

Collection

*Études de cas d'entreprises
d'économie sociale*

no ES0407

**Entrepreneurs et organismes
d'appui en interrelation dans
la MRC Avignon**

Sonia Dumais

sous la direction de
Marie-Claire Malo et la
codirection de Emmanuel Raufflet

juillet 2004

Cahiers du CRISES

Collection *Études de cas d'entreprises d'économie sociale* – no ES0407

« **Entrepreneurs et organismes d'appui en interrelation dans la MRC Avignon** »

Sonia Dumais

sous la direction de Marie-Claire Malo et la codirection de Emmanuel Raufflet

ISBN : 2-89605-162-7

Dépôt légal : 2004

Bibliothèque nationale du Québec

Bibliothèque nationale du Canada

PRÉSENTATION DU CRISES

Notre Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) est une organisation interuniversitaire qui étudie et analyse principalement « les innovations et les transformations sociales ».

Une innovation sociale est une intervention initiée par des acteurs sociaux pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles.

En se combinant, les innovations peuvent avoir à long terme une efficacité sociale qui dépasse le cadre du projet initial (entreprises, associations, etc.) et représenter un enjeu qui questionne les grands équilibres sociétaux. Elles deviennent alors une source de transformations sociales et peuvent contribuer à l'émergence de nouveaux modèles de développement.

Les chercheurs du *CRISES* étudient les innovations sociales à partir de trois axes complémentaires : le territoire, les conditions de vie et le travail et l'emploi.

Axe innovations sociales et territoire

- Les chercheurs de l'*axe territoire* s'intéressent principalement aux rôles des acteurs sociaux, et à leurs pratiques innovatrices, dans les recompositions territoriales contemporaines. Ils étudient notamment l'émergence de réseaux sociaux et leurs liens avec de nouvelles formes de territorialité ; les relations entre les entreprises, les acteurs sociaux et les instances politiques locales ; les identités locales et leurs liens avec le développement économique et social ainsi que les modalités de gouvernance territoriale.

Axe innovations sociales et conditions de vie

- Les chercheurs de l'*axe conditions de vie* s'attardent à repérer, décrire et analyser des innovations sociales visant l'amélioration des conditions de vie, notamment en ce qui concerne la consommation, l'emploi du temps, l'environnement familial, l'insertion sur le marché du travail, l'habitat, les revenus, la santé et la sécurité des personnes. Ces innovations se situent, généralement, à la jonction des politiques publiques et des mouvements sociaux : services collectifs, pratiques de résistance, luttes populaires, nouvelles manières de produire et de consommer, etc.

Axes innovations sociales, travail et emploi

- Les membres de l'*axe travail et emploi* centrent leurs travaux sur l'organisation du travail, la régulation de l'emploi et la gouvernance des entreprises dans le secteur manufacturier, dans la fonction publique et dans l'économie du savoir. Les recherches portent sur les dimensions organisationnelles et institutionnelles de l'emploi et du travail. Elles concernent tant les syndicats et les entreprises que les politiques publiques et s'intéressent à certaines thématiques comme les stratégies des acteurs, le partenariat, la gouvernance des entreprises, les nouveaux statuts d'emploi, le vieillissement au travail, la formation et l'économie du savoir.

LES ACTIVITÉS DU CRISES

En plus de la conduite de nombreux projets de recherche, l'accueil de stagiaires post-doctoraux, la formation des étudiants, le *CRISES* organise toute une série de séminaires et de colloques qui permettent le partage et la diffusion de connaissances nouvelles. Les cahiers de recherche, les rapports annuels et la programmation des activités peuvent être consultés à partir de notre site Internet à l'adresse suivante : www.crises.uqam.ca.

Denis Harrison

Directeur

NOTES SUR L'AUTEURE

Sonia DUMAIS est diplômée de la Maîtrise en sciences de la gestion de HEC Montréal et assistante de recherche au CRiSES, UQAM.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES	xi
REMERCIEMENTS.....	xiii
RÉSUMÉ	xv
INTRODUCTION	1
1. PRÉSENTATION DES ACTEURS ÉCONOMIQUES ÉTUDIÉS.....	7
1.1. Les agents de développement	7
1.2. Les entrepreneurs	7
2. PREMIER LIEN D'INTERRELATION : APPUI TECHNIQUE ET FINANCIER	9
2.1. Point de vue des agents de développement par rapport à leur organisme d'appui.....	9
2.1.1. Appui technique : lien de confiance.....	9
2.1.2. Lecture du secteur touristique.....	10
2.1.3. Lecture du secteur forestier.....	10
2.1.4. Lecture du secteur agroalimentaire.....	10
2.1.5. Soutien financier	11
2.1.6. Obstacles freinant l'appui technique et financier.....	11
2.2. Point de vue des entrepreneurs	12
2.2.1. Appui technique	12
2.2.2. Lecture du secteur touristique.....	13
2.2.3. Lecture du secteur forestier.....	13
2.2.4. Soutien au développement d'entreprise	13
2.2.5. Soutien financier	14
2.2.6. Obstacles freinant l'appui techniques et financier	14
2.3. Innovations étudiées et effets inattendus observés de l'appui technique et financier.....	15

3.	DEUXIÈME LIEN D'INTERRELATION : APPUI MULTIPLE	17
3.1.	Point de vue des agents de développement par rapport à leur organisme d'appui	17
3.2.	Point de vue des entrepreneurs	18
3.2.1.	Soutien financier	18
3.3.	Innovations étudiées et effets inattendus observés de l'appui multiple.....	18
4.	TROISIÈME LIEN D'INTERRELATION : RÉSEAUTAGE.....	21
4.1.	Point de vue des agents de développement par rapport à leur organisme d'appui	21
4.1.1.	Ouverture sur le monde	21
4.1.2.	Circulation de l'information économique.....	21
4.1.3.	Développement de savoir-faire.....	22
4.1.4.	Développement de connaissances	23
4.1.5.	Créer un réseau sectoriel formel et multisectoriel informel	23
4.3.	Innovations étudiées et effets inattendus observés du réseautage	24
5.	QUATRIÈME LIEN D'INTERRELATION : ANIMATION ÉCONOMIQUE	27
5.1.	Point de vue des organismes d'appui	27
5.1.1.	Portrait socio-économique	27
5.1.2.	Obstacles freinant l'animation économique	27
5.2.	Point de vue des entrepreneurs	28
5.2.1.	Portrait socio-économique	28
5.2.2.	<i>Empowerment</i>	28
5.2.3.	Obstacles freinant l'animation économique	28
5.3.	Innovations étudiées et effets inattendus observés de l'animation économique	29
6.	CINQUIÈME LIEN D'INTERRELATION : CONCERTATION DES ORGANISMES D'APPUI.....	31

6.1. Innovations étudiées et effets inattendus observés de la concertation	32
7. SIXIÈME LIEN D'INTERRELATION : ENTRAIDE DES ENTREPRENEURS	33
7.1. Secteur touristique	33
7.1.2. Secteur forestier	34
7.1.3. Multi-secteurs	35
7.2. Innovations étudiées et effets inattendus observés de l'entraide	36
8. RÉSUMÉ DES DYNAMIQUES D'INTERRELATION CONCERNANT LES ORGANISMES D'APPUI ET LES ENTREPRENEURS.....	37
CONCLUSION.....	39
ANNEXE A	
Liens d'interrelation vus par les agents de développement et les entrepreneurs	41
ANNEXE B	
Les interrelations en lien avec les effets innovants étudiés	49

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1	Liens d'interrelation étudiés.....	2
TABLEAU 2	Caractéristiques des six types d'interrelation.....	4
TABLEAU 3	Effets innovants étudiés.....	5
TABLEAU 4	Synthèse des effets innovants étudiés et observés.....	37

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1	Liens d'interrelations étudiés	2
FIGURE 2	Caractéristiques des liens d'interrelation	3
FIGURE 3	Facteurs influençant le processus de dynamisation économique	5
FIGURE 4	L'intensité des liens d'interrelation étudiés	39
FIGURE 5	Position des organismes d'appui et des entrepreneurs étudiés en lien avec le dynamisme de la région	40

REMERCIEMENTS

Nous remercions très chaleureusement les neuf agents de développement et les dix entrepreneurs qui ont accepté de participer à des entretiens permettant la collecte de données indispensables à la réalisation de cette recherche.

Nous tenons à adresser tout particulièrement nos remerciements à Madame Catheline Thériault, agente de développement du Centre local de développement d'Avignon, qui a appuyé la réalisation de notre travail sur le terrain.

