans plusieurs secteurs d'activités, ce qui a déjà donné lieu à la constitution de six *Paras* différents : foresterie, métallurgie, agro-alimentaire, technologie, chimie, énergie. Ce sont les *Paras* qui financent le développement de projets, non leur implantation. La composition des *Paras* peut varier dans le temps.

Par ailleurs, comme l'était le *SOCCRENT* initial et désormais dissous, un *SOCCRENT* est une entreprise de capital de risque formée en vue de la création d'entreprises. En général, le *SOCCRENT* se spécifie par un domaine d'intérêt semblable à celui d'un *Para* et les commanditaires sont des organisations que l'on retrouve souvent autant dans le *Para* que dans le *SOCCRENT* du même domaine. Le *SOCCRENT* est donc l'organisation qui peut investir dans l'implantation d'un projet préparé à la commande d'un *Para*.

Au fond, l'arrimage des *Para* et des nouveaux *SOCCRENTs*, qui ne se recoupent pourtant jamais complètement, repose sur l'élaboration progressive de réseaux stratégiques administrés par une équipe multidisciplinaire, celle de *Pluricapital*, dont un des objectifs principaux est de provoquer des investissements créateurs d'entreprises dans les secteurs à forte croissance, manufacturiers ou recourant aux technologies de pointe.

Enfin, *Pluricapital* est d'une certaine façon une entreprise de services visant à développer les projets, un peu à la manière d'un *R&D intrapreneurial* qu'utilisent les *Paras* qui financent le développement des projets. Dès qu'un projet d'entreprise est développé jusqu'à l'étape de pré-implantation, il est offert pour vente, en priorité à des organismes du *Para* concerné ou au *SOCCRENT* apparenté. Il y a donc là, après *fécondation in vitro*, transfert d'embryon. Il est entendu que la vente d'un projet doit couvrir, aux fins de remboursement, les frais de développement du projet par *Pluricapital* qui, étant une entreprise à but lucratif, doit y trouver aussi un profit. Par ailleurs, *Pluricapital* est aussi, dans les faits, la société qu'on sollicite pour gérer les *SOCCRENTs*.

9. Rentabilité des *SOCCRENTs* et de *Pluricapital*

Malgré un objectif commercial explicite (le profit) tant pour les commanditaires à travers les *SOCCRENTs* qu'au niveau de la société gestionnaire commanditée, *Pluricapital*, cette dernière, à travers son actionnaire unique et président directeur général, conserve comme valeurs majeures, sinon comme mission, le développement régional que toutefois elle identifie non pas à des individus, mais à des entreprises issues d'occasions d'affaires et, principalement, dans les secteurs vitaux, le secteur manufacturier et le secteur technologique. L'objectif opérationnel de *Pluricapital* est de mettre sur pied deux projets par année. Les projets proviennent d'une opportunité d'affaire soit technologique, soit manufacturière, soit de richesse régionale. Le rôle de *Pluricapital* est donc de développer les différents projets, de trouver le financement nécessaire au démarrage et faire fructifier le capital de risque des

sociétaires. De plus, *Pluricapital* conseille le gestionnaire ou l'entrepreneur et contribue à maximiser sa rencontre avec des opportunités d'affaires. *Pluricapital* consolide également les réseaux, fait croître l'économie régionale et stimule l'internationalisation des activités, des entreprises et des projets.

À la fin de la décennie 90', *Pluricapital* avait un bilan impressionnant. Active depuis 1986, *Pluricapital* regroupait 35 sociétaires et supervisait une trentaine de placements d'affaires. *Pluricapital* avait généré plus de 2000 nouveaux emplois en 12 ans et gérât des actifs de réseaux de 350 M\$ pour un capital sous gestion de 32 M\$. *Pluricapital* avait acquis une réputation enviable et une crédibilité solide auprès de ses partenaires privés et publics. Pour les années 1993-1998, *Pluricapital* a obtenu pour ses commanditaires un rendement nominal annuel de 42,04 % grâce à son réseau stratégique, un partenariat privé, son approche proactive et son équipe professionnelle. Depuis, compte tenu de la conjoncture économique, elle a obtenu pour ses commandités un niveau moyen nettement supérieur à ce qu'on rencontre dans ce genre d'investissement pour la période, soit environ 11 %.

Néanmoins, précédemment très dédié à l'innovation et le développement de projet, à trouver les opportunités et les entreprises partenaires éventuelles ainsi qu'aux phases de pré-incubation et d'incubation, *Pluricapital* connaît deux phénomènes nouveaux. Lorsque, pour un projet, il y a peu d'expertise notamment technique dans la région, *Pluricapital* tend à moins faire refaire à un entrepreneur local, pour l'introduire au projet monté, la démarche déjà faite par l'entreprise pour le développer, car cela alourdit le processus en introduisant des délais et des incertitudes. Donc, *Pluricapital* devient alors l'entrepreneur à la manière des banques d'affaires privées américaines. En second lieu, une condition fondamentale de succès des projets est l'apport suffisant et la continuité des capitaux pour procéder depuis l'analyse jusqu'au pré-démarrage de projets. Or, actuellement, le marché du capital de risque, profit oblige, se déplace vers le développement de projets ayant déjà franchi l'étape plus risquée du pré-démarrage et ceci n'est pas sans influencer la structure *SOCARENT-Para-Pluricapital* et *Pluricapital* doit alors en tenir compte et s'adapter pour survivre.