Enfin, nous tenons à souligner notre reconnaissance envers le Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) pour son appui financier et envers les membres de l'équipe du CRISES HEC Montréal, pour leurs judicieux conseils lors des séminaires de recherche.

*Sonia Dumais
Marie-Claire Malo
Emmanuel Raufflet*

RÉSUMÉ

Malgré un contexte économique difficile, la Gaspésie connaît de belles réussites de l'entrepreneuriat local, dont le mérite est reconnu. Toutefois, comment expliquer ce dynamisme économique ? Étudier la dynamique économique d'une région à travers les interrelations entre les organismes d'appui à vocation économique, entre les entrepreneurs et entre ces deux groupes d'acteurs, telle est la démarche présentée dans le présent rapport.

Cette étude présente les résultats du mémoire de maîtrise intitulé : « Développement local, entrepreneurs et organismes d'appui en interrelation, le cas d'une MRC gaspésienne »¹. Ces résultats portent sur l'examen des liens d'interrelation qui s'établissent entre les organismes d'appui à vocation économique et les entrepreneurs de la MRC Avignon. Plus précisément, trois types de liens d'interrelation sont étudiés : les liens entre les organismes d'appui, les liens interentreprises et les liens entre les deux groupes d'acteurs.

La structure du rapport correspond aux six types de liens d'interrelation dégagés de la collecte de données : 1) appui technique et financier ; 2) appui multiple ; 3) réseautage ; 4) animation économique ; 5) concertation ; 6) entraide.

Le texte rapporte l'analyse des données recueillies au cours de 19 entrevues semi-directives réalisées auprès de 10 entrepreneurs et de 9 agents de développement de la MRC Avignon.

En conclusion, sont présentées les collaborations performantes et prometteuses pour le dynamisme de la région, soit le « réseautage » et « l'appui multiple » pour les organismes d'appui et « l'entraide » pour les entrepreneurs.

Sonia Dumais

¹ Une version complète du mémoire est disponible dans la collection « Thèses et mémoires » des Cahiers du CRISES – no TM0401 - (crises@uqam.ca) et une version électronique se trouve dans le « Répertoire des thèses et des mémoires » sur le site de l'Institut de recherche en économie contemporaine (IREC : <http://www.irec.net>)

INTRODUCTION

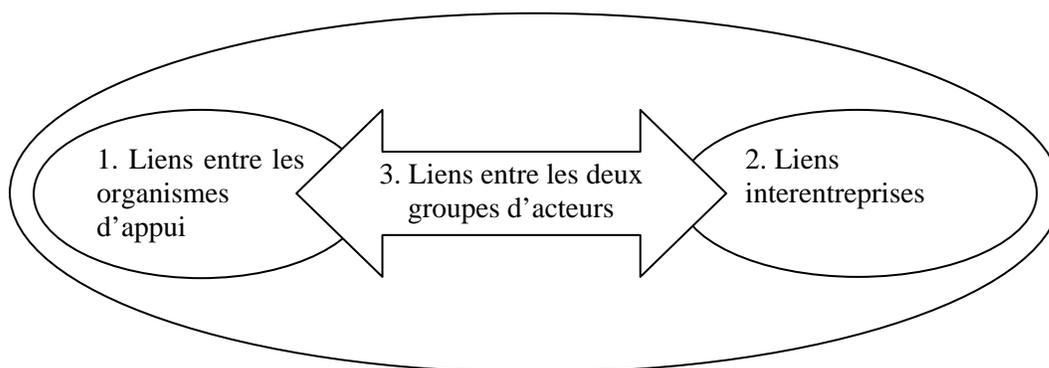
L'étude de la Gaspésie, une région périphérique qui n'est pas loin de présenter les statistiques les moins brillantes du Québec, peut paraître de peu d'intérêts. La Gaspésie est l'une des régions ressources où l'économie affiche les plus basses performances : le taux de chômage se situait en 2003 à 17,5 % et le taux d'emploi à 45 %. Selon Lemieux (in Lafontaine, 2001), certaines contraintes fragilisent la structure économique de la région Gaspésie- Les Îles : dispersion et diminution de la population, conjoncture exigeante du marché international, faible développement entrepreneurial, activités manufacturières concentrées dans les secteurs des aliments et des produits du bois ainsi qu'une forte saisonnalité, notamment dans le secteur touristique.

Pourtant si on y regarde d'un peu plus près, des signes de vitalité, de « renouveau », sont perceptibles. Tout d'abord, un fait essentiel : selon le directeur du Centre régional de développement (CRD), Scantland, il apparaît que les organismes d'appui à vocation économique de la Gaspésie ont entrepris leur mise en réseau (Lavoie, 2002). Ensuite, selon l'étude récente de Polèse et Shearmur (2002), la Gaspésie ne serait pas dépourvue d'innovations technologiques et de produits. Ils donnent les exemples suivants : extraction industrielle de chitosane à partir de résidus de crevette, agriculture biologique, produits de spécialité et mise au point d'un nouveau produit pharmaceutique pour les maux de tête. (Polèse, Shearmur, 2002, p. 134). D'importants projets, depuis longtemps à l'étude, n'attendent plus que l'accord des autorités et pourraient démarrer bientôt. Parmi les plus importants : une usine de transformation de produits marins à Sainte-Anne-des-Monts, une cimenterie à Port-Daniel et des parcs d'éolienne en divers points stratégiques du territoire. Il convient de mentionner la présence de lieux culturels, par exemple le Musée de Gaspé, les Jardins de Métais et le parc Miguasha, inscrit au patrimoine mondial de l'UNESCO et rendez-vous de chercheurs de tous les horizons ; également, la tenue d'activités culturelles, telles le festival de musique traditionnelle « La Virée », lauréat régional et en nomination nationale. Les produits agroalimentaires locaux ont de plus acquis une grande visibilité à l'extérieur de la région, notamment ceux d'appellation « Le bon goût frais de la Gaspésie ». Il y a aussi à signaler la présence de deux lauréats au réputé concours « Les Mercuriades », de la Fédération des chambres de commerce du Québec : PESCA Environnement dans la catégorie « Contribution au développement économique et régional » et Hôtellerie Baie Bleue dans la catégorie « Orientation clientèle ». C'est dans la MRC Avignon, pour 2003, qu'a été gagné le titre « entreprise de l'année » également par PESCA Environnement, au concours annuel de la Chambre de commerce de la Gaspésie – Les Îles.

Ainsi, malgré un contexte économique difficile, la Gaspésie connaît de belles réussites de l'entrepreneuriat local, dont le mérite est reconnu. Toutefois, comment expliquer ce dynamisme économique ? Étudier la dynamique économique d'une région à travers les interrelations entre les organismes d'appui (o.a.) à vocation économique, entre les entrepreneurs et entre ces deux groupes d'acteurs, telle est la démarche prise que nous présentons dans le présent rapport de recherche.

Ce rapport présente les résultats de notre mémoire de maîtrise intitulé : « Développement local, entrepreneurs et organismes d'appui en interrelation, le cas d'une MRC gaspésienne ». Ces résultats portent sur l'examen des liens d'interrelation qui s'établissent entre les organismes d'appui à vocation économique et les entrepreneurs de la MRC Avignon. Plus précisément, trois types de liens d'interrelation, représentés dans la Figure 1, sont étudiés.

FIGURE 1
Liens d'interrelations étudiés



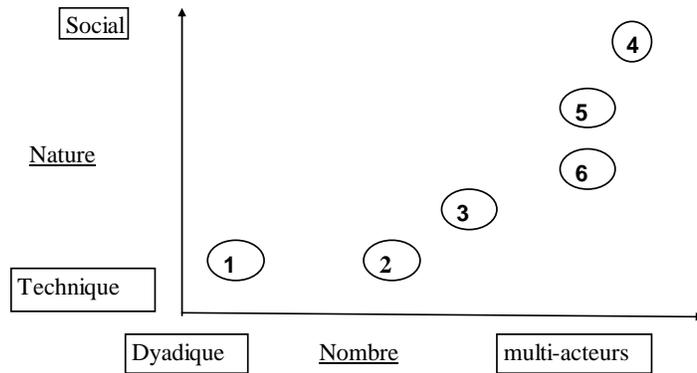
C'est à partir de la collecte de données (19 entrevues semi-directives : 10 avec des entrepreneurs et 9 avec des agents de développement travaillant dans des organismes d'appui), portant sur l'étude détaillée de la collaboration entre entrepreneurs et organismes d'appui, ainsi qu'entre pairs, que nous avons identifié les six types d'interrelation illustrés dans le Tableau 1 :

TABLEAU 1
Liens d'interrelation étudiés

1. Appui technique et financier (1 o.a. / 1 E.)	2. Appui multiple (plusieurs o.a. / 1 E.)	3. Réseautage (1 o.a./plusieurs E.)	4. Animation économique (plusieurs o.a./plusieurs E.)	5. Concertation (plusieurs o.a.)	6. Entraide (plusieurs E.)
--	--	--	--	---	-----------------------------------

Les liens d'interrelation se représentent graphiquement de la façon suivante :

FIGURE 2
Caractéristiques des liens d'interrelation



Les différentes interrelations se distinguent d'abord par le nombre d'acteurs impliqués dans la relation et aussi, par leur nature sociale ou technique; les services et le but définissent aussi les catégories mais de façon moins tranchée puisque sensiblement les mêmes services peuvent se retrouver dans deux types d'interrelation et le but peut être appliqué à plus d'une catégorie. Dit autrement, les catégories de liens ne sont pas parfaitement exclusives, par exemple, le réseautage inclut aussi l'entraide, de même que les services offerts par l'appui multiple rejoignent étroitement ceux de l'appui financier et technique. En fait, la terminologie utilisée pour identifier les liens d'interrelation correspond aux termes utilisés par les o.a. et les entrepreneurs. Donc, pour plus de précision, nous présentons dans le tableau 2 : les acteurs impliqués (voir « Qui »), le but et des exemples pour les six interrelations.

TABLEAU 2
Caractéristiques des six types d'interrelation

TYPE D'INTERRELATION	QUI	BUT	EXEMPLES
1. Appui technique et financier (1o.a. \ 1 E.)	Un agent de développement en lien avec un entrepreneur.	Favoriser la création, l'encadrement, l'accompagnement, la formation et le financement d'entreprises.	Donner de la formation en entrepreneuriat et aider les entrepreneurs avec leurs tâches administratives, par exemple en montant avec eux les dossiers pour participer aux concours des Mercuriades.
2. Appui multiple (plusieurs o.a. \ 1 E.)	Plusieurs agents de développement en lien avec un entrepreneur.	Favoriser la mise en commun des expertises des agents de développement dans des cas complexes pour faciliter l'expansion, la restructuration de l'entreprise ou pour accélérer la mise sur pied de projets.	Rechercher des investisseurs et des appuis stratégiques, comme avec le Réseau express.
3. Réseautage (1 o.a. \ plusieurs E.)	Plusieurs entrepreneurs en lien avec un agent de développement.	Rapprocher les entrepreneurs et les soutenir en recherchant, filtrant et adaptant l'information véhiculée dans les réseaux.	Organiser des missions commerciales dans les grands centres urbains du Québec pour que les entrepreneurs locaux connaissent les joueurs de leur industrie.
4. Animation économique (plusieurs o.a. \ plusieurs E.)	Plusieurs agents de développement en lien avec plusieurs entrepreneurs.	Favoriser l'implication des entrepreneurs et des citoyens dans le développement socio-économique.	Informar les jeunes des emplois du secteur forestier et contrer leur exode par le Salon savoir-faire la forêt.
5. Concertation (plusieurs o.a.)	Plusieurs organismes d'appui en lien entre eux.	Établir un plan de priorités locales de développement afin d'établir des mandats complémentaires entre les organismes d'appui.	Dépasser les structures, comme avec « Place aux jeunes » grâce à la Table de concertation Avignon-Bonaventure.
6. Entraide (plusieurs E.)	Plusieurs entrepreneurs en lien entre eux.	Retirer des connaissances, des expériences et des contacts de ses pairs, un appui et un soutien.	Participer au redressement financier et à l'amélioration de la qualité d'une coopérative forestière gaspésienne (concurrente).

Légende : o.a.: organismes d'appui / E. : entrepreneurs

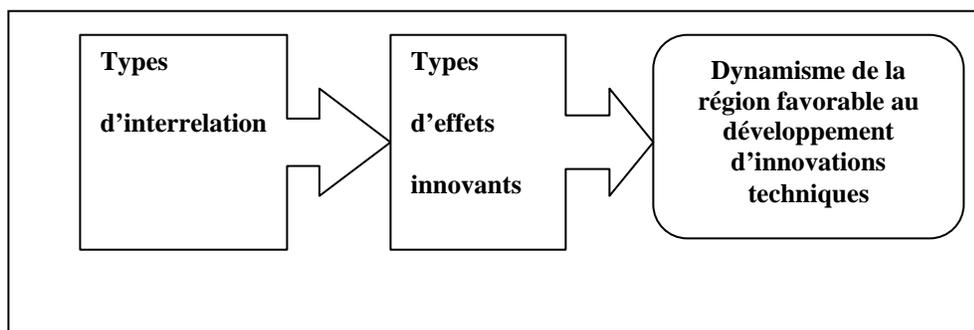
Ensuite, à partir de la littérature, six types d'effets innovants les plus prometteurs pour la dynamisation du milieu ont été identifiés et chaque type d'interrelation est analysé en fonction de ces effets innovants illustrés dans le tableau 3.

TABLEAU 3
Effets innovants étudiés

1. Ouverture sur le monde	2. Circulation de l'information économique	3. Financement facilité	4. Développement de savoir-faire	5. Développement de connaissances	6. Création de réseaux
---------------------------	--	-------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	------------------------

Pour mieux saisir le processus de dynamisation économique étudié et l'implication des types d'interrelation et des effets innovants, nous proposons la Figure 3 suivante :

FIGURE 3
Facteurs influençant le processus de dynamisation économique



La structure du présent rapport correspond aux six types de liens d'interrelation (1) appui technique et financier, (2) appui multiple, (3) réseautage, (4) animation économique, (5) concertation, (6) entraide). Le texte rapporte l'analyse des données recueillies auprès des entrepreneurs et des agents de développement de la MRC Avignon. En conclusion, sont présentées les collaborations performantes et prometteuses pour le dynamisme de la région, soit le « réseautage » et « l'appui multiple » pour les organismes d'appui et « l'entraide » pour les entrepreneurs (pour comprendre comment ont été traitées les collaborations performantes, voir les tableaux des annexes A et B).

1. PRÉSENTATION DES ACTEURS ÉCONOMIQUES ÉTUDIÉS

1.1. Les agents de développement

Les agents de développement sont en majorité gaspésiens d'origine et tous ont complété des études collégiales ou universitaires à l'extérieur de la région. Les agents ont choisi de s'établir dans la région pour la qualité de vie qui est, selon eux, tout aussi importante que leur carrière. Le sentiment d'appartenance et de loyauté anime les agents et c'est pour cette raison qu'ils croient au développement économique de la MRC Avignon, même s'ils considèrent que les défis sociaux à relever sont colossaux.

Les organismes d'appui accordent une importance relative aux facteurs sociaux, comme une plus grande implication de la population dans les projets de développement. Dans l'ensemble, comme facteur de développement, les agents semblent miser davantage sur le renouvellement des secteurs d'activités traditionnelles du secteur forestier et du tourisme.

Enfin, même si les enjeux étatiques, financiers, économiques et sociaux de la région sont très bien connus des agents de développement, les organismes d'appui n'ont pas la même façon d'envisager la problématique du développement local : chaque organisme a sa propre vision des faiblesses de la région, des défis socio-économiques ainsi que sa propre conception des stratégies de développement.

1.2. Les entrepreneurs

La moitié des entrepreneurs ne sont pas gaspésiens d'origine et ceux natifs de la région ont fait le choix d'y revenir après leurs études collégiales ou universitaires. L'ensemble des entrepreneurs habite la région de la baie des Chaleurs pour la proximité de la mer ainsi que la qualité de l'environnement naturel.

Les entrepreneurs rencontrés sont en affaires dans la région depuis plusieurs années, ils ont des entreprises financièrement solides, qui ont connu une croissance soutenue.

Les défis socio-économiques de la région sont à plusieurs reprises confondus avec les besoins individuels des entrepreneurs. En fait, les entrepreneurs semblent assez peu préoccupés des véritables problèmes relatifs à l'ensemble des secteurs économiques. Néanmoins, plus de la moitié des entrepreneurs se sentent responsables du développement économique de leur région. Ils estiment que la création d'emplois, l'innovation sociale et l'entraide passent par leur implication dans des associations. De même, les valeurs et les convictions dévoilées par les entrepreneurs démontrent une générosité envers la communauté et un certain leadership.