10. Phase 4 : l'extra régional et l'international

Pendant tout ce temps-là, pendant que les grandes entreprises fournissent des fonds, l'expertise du développement et de l'implantation de projets s'est développée dans *Pluricapital*, dans le commandité. Son équipe a ainsi acquis une expérience régionale et sectorielle dans le démarrage d'entreprises. Jusqu'au moment où le marché régional du capital de risque s'est saturé parce qu'entre temps sont arrivées d'autres sociétés de capital de risque à vocation régionale, comme la *FIDQ* (Fonds Régional d'Investissement Desjardins) qui empiétait directement sur la mission des divers tandems de *SOCARENTs* avec *Pluricapital*, laquelle firme devenait moins compétitive en raison des avantages fiscaux de ces nouveaux fonds publics. Ensuite, *Pluricapital* avait un fond qui était rendu à maturité. Et le coût des nouveaux fonds sur le marché était moins élevé que celui de *Pluricapital*, et offraient beaucoup plus de disponibilité. Par ailleurs, la société *Pluricapital*, le commandité de tous les *SOCARENTs*, a toujours été une entreprise privée, et donc la rentabilité était un de ses objectifs. Elle avait deux choix : ou prendre de l'expansion dans un nouveau marché, ou trouver une nouvelle vocation dans le secteur privé à travers le développement de l'expertise acquise... En 1998, le président de *Pluricapital* se rendit à Montréal pour rencontrer les dirigeants de la *Caisse de dépôt et placement du Québec* ci-après nommée *Caisse*. Créée en 1965 par une loi de l'Assemblée nationale du Québec, la *Caisse* gère, à titre d'investisseur institutionnel, les fonds qui proviennent de caisses de retraite, de régimes d'assurances et de divers organismes publics québécois. « *La recherche d'un rendement financier optimal est son premier objectif* » mais également, elle « *visé à produire des retombées économiques durables pour le Québec au plan de l'investissement et de l'amélioration de la qualité de vie des Québécois.* » (Gabelier, 1995). Les dirigeants de la *Caisse*, constatant l'unicité de l'expérience de l'entreprise saguenéenne, lui proposèrent de mettre un bon capital à sa disposition à condition de ne pas borner le lieu d'intervention au *Saguenay*,

mais de plutôt investir là où la *Caisse* intervient. Alors, *Pluricapital* apparaît non plus simplement comme un fonds de capital de risque mais d'abord comme une entreprise experte dans la découverte ou le montage d'opportunités, dans la préparation d'évaluation opérationnelle de projets soumis, de devis financiers ou propositions d'affaires, puis de suivis intensifs de l'entreprise mise sur pied. Le partenariat de la *Caisse de dépôt et de placement* ouvre tout le marché. Mais, s'il y eut l'initiation de trois projets dont deux au *Québec* et un en *Pennsylvanie*, la *Caisse* se réorienta vers la fin 2001 et se retira du secteur du démarrage d'entreprises.

Indépendamment de ces projets importants en partenariat avec la *Caisse*, les entreprises créées par *Pluricapital* au *Saguenay* ont vite appelé des développements extrarégionaux, de par la logique de la stratégie et des marchés.

Mais, au-delà de l'épisode *Caisse*, il y a une tendance fondamentale selon laquelle les fonds suivent la rentabilité des entreprises et, par conséquent, de l'accroissement des marchés. Antérieurement, les développements avaient tous lieu au *Saguenay*. Mais, désormais, la stratégie de survie et de croissance exige de faire éclater une localisation exclusive. Les entreprises créées par *Pluricapital*, comme toutes les autres entreprises, surtout les manufacturières, évoluent dans des marchés compétitifs. Ainsi, *Spectube*, sise à Jonquière, est sur le point d'ouvrir une manufacture en *Caroline du Nord*, alors que *Spectal*, qui, initialement, avait été développée à *Granby* en vue d'une complémentarité et même d'une fusion (qui n'a jamais eu lieu) avec *Spectube*, ouvre une usine en *Caroline du Sud*. *Fruits Bleus* a acheté des champs de bleuetières dans les *Maritimes*, compte y ouvrir une usine et envisage la possibilité de faire la même chose dans le *Maine*.

Actuellement, les fonds sous gestion par le commandité *Pluricapital* sont autour de 35 millions. Par ailleurs, dorénavant, l'expertise de *Pluricapital*, jadis strictement régionale, est offerte à tous. Cette expertise, les autres fonds de capitaux spécialisés ne l'ont pas, sauf dans les grandes villes. *Pluricapital*, au lieu d'être un fonds spécialisé, prend plutôt toute l'activité du placement du début à la fin (y compris le désinvestissement). Ce qui facilite les choses, c'est la présence d'équipes multidisciplinaires, et de gens avec un esprit entrepreneurial et de gens avec des expériences différentes. Car, en dernier ressort, *Pluricapital* demeure l'entreprise d'un entrepreneur, et c'est ce qui fait sans doute que sa multiplication et surtout la multiplication de son succès ne va pas nécessairement de soi.