2. PREMIER LIEN D'INTERRELATION : APPUI TECHNIQUE ET FINANCIER

2.1. Point de vue des agents de développement par rapport à leur organisme d'appui

2.1.1. Appui technique : lien de confiance

Dans l'ensemble, les agents de développement (6/8) estiment avoir de bons rapports avec les entrepreneurs parce qu'ils ont établi avec eux un lien de confiance, en se déplaçant jusqu'à leur lieu de travail et en ayant une attitude d'écoute.

Pourquoi le lien de confiance est-il un facteur déterminant de l'appui technique et financier ? À ce sujet, deux agents de développement expliquent :

Il faut faire un suivi téléphonique, des fois juste pour savoir comment ça va. Surtout, il faut sortir de nos bureaux, je connais des organismes qui ne vont jamais dans les entreprises. Ce que les promoteurs me disent c'est : « Ça montrerait un intérêt si les agents de développement venaient chez nous, ils verraient dans quelles conditions je travaille ! » (O1, p.14)

C'est sur que pour l'entrepreneur, il y a bien du monde et il ne sait pas où aller frapper, jusqu'au moment où il trouve sa façon de fonctionner. Les agents doivent développer des affinités avec les entrepreneurs et ce n'est pas facile. (O3, p. 11)

Toutefois, le lien de confiance semble réservé qu'à certains entrepreneurs. Par exemple, pour les nouveaux entrepreneurs, le rapprochement avec les organismes d'appui semble difficile et par conséquent, ces débutants ne reçoivent pas tout le soutien dont ils ont besoin pour se consolider. La situation est semblable pour les promoteurs de petits projets, ils manquent de soutien « affectif », c'est-à-dire d'encouragement, de reconnaissance et d'accueil. En fait, le secteur économique détermine grandement le niveau d'entraide que les agents de développement manifestent vis-à-vis des entrepreneurs. Pour démontrer cette hétérogénéité, nous avons regroupé les commentaires des agents par secteur économique, soit les secteurs touristique, forestier et agroalimentaire.

2.1.2. *Lecture du secteur touristique*

La majorité des agents (7/8) considèrent l'industrie touristique comme le principal secteur économique de la région. Pour ceux dont les services sont axés fortement dans ce secteur, les rapports avec les entreprises sont fructueux : mise sur pied de projets pour développer davantage l'industrie, offre d'opportunités d'affaires ou encore, les agents aident les entrepreneurs à rendre plus performantes et compétitives leurs activités de gestion quotidienne. Les agents de développement sont fiers des entreprises et des entrepreneurs du secteur touristique parce que ces derniers sont plutôt avant-gardistes et innovateurs (défrichement en montagne pour établir un réseau de sentiers pédestres, étendue des services offerts en thalassothérapie, partenariat entre hôteliers et entreprises de loisirs pour offrir des forfaits).

2.1.3. *Lecture du secteur forestier*

L'industrie forestière représente le second secteur auquel les agents accordent de l'importance. La majorité d'entre eux (6/8) se rejoignent pour dire que ce secteur est économiquement très important pour la région et que les industriels offrent un produit d'excellente qualité. Néanmoins, ils estiment que le secteur est sous-exploité parce que les entreprises ne transforment pas assez la matière première et parce qu'elles n'exploitent pas toutes les essences disponibles. Les rapports des organismes d'appui avec les dirigeants du secteur forestier sont distants; les agents leur reprochent de résister au changement et d'être réactifs par rapport à l'innovation technique.

2.1.4. *Lecture du secteur agroalimentaire*

Quelques organismes d'appui (4/8) s'intéressent de près à la transformation agroalimentaire des produits de la terre et de la mer. Les liens entre les organismes d'appui et les entrepreneurs de ce secteur sont prometteurs : conjointement, ils cherchent à faire la transformation et la mise en marché de ressources du terroir, notamment le poisson, à promouvoir la certification biologique et à cultiver des ressources inédites, comme les herbes médicinales. Pour ce faire, un agent de développement travaille intensément à inculquer aux agriculteurs des notions de gestion. En ce qui concerne les produits marins, les liens avec les entrepreneurs apparaissent plus difficiles, les agents de développement reprochent aux producteurs du secteur agroalimentaire de manquer de vision à long terme et d'être fermés à la production de produits à forte valeur ajoutée (transformation).

2.1.5. *Soutien financier*

Les agents expliquent que l'accessibilité au soutien financier est considérablement restreinte dû aux communications coupées entre le provincial et le fédéral; les délais vont jusqu'à faire avorter certains projets :

Pour l'avoir vécu à deux reprises : tu demandes à Emploi Québec un fonds de lutte contre la pauvreté, tu le déposes à la date fixée et l'agent local prend maximum un mois pour te répondre s'il te recommande favorablement ou pas. Parfois, après une semaine l'agent te donne une réponse ou il te dit : *il manque telle chose à ton dossier*. C'est rapide ! Mais après, quand il envoie la demande dans la machine ... une fois, ça a pris huit mois avant que j'aie une réponse et l'autre fois six mois. (01, p. 20)

Une majorité d'agents de développement se rejoignent pour dire que les règles administratives provenant des deux paliers de gouvernement manquent de régularité et que les procédures freinent la créativité des projets locaux. Selon un agent :

À l'heure actuelle, au niveau provincial, on donne les enjeux et même les moyens aux régions. Ces moyens-là, ce sont les mêmes que tu sois en Abitibi, à St-Hyacinthe ou à Caplan, alors qu'on n'est absolument pas dans les mêmes situations sociale et économique. Moi, ce que je souhaite, c'est qu'on identifie, au niveau provincial, les grands objectifs mais qu'on n'identifie pas les moyens. (05, p. 19)

2.1.6. *Obstacles freinant l'appui technique et financier*

Seulement un agent de développement propose des solutions proactives pour assurer le développement des entreprises, développer des nouveaux marchés. Selon ce dernier :

Les agents manquent de pro activité, ils présument que les entrepreneurs connaissent nos programmes parce qu'ils lisent les journaux locaux d'une page à l'autre. Les entrepreneurs, ce ne sont pas nécessairement des intellectuels qui vont passer quatre heures par jour à lire des documents. Un entrepreneur, c'est un gars pratique ! (02, p. 14)

D'ailleurs, aucun agent de développement ne se préoccupe de connaître davantage les besoins des entrepreneurs. En fait, les agents estiment offrir des services et des programmes qui répondent aux besoins des entrepreneurs.

Également, le duplicata des mêmes services, dans les mêmes secteurs économiques pose un problème majeur :

Il y a une dizaine de jours, la ville de Bonaventure regardait pour mettre en place un centre de recherche en agro-bio-alimentaire et ils sont allés chercher une résolution auprès de la MRC. Or, il y a une semaine, *New-Richmond* a fait un forum et les agents ont identifié comme moyen de développement de faire de la recherche dans le même domaine ! Là, on parle de *New-Richmond* et Bonaventure qui sont dans la même MRC [...] Ce n'est peut-être pas nécessairement de la mauvaise volonté, c'est juste de se donner des meilleures façons de travailler. (05, p. 8)

Malgré tout, les agents sont conscients que la multiplication des organismes d'appui à pour effet de rendre plus lourde la démarche des promoteurs et des entrepreneurs et d'éparpiller les efforts de développement des agents :

L'effort de visualiser ou d'amener tout le monde à avoir une vision commune, c'est une chose que nous ne faisons pas et pourtant la réalité de l'entrepreneur, d'un organisme de développement et du politicien, elle est bien différente. C'est pour ça qu'il faut s'arrêter un moment donné pour prendre le recul nécessaire et les organismes ne prennent pas souvent l'occasion de le faire. (03, p. 24)

2.2. Point de vue des entrepreneurs

2.2.1. Appui technique

Dans l'ensemble, les entrepreneurs reconnaissent le soutien des organismes d'appui pour l'aide au démarrage d'entreprise et pour leur collaboration dans de grands projets d'expansion, qui consolident plusieurs emplois. De même, les agents sont appréciés pour leur soutien dans la rédaction de projets ou de demandes spécifiques auprès d'organismes provinciaux, tels la Fédération des Chambres de commerce du Québec qui organise le concours les « Mercuriades ». Toutefois, selon les secteurs économiques, les entrepreneurs n'ont pas la même opinion des services d'appui technique et financier.

2.2.2. *Lecture du secteur touristique*

Les entrepreneurs du secteur touristique se disent satisfaits de leurs rapports avec les organismes d'appui et cela, en grande partie, parce qu'ils ont noué un lien de confiance avec eux. Emploi Québec est le plus cité, les entrepreneurs apprécient les soutiens financier et technique que cet organisme leur offre pour former la main-d'œuvre.

Cependant, en ce qui concerne les liens avec les institutions d'enseignement, les entrepreneurs du secteur du tourisme demandent un ajustement des programmes en fonction des besoins pointus de leur main-d'œuvre : gens d'expérience sans formation, disponibilité réduite en saison estivale et besoin de cours pratiques reflétant les conditions réelles du métier. Pour les hôteliers, la situation est pressante puisque ceux-ci devront prochainement offrir un service qui répondra aux normes du ministère. Or, l'un d'entre eux explique :

Quand on parle de qualité, on parle de formation mais il y a des gens dans les institutions d'éducation pour qui former des personnes à la plonge ou à l'entretien des chambres, ce n'est pas pertinent. Ces gens-là, ce sont des freins ! (E7, p. 13)

2.2.3. *Lecture du secteur forestier*

Les dirigeants du secteur du bois sont assez satisfaits de l'aide qu'ils reçoivent des institutions du réseau de l'éducation pour former la relève, perfectionner la main-d'œuvre et pour donner de l'information sur le développement des connaissances. Par contre, ils estiment que l'appui technique et financier est insuffisant : peu de ressources financières et manque d'intérêts et de connaissances concernant leur domaine d'activités. Selon les entrepreneurs, cela ne facilite pas l'innovation technique.

2.2.4. *Soutien au développement d'entreprise*

Les entrepreneurs déplorent la précarité des nouveaux venus qui, dépassés la phase de démarrage, n'ont pas accès à un réseau de compétences. Un entrepreneur explique :

Ça fait 14 ans qu'on fait des reportages, pour plusieurs magazines économiques, dont le journal La Presse, pour couvrir des inaugurations mais un an ou deux ans après, je fais la plupart du temps un texte sur leur fermeture. (E1, p. 8)

2.2.5. *Soutien financier*

Les entrepreneurs ne sont pas tendres vis-à-vis des institutions financières, celles-ci sont comparées à des « dépanneurs » parce que les décisions concernant les entreprises ne se prennent plus en région.

En ce qui concerne les subventions gouvernementales, quelques-uns estiment que la baie des Chaleurs reçoit une généreuse part du gâteau, comparativement aux autres régions gaspésiennes. Également, selon eux, la SGF est une société qui favorise le développement local en facilitant l'accès au financement :

La région de la baie des Chaleurs a toujours su attirer beaucoup de subventions. D'abord, pendant 20 ans, on a eu le soutien de Gérard D. Lévesque et la région a bénéficié de grandes choses durant les deux premiers mandats de ce dernier. La région s'est aussi développée grâce à la *Stone* de *New-Richmond* et à l'hôpital de Maria. Actuellement, il y a un grand débat pour le Centre des Congrès, les études ont prouvé que l'emplacement idéal serait Gaspé ou Percé mais parce que la région a des membres très forts politiquement qui travaillent à la chambre de commerce gaspésienne et bien, il semblerait que le centre sera construit à *Carleton*. (E1, p. 27)

Quant au financement provenant des organismes d'appui locaux, les entrepreneurs obtiennent des fonds mais insuffisamment; les budgets des organismes seraient trop limités pour véritablement soutenir les projets de développement. En somme, selon l'avis des entrepreneurs, les instances nationales et internationales auraient trop la main mise sur les fonds d'investissement, au détriment des organismes régionaux et locaux.

2.2.6. *Obstacles freinant l'appui techniques et financier*

Les entrepreneurs estiment qu'il y a trop d'organismes d'appui (SADC, CLD, CLE, CRCO, etc.) et ceci est une raison pour laquelle les organismes d'appui sont méconnus et peu consultés : les entrepreneurs n'ont pas le temps d'aller à la rencontre de tous les organismes d'appui disponibles. De plus, les entrepreneurs croient fermement que le foisonnement d'organismes a pour effet de parcelliser les pouvoirs et de saupoudrer les maigres budgets qui sont alloués aux organismes locaux et régionaux. Les entrepreneurs disent :

Il faut faire attention qu'il n'ait pas plus de chefs que d'indiens ! Avec les années, on a fini par se démêler mais si je me mets à la place des entrepreneurs qui commencent, qui fait quoi ? (E5, p. 16) ;

On a beaucoup d'organismes dans la région. Lequel est le mieux ? On doit avoir une douzaine d'organismes, avec chacun un directeur général, deux agents minimum et des programmes qui sont très peu et très mal connus des gens d'affaire de la place.

Quand ils sont bien connus, il y a tellement d'embûches ou de conditions à respecter, qu'il faut avoir quelqu'un dédié à ce dossier à 100 %, si tu veux mener à terme le projet. (E4, p. 17).

2.3. Innovations étudiées et effets inattendus observés de l'appui technique et financier

À partir des représentations des agents de développement et du recouplement que nous en avons fait, nous constatons que l'appui technique et financier ne débouche sur aucune des innovations que nous avons identifiées dans le processus de redynamisation de la région, c'est-à-dire que ce type de collaboration ne favorise pas l'ouverture sur le monde, la circulation de l'information, l'accès au financement, le développement de savoir-faire et de connaissances et la création de réseaux. Or, presque tous les agents de développement sont animés d'une véritable volonté de développer la région par cette voie, c'est-à-dire par l'entremise des appuis technique et financier qu'offre leur organisme.

Par contre, pour les entrepreneurs des secteurs touristique et forestier, l'appui technique des organismes d'appui provinciaux, comme le CRIC, le MIC et le Conseil québécois en RH, est porteur d'innovation technique parce que ces derniers ont la capacité de développer les connaissances des entrepreneurs et de leur fournir des solutions innovantes.

3. DEUXIÈME LIEN D'INTERRELATION : APPUI MULTIPLE

3.1. Point de vue des agents de développement par rapport à leur organisme d'appui

Pour travailler ensemble, les organismes d'appui se sont dotés d'une structure, le « Réseau express ». Cette forme de collaboration entre les agents de développement consiste à regrouper plusieurs intervenants et un client et les problèmes résolus grâce à ce réseau sont divers : projet d'expansion, transfert de l'entreprise familiale et recherche de financement pour des projets pouvant varier de 100 000 \$ à plus d'un million de dollars. Dit autrement, le Réseau express permet de faire des montages financiers et de résoudre des problèmes complexes qu'aucun o.a. ne pourrait réaliser seul. Ceci est un exemple de réseau de performance qui permet la croissance des PME vers l'excellence. Selon l'avis d'un agent :

Le promoteur se retrouve assis en face de cinq à six agents de développement économique et chacun se positionne face au projet en disant à quel niveau technique et financier il est capable d'aller. Quand l'entrepreneur ressort de là, il a un éclairage. De plus, c'est un bon outil en termes de concertation, les agents apprennent à connaître les limites et les capacités d'intervenir des intervenants. Par exemple, quand je sollicite de l'aide pour une autre collaboration et bien, je sais comment aller chercher tel et tel agent. (O5, p. 23)

En somme, le Réseau express est un exemple de créativité, d'innovation sociale et de partenariat qui va au-delà des compétences particulières de chaque organisme. Cependant, mis à part ce lieu de collaboration serré, les conflits, dus aux allégeances politiques ou à l'appartenance à une institution, sont toujours présents et contraignants pour les agents (5/9). À titre d'exemple, pour les grands projets, une agente explique :

Il y a des réticences : le Québec investi si le fédéral s'engage aussi. Or, l'attente pour avoir les deux accords entraîne des délais interminables qui font souvent perdre des opportunités. Donc, dans bien des cas, les organismes locaux vont travailler ensemble pour l'élaboration du projet mais pour le financement, les décisions sortent de la région. (01, p. 18)

3.2. Point de vue des entrepreneurs

3.2.1. Soutien financier

Selon l'avis des entrepreneurs, même si les organismes d'appui se regroupent pour financer les projets de développement locaux, les subventions demeurent inaccessibles : d'une part, les critères d'admissibilité des programmes d'aide financière du provincial et du fédéral ne sont pas ajustés aux réalités locales et, d'autre part, les organismes locaux n'ont aucun contact avec les preneurs de décisions. Par exemple, l'attente de fonds en provenance des deux paliers de gouvernement ferait rater des projets d'affaire intéressants :

Notre projet en soins de santé est de plus de 10 millions \$, la SGF est partenaire et nous avons du financement privé. Il nous reste le financement de DÉC à obtenir et si le gouvernement du Québec y va et bien DEC va suivre. À ce moment-là, le financement de notre projet sera bouclé mais nous sommes déjà en retard d'un an. (E3, p. 16)

En somme, selon les entrepreneurs, les fonds sont disponibles mais inutilisés, ni à leur maximum, ni efficacement.