En raison de l'esprit entrepreneurial qui y préside, beaucoup de gestionnaires de *Pluricapital* sont devenus des gestionnaires d'entreprises créées ou acquises par *Pluricapital*. Une personne œuvre dans *Pluricapital* depuis le début, il y aura bientôt 20 ans, soit son président fondateur et unique actionnaire, monsieur Adam Lapointe.

11. Conclusion

Pluricapital n'est pas simplement un concept gestionnel, mais un phénomène social qui révèle la dynamique tant de l'entrepreneur que de la grande entreprise en milieu régional. Elle demeure une entreprise entrepreneuriale et cette caractéristique contribue à maintenir, malgré son évolution, sa contribution régionale. Comme entreprise profitable, elle demeure sujette aux contrecoups du marché et peut-être même de la trajectoire de ses gestionnaires. La vocation de l'entreprise a changé, mais le fait que *Pluricapital* est une entreprise de petite taille en termes d'employés et qu'elle n'a qu'un seul actionnaire qui demeure au *Saguenay*, cela comporte des conséquences notables pour la localisation des ressources. Il en serait évidemment autrement pour une grande entreprise. Le modèle *SOCCRENT-Pluricapital* est un modèle séduisant. Deux questions se posent maintenant. La première est la suivante : Comment se fait-il qu'on ne l'ait pas reproduit ? Nous y voyons diverses raisons. La première tient à l'approche qui veut agir en amont en provoquant la rencontre d'occasions d'affaires avec des

gestionnaires. C'est une approche contraire aux perspectives courantes. La seconde, c'est une approche conçue pour la création d'entreprises en milieu périphérique, alors que les organismes susceptibles de s'intéresser à la création d'entreprises sont en milieu centraux et pensent que leurs modèles d'intervention, valables dans ce type de milieu, valent aussi pour la périphérie. La dernière a trait plus spécifiquement à la fonction du commandité *Pluricapital*, car il y a, pour que cela puisse émerger, la condition d'un gestionnaire exceptionnellement habile et habité par un esprit à la fois régionaliste et entrepreneurial qui croit en ce modèle. La deuxième question est celle-ci : quel est, dans un contexte de mondialisation, l'avenir de l'équilibre intra et extra régional dans le futur de l'entreprise. Est-ce que, dans un tel modèle, le domicile et la culture du dirigeant principal ainsi que le siège social de l'organisme qu'il dirige sont les seuls facteurs susceptibles d'assurer une contribution favorable au développement local d'une région particulière? Ça semble bien le cas ici. Chose certaine, on ne peut plus envisager le développement local comme un phénomène purement local, tant du point de vue des marchés que du point de vue des opérations des entreprises concernées. *«Le développement local vit de l'échange; replié sur lui-même, il s'étirole rapidement, sombre dans l'insignifiance ou est facilement récupéré par les pressions et les rouages du système dominant. (...) Un peu partout (...) se multiplient très rapidement d'innombrables réseaux de communications, lieux et temps d'échanges où prend corps un développement à la fois local et universel.»* (Houée, 2001, p. 193-194) Faut-il pour autant être optimiste ?

Bibliographie

D'Amboise G. (1997), *Quelle gestion stratégique pour la PME ?* Presses Inter Universitaires, 2^e Édition, p. 14-15.

Gabelier P. (1995), « Le capital actif des Québécois, La Caisse de dépôt et placement », *L'Action nationale*, volume LXXXV, numéro 1, janvier 1995, p.79-85.

Houée P. (2001), *Le développement local au défi de la mondialisation*, L'Harmattan. Paris.

Lapointe A. (1981), P. Prévost et J-P. Simard, *Économie régionale du Saguenay-Lac St-Jean*, Gaëtan Morin éditeur.

Porter M. (1990), *The Competitive Advantage of Nation*, New York Free Press.

Porter M. (2000), « Location, competition and Economic Development : local clusters in a Global Economy », *Economic Development Quarterly*, vol.14, no1, p. 15-34.

Prévost P. (1993), *Entrepreneurship et développement local*, Les Transcontinentales et la Fondation de l'Entrepreneurship, Montréal.

Wallot H. et S. Dubé (1995), « Magnitude, In Vitro Vertilization of a Business », *Gestion 2000*, tome 1, p. 75-89.

Wallot H. et S. Dubé (1998), « Incubation, capital de risque et création in vitro d'entreprise », *Revue Organisation*, vol.7 no.1, p. 57-69.

Wallot H. et P. Barbeau (2001), « Entre l'entrepreneur et l'entreprise, faut-il choisir ? », *Revue Territoires et Organisations*, printemps-été, p. 61-80.