3.3. Innovations étudiées et effets inattendus observés de l'appui multiple

Grâce au Réseau express, les liens de collaboration entre les organismes d'appui sont resserrés et permettent de développer des capacités organisationnelles; la structure permet de dépasser la promotion d'entreprise. Toutefois, comme les organismes d'appui locaux ont peu de pouvoir par rapport aux décisions gouvernementales régionales, provinciales et fédérales et que *l'empowerment* communautaire n'est pas complètement développé : rôles flous, objectifs administratifs et une faible concertation entre les o.a. (mise à part pour le soutien financier), il leur est très difficile de complètement dépasser les enjeux politico-administratifs. Par ailleurs, le Réseau express, structure d'appui multiple, prouve que les o.a. sont innovants, ce qui va à l'encontre de leur perception : les agents ont une perception de l'innovation très classique au sens de nouveaux produits et de technologie.

Du côté des entrepreneurs, peu de commentaires ont été recueillis concernant l'appui multiple. En fait, comme nous le mentionnons dans la présentation des entrepreneurs, l'échantillon de notre étude est particulier, puisque les entrepreneurs interrogés ont tous une formation solide et une expérience riche du monde des affaires. De sorte que la plupart des entrepreneurs rencontrés disent avoir suffisamment d'acquis et de contacts pour faire croître leur entreprise, sans l'appui multiple des organismes d'appui locaux. Plus de la moitié des entrepreneurs vont même jusqu'à dire que s'ils étaient sollicités, ils pourraient agir à titre d'acteurs de soutien et venir en aide à d'autres entrepreneurs moins expérimentés. D'ailleurs, concernant le potentiel qu'auraient certains entrepreneurs à jouer un rôle plus important dans le développement, un agent explique :

Je vois l'intérêt de quelques entrepreneurs aguerris d'échanger leurs idées sur le développement, parce qu'en plus d'être des entrepreneurs, ils pourraient faire d'autres choses pour la région. Implicitement, je leur demande quel sorte de réseautage ils aimeraient pour créer plus de synergie. (06, p. 24)

4. TROISIÈME LIEN D'INTERRELATION : RÉSEAUTAGE

4.1. Point de vue des agents de développement par rapport à leur organisme d'appui

4.1.1. Ouverture sur le monde

Les agents de développement (3/8) les plus proactifs, sont très ouverts sur le monde. Ils organisent des missions commerciales (Québec, Europe ou Asie) pour offrir aux entrepreneurs des opportunités d'affaires, pour explorer de nouveaux marchés et pour relier les entrepreneurs à des réseaux nationaux. Deux agents ont parlé de leurs réalisations en disant :

Les entreprises qui sont rendues au stade de l'innovation technologique dans leur plan de développement, connaissent leurs points forts et leurs points faibles. En les amenant en groupe dans des événements provinciaux où les entrepreneurs vont mettre à l'épreuve leurs idées avec leurs pairs et surtout ils vont ramener l'information et la transférer dans leur entreprise. Les missions commerciales donnent de l'énergie au promoteur et aussi la vision de son secteur d'industrie. C'est à nous ensuite de motiver le promoteur en lui faisant faire un prototype et en l'envoyant vérifier par exemple auprès du MAPAQ si c'est bon. Ce qu'on n'aurait peut-être pas fait auparavant, le promoteur aurait lancé son projet sans aller vérifier (03, p. 27).

Il y a cinq ans, on m'a dit que je ne pourrais jamais regrouper les entreprises de la pêche parce que ces gars-là ne se parlent pas. Et pourtant, on a travaillé trois ans avec dix entreprises pour développer des nouveaux marchés en Asie. Il s'agit d'amener les entrepreneurs à travailler ensemble, il y a des choses confidentielles qu'ils ne peuvent pas se dire mais ils connaissent très bien les règles du jeu. (02, p. 10).

4.1.2. Circulation de l'information économique

Deux des quatre agents de développement, qui ont une collaboration plus étroite avec les entrepreneurs, expliquent qu'en tenant des activités plus ou moins formelles, comme des dîners causeries, les entrepreneurs apprennent à partager de l'information et à tisser des liens entre eux :

Je suis allée dans un dîner où il y avait des entrepreneurs de petites entreprises avec dix employés et de grosses entreprises d'une centaine d'employés, dans des sphères d'activités très différentes. Je ne suis pas certaine que l'industriel de 30 ans d'expérience n'a pas appris du jeune parce que les idées préconçues dans ces rencontres-là sont bousculées doucement et beaucoup plus facilement que si c'était des organismes qui leur disaient la même chose. (03. p. 18)

Ce qu'on dit maintenant aux entrepreneurs c'est de nous dire leur nouvelle idée. Il y a un entrepreneur qui est allé à Montréal et qui a entendu dire qu'un investisseur se cherchait une place où s'implanter. Cet entrepreneur a appelé à la ville de *Carleton* pour en informer le directeur, qui m'a appelé pour me demander qu'est-ce qu'on devait faire ? Actuellement, cet investisseur est en train d'étudier notre offre de services, c'est une entreprise qui créerait 50 emplois. (01, p. 26)

Également, certains agents ont initié des rencontres avec plusieurs entrepreneurs afin que ces derniers soient au courant des réalisations du milieu. Ces nouvelles formes d'échanges permettent, entre autres, de mieux promouvoir la MRC auprès des touristes :

On a voulu créer un pont en organisant des 5 à 7 amicaux pour les gens qui travaillent dans le domaine commercial et dans le domaine de la culture. *Carleton*, St-Omer, c'est un milieu très dynamique au niveau culturel mais avant ces rencontres, la promotion des organismes culturels n'atteignait pas vraiment la zone commerciale. Alors, que les commerçants agissent aussi à titre d'agents touristiques. (01, p. 16)

Dans l'ensemble, les réseaux informationnels où l'on partage de l'information commerciale semble émergents, et donc à développer.

4.1.3. Développement de savoir-faire

Les savoir-faire développés avec l'appui des agents touchent principalement les secteurs de l'industrie touristique et forestière. Dans le secteur touristique, ce qui rend particulièrement fiers les agents de développement, c'est d'avoir contribué à augmenter la qualité des services des hôteliers, des restaurateurs et des entreprises du secteur du loisir, certains ont même reçu des certifications ISO. En ce qui concerne la forêt, les agents s'investissent dans des projets de 2^e et 3^e transformation, comme l'exploitation d'essences encore jamais utilisées.

4.1.4. Développement de connaissances

Presque tous les agents sont conscients de l'importance de donner de la formation variée aux entrepreneurs et à la main-d'œuvre. Par exemple, les agents promeuvent l'avancement de la connaissance en organisant des journées séminaires réunissant des chercheurs, des étudiants, des professionnels, des industriels provenant de la région mais aussi de l'extérieur. Et, d'autres agents (3/8) ont mis en place des dynamiques d'apprentissage par le biais de session de groupe de formation, comme le démontre les deux exemples suivants :

J'ai organisé deux cours de nouveaux exportateurs professionnels, avec des groupes de quinze personnes qui venaient d'un peu partout en Gaspésie. Ces gens-là étaient dix jours en formation intensive avec des experts. Et par après, on a organisé des visites dans les entreprises et ces quinze chefs d'entreprise sont devenus de bons collègues. (02, p. 12)

Un des grands défis, c'est de faire prendre conscience aux agriculteurs qu'ils sont des entrepreneurs : on faisait une rencontre avec eux et je leur ai posé la question : *Nommez-moi des entrepreneurs de votre coin*. Ils m'ont nommé le garagiste, le salon de coiffure, le dépanneur mais ils ne se sont jamais nommés. C'est important parce qu'entre opérer et gérer une entreprise, il y a vraiment deux mondes : nos agriculteurs se considèrent comme des salariés de leur entreprise, donc ils ne prennent pas nécessairement de décision de développement. (05, p. 14)

4.1.5. Créer un réseau sectoriel formel et multisectoriel informel

Les agents de développement reconnaissent tous que la plupart des entrepreneurs ont recours à leurs associations respectives et que ces réseaux formels (d'affaires et institutionnels) sectoriels sont structurants pour les entrepreneurs. Par exemple : l'association touristique travaille ardemment à favoriser la qualité de tous les services et les produits touristiques.

Également, selon deux agents, les entrepreneurs sont assez dynamiques pour créer leurs propres regroupements formels sectoriels. Trois réalisations ont été rapportées par les agents :

1. Le Groupe action touriste baie des Chaleurs (GATBC) : un regroupement d'entrepreneurs du secteur touristique dont le but est d'améliorer le marketing de la région de la baie des Chaleurs avec la contribution financière des municipalités et du gouvernement ;
2. Le regroupement Agroperspectives 2002 Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, mis sur pied pour créer des liens avec des acheteurs, des producteurs et des intervenants pour stimuler et soutenir le développement de nouvelles productions non-traditionnelles ;

3. Le réseau de dix entrepreneurs du secteur de la pêche, pour développer des nouveaux marchés en Asie. Il y a cinq ans, on m'a dit que je ne pourrais jamais regrouper les entreprises de la pêche parce que ces gars-là ne se parlent pas et pourtant, on a travaillé trois ans avec dix entreprises. Il s'agit d'amener les entrepreneurs à travailler ensemble, il y a des choses confidentielles qu'ils ne peuvent pas se dire mais ils connaissent très bien les règles du jeu. (02, p. 10)

En ce qui concerne les réseaux informels (informationnels) multisectoriels, les agents, en étroite collaboration avec les entrepreneurs (4/8), estiment que ce type de réseautage émerge lentement dans la MRC Avignon avec un Regroupement de chefs d'entreprise de la baie des Chaleurs. Selon eux, il reste beaucoup d'efforts à investir pour convaincre un plus grand nombre d'entrepreneurs des bénéfices à retirer d'un tel mode de coopération. D'ailleurs, selon un agent de développement, qui travaille à l'échelle de la Gaspésie - Les-Îles, le Regroupement de chefs d'entreprise de la baie des Chaleurs est précurseur en Gaspésie.

Enfin, quelques agents ont des projets à venir concernant la création de réseaux : ils désirent mettre sur pied un système de *mentorat* :

Moi, j'ai un ami qui est ambassadeur à Rome et qui prend bientôt sa retraite pour venir s'installer aux Îles-de-la-Madeleine et aussi, il veut avoir un chalet à Percé. Imagine ce gars-là dans un groupe de mentors : il connaît la planète et le réseau du gouvernement. La force d'un tel réseau ne serait pas nécessairement dans le regroupement comme tel mais dans l'addition des réseaux de chaque membre. On a des gaspésiens haut placés partout à travers le monde, il s'agit de les rapprocher. (02, p. 25)

4.3. Innovations étudiées et effets inattendus observés du réseautage

Les agents de développement expriment le désir de s'impliquer davantage auprès des entreprises clés de la région et auprès des diverses formes de réseautage formel et informel. Ce qui semble prometteur puisque le réseautage selon la revue de la littérature est le lien d'interrelation des organismes d'appui le plus porteur d'innovation sociale : ouverture sur le monde, circulation de l'information économique, développement de savoir-faire, développement de connaissance et création de réseaux.

Par contre, les entrepreneurs faisant partie du Regroupement de chefs d'entreprise de la baie des Chaleurs disent avoir suffisamment d'expérience et de contacts d'affaires pour faire évoluer seul le regroupement.

La plupart des agents de développement (6/8) considèrent être des agents de changement capables de faire évoluer les mentalités ou l'état de la culture entrepreneuriale. Ce qui est, d'une part, un bon point pour convaincre les entrepreneurs clés de collaborer avec eux pour

venir en aide aux entrepreneurs moins expérimentés qu'eux et, d'autres part, être un agent de changement signifie avoir un pouvoir suffisant pour influencer de nouvelles valeurs et de nouvelles formes de partenariat, ce qui est un facteur important dans le dynamisme économique d'une région.

5. QUATRIÈME LIEN D'INTERRELATION : ANIMATION ÉCONOMIQUE

5.1. Point de vue des organismes d'appui

5.1.1. *Portrait socio-économique*

Tous les agents de développement sont conscients des problèmes de leur région, c'est-à-dire de la situation démographique, du faible niveau de scolarité, du manque de main-d'œuvre qualifiée, de l'exode des jeunes diplômés et de l'état des ressources naturelles. Pour les agents, il faut compter sur les jeunes, les innovateurs et les entrepreneurs leaders pour animer la MRC et changer les mentalités négatives. Ainsi, quelques activités annuelles, comme le festival de musique « *Maximum Blues* » ainsi que le festival de musique traditionnelle « La Virée », ont été créées pour rejoindre l'ensemble de la population, engendrer des retombées économiques, créer des emplois et donner des coups de marketing à portée internationale.

Également, une agente travaille à faire prendre conscience aux jeunes des possibilités d'avenir qu'offre leur investissement dans la région de la baie des Chaleurs mais :

...ce n'est pas facile, on est parti d'une époque où les jeunes croyaient que les autres leur donneraient leur emploi... la loi du moindre effort.
(03, p. 5)

5.1.2. *Obstacles freinant l'animation économique*

Malgré le discours de changer les mentalités, les agents de développement sont en réalité un peu défaitistes puisque d'emblée, ils identifient les faiblesses de la région pour parler des atouts de celle-ci. En fait, les mentalités négatives d'acteurs économiques clés et le peu de flexibilité des programmes gouvernementaux représentent des obstacles suffisants selon les agents de développement pour nuire au dynamisme économique.

5.2. Point de vue des entrepreneurs

5.2.1. *Portrait socio-économique*

Quelques entrepreneurs ont une connaissance très fine des problèmes sociaux de la région : deux entrepreneurs font référence à l'importance d'impliquer davantage la communauté dans les prises de décisions, deux parlent de la rareté d'emplois et un mentionne les problèmes qu'engendre le niveau de pauvreté dans la communauté.

5.2.2. *Empowerment*

Pour un entrepreneur, jadis impliqué dans la communauté (qui a vécu l'évolution de l'implication du gouvernement dans les années 1970), la collectivité n'est plus suffisamment impliquée dans le processus de prise de décision et pour cette raison, le développement de la région piétine. Il dit :

La 2^e, 3 transformation, quand ça viendra du milieu, ça va se faire mais autrement ça ne viendra jamais. (E2, p. 19)

J'ai vu des agents de développement économique avoir des bonnes idées mais après qu'ils eurent terminé et déposé par écrit leurs idées, personne était capable de mettre en œuvre les idées parce qu'il n'y avait pas de gens expérimentés pour participer dans les comités de développement. Comment tu veux que les gens comprennent ? (E2, p. 4)

5.2.3. *Obstacles freinant l'animation économique*

La majorité des entrepreneurs (7/10) expliquent que la mentalité de citoyens clés dans le développement (certains agents de développement et certains entrepreneurs) freine le développement de la région, comme le négativisme, le manque d'ouverture d'esprit, la méfiance entre industriels, la pensée à trop court terme, etc. Par exemple, un des entrepreneurs du secteur forestier raconte avoir initié un Salon savoir-faire la forêt en forçant la participation de certains acteurs économiques qui ne voyaient pas le besoin de renseigner les jeunes et les chômeurs des perspectives d'emplois dans le domaine et d'informer les gens du secteur des nouvelles technologies. Ce dernier explique :

Nous avons développé le « Salon savoir-faire la forêt » avec les étudiants de foresterie et de l'administration mais ça commence et c'est très peu répandu. La première année, on s'est frappé le nez. Cette année, ça à l'air d'être partie en grande mais je te dirais qu'on a été obligé de forcer la main à nos partenaires d'affaires pour qu'ils viennent. On a presque été obligé de dire, si tu ne viens pas, tu peux nous oublier comme partenaire. Solidarité forcée, ce n'est pas évident ! (E4, p. 15)

L'ensemble des entrepreneurs reconnaissent aussi l'exode des jeunes diplômés comme un grave problème pour l'entrepreneuriat local :

Le problème c'est que ceux qui pourraient nous aider à changer s'exilent. Je viens d'afficher un poste : chef de production, 70 000 \$ par année, une participation aux profits. Ce gars-là va faire à peu près 85 000 \$ par année (tous nos employés sont actionnaires de l'entreprise) et j'ai aucune offre de gaspésiens ! On a donc décidé de s'en passer, on va faire une structure pour promouvoir à l'interne. (E4, p. 28)

Également, la majorité des entrepreneurs (8/10) estiment que les faiblesses de la stratégie de marketing de la région transparaissent dans la piètre qualité des photos du guide touristique et par l'annonce perpétuelle de nouvelles d'affaires négatives dans les médias. Les entrepreneurs expliquent qu'une image négative de la région, en plus de ne pas être invitante pour les promoteurs et les investisseurs, affecte les gens d'Avignon, par exemple en décourageant les jeunes diplômés à revenir en région.

En somme, les entrepreneurs désirent que la région se développe mais leur degré d'implication n'est pas clair : ils dénoncent les situations dérangeantes mais, mise à part la création du « Salon savoir-faire la forêt », ils ne proposent rien de concret pour animer la région.

5.3. Innovations étudiées et effets inattendus observés de l'animation économique

La plupart des agents de développement et des entrepreneurs sont conscients de devoir animer la population locale pour relever les défis économiques du développement. Les initiatives collectives dans le domaine culturel sont des exemples de réussites de développement par le bas parce qu'elles sont structurantes pour la communauté entière. Quand à la lecture que les entrepreneurs font du territoire Avignon, c'est-à-dire une connaissance pointue des enjeux sociopolitiques, elle laisse présager que ces derniers pourraient prendre en charge l'animation économique, mais l'articulation du rôle des entrepreneurs reste à structurer.

6. CINQUIÈME LIEN D'INTERRELATION : CONCERTATION DES ORGANISMES D'APPUI

La Table de concertation Avignon-Bonaventure et le Réseau express (décrit à la section 4.2.2.1.) sont des structures qui permettent aux agents, des différents organismes d'appui, de mieux se connaître et de travailler ensemble sur des cas complexes.

La Table de concertation Avignon-Bonaventure est un réseau informationnel, formé par les organismes d'appui, qui permet de former et de renseigner les agents sur les services qui sont offerts par les organismes d'appui. Les trois extraits suivants démontrent l'étendue des réalisations de la Table de concertation :

Cette table-là va inviter des gens de l'externe, par exemple des organismes nationaux à venir nous livrer leurs programmes, leurs plans d'action, etc. Je pense à des organismes qui sont dévoués à l'économie sociale, au financement communautaire. C'est un lieu assez privilégié de circulation de l'information. Ce qui fait que les intervenants, que ce soit des agents de développement de St-Élzéar, quand ils retournent dans leur municipalité avec la somme d'information reçue, ils peuvent mieux orienter leur clientèle. (06, p. 17)

Pour éviter de travailler chacun séparément sur les mêmes projets, les agents ont pris l'habitude de se rencontrer, mensuellement ou au deux mois, pour échanger sur des dossiers communs ou bien pour présenter ce qui est innovateur dans leur plan d'action. (03, p. 6)

« Place aux jeunes » ça été initié ici, lors de cette Table de concertation-là. Quand on a initié ça, y avait le CLD de Bonaventure, la SADC, les commissions scolaires francophone et anglophone. Mais tu vois, on était déjà cinq sur un projet où habituellement, c'est juste un organisme. (03, p. 8)

Toutefois, la Table de concertation demeure principalement une structure d'information, ce qui ne permet pas aux organismes d'appui de structurer une vision commune des défis de développement à relever. En fait, le plan d'actions concret pour développer la région, identifié par quatre agents de développement, est celui du CRCDD. Or, les structures du CRCDD semblent peu efficaces. Selon un agent, impliqué de près dans plusieurs comités au CRCDD :

Quand tu émetts quelque chose autour d'une Table de concertation et que la fois d'après tu fais le suivi, mais il ne s'est rien passé entre les deux, ça vient que ça piétine ! (07, p. 7)

Par ailleurs, certains agents de développement (5/9) considèrent la collaboration entre eux comme une condition de meilleure efficacité. Un agent explique :

Moi, en vingt ans, j'ai développé un bon réseau qui me permet de dire oui c'est possible le partenariat. J'ai établi des bons liens d'affaires sur des dossiers précis avec par exemple le MIC et le MAPAC. C'est quand on a un dossier précis, qui rallie toutes les forces des gens, parce qu'il se retrouve dans tous les plans d'action, que c'est facile ! Je pense que notre organisme a développé la maturité qui faut pour faire en sorte de relancer plusieurs organismes sur un même projet. Je pense qu'on est rendu à un niveau de collaboration outre les structures, outre les individus en place. (03, p. 13)

Tandis que pour d'autres agents, plus passifs, la collaboration est une obligation ou une tâche administrative parce qu'elle n'aboutit pas nécessairement au développement :

Le Plan de relance, lancé en novembre 1999, a obligé les o.a. à faire des efforts de concertation. Cependant, même si les intervenants se parlent plus, il n'y a pas encore de concertation au niveau du développement. (05, p. 6)

6.1. Innovations étudiées et effets inattendus observés de la concertation

Dans l'ensemble, les agents de développement sont conscientisés de l'importance de développer des liens d'interrelation puisqu'ils participent tous à la Table de concertation Avignon-Bonaventure pour ces motifs. Cependant, les possibilités de développement, de création de projets et d'emplois que peuvent amener de tels liens de collaboration ne semblent pas comprises par la majorité, puisque certains agents perçoivent la concertation comme une obligation imposée.

7. SIXIÈME LIEN D'INTERRELATION : ENTRAIDE DES ENTREPRENEURS

La collaboration entre pairs pour la majorité des entrepreneurs (7/10) est le moyen d'accéder à de l'information organisationnelle riche, qui renseigne sur les tendances, les innovations techniques et produits, les programmes et même, sur les investisseurs et les partenaires d'affaires potentiels :

Moi, j'aide des gens à former des entreprises qui sont connexes à la mienne et je ne leur charge absolument rien. (E2, p. 14)

L'entraide s'exprime dans les secteurs touristique et forestier mais aussi intersectoriellement bien que ce soit plus récent.

7.1. Secteur touristique

Les entrepreneurs du secteur touristique ont mis sur pied deux regroupements formels afin de pallier aux institutions telles que l'ATR et le Ministère du Tourisme qui, fréquemment, ne répondent pas à leurs besoins. Il s'agit du GATBC dont le but premier est de mettre en commun les efforts publicitaires des entreprises et du Club dont la mission est de promouvoir le programme « Qualité Québec » du Ministère du Tourisme. Concernant ces regroupements, deux entrepreneurs expliquent :

Hélène Bernier, qui est actuellement en charge du GADBC (elle a passé un bon nombre d'années à l'extérieur), veut créer une fierté, un sentiment d'appartenance, un noyau fort avec la baie des Chaleurs qui sert de signe et de symbole. C'est ce qu'elle essaie d'illustrer dans notre brochure promotionnelle (E10, p. 11)

« Qualité Québec », c'est un nouveau programme qui s'en vient pour toute l'industrie touristique (sauf les restaurants). En Gaspésie, on a une petite longueur d'avance parce qu'on le sait avant les autres et pour essayer de promouvoir cette politique-là, on a organisé un club de huit personnes et c'est la première fois que je voyais ça. Si je regarde qui est là : un promoteur de rivière à saumon, un site historique important, le Banc de Paspébiac et des hôteliers. Nous allons essayer de devenir des ambassadeurs de cette politique pour qu'elle s'applique. Personnellement, ça me donne rien, parce que je me dis, je vais le faire chez-nous et je vais avoir un avantage sur mes concurrents. (E7, p.11)

7.1.2. Secteur forestier

Selon l'avis des entrepreneurs (5/10), ce qui permet aux entreprises forestières de la région de se développer ou de survivre aux crises, ce sont les relations d'entraide sectorielle. Par exemple, les entrepreneurs vont jusqu'à partager des lots de bois ouverts par le gouvernement pour ne pas se concurrencer :

L'industrie du sciage et des papetières dans le coin à une longue histoire, qui a survécu à plusieurs crises majeures (la dernière remonte à 1992-1996) : la tordeuse d'épinette qui a ravagé nos CAF, la fermeture d'une grosse papetière comme à *Chandler* qui fonctionnait avec les résidus de nos produits (copeaux) et maintenant c'est la taxe américaine. Aussi, les barrières climatiques, les vents, le défrichage à blanc, on en parle pour la Côte Nord mais ce n'est pas mieux ici. Ce qui a fait que les joueurs ont survécu aux crises, c'est le réseautage. On a des différences économiques, bien sûr, mais on est obligé de s'entendre. Comme, par exemple, quand le gouvernement a offert des lots de terrain supplémentaire, c'est sûr que j'aurais pu en avoir une partie, *Temrex* une autre et on aurait pu se battre mais c'aurait été au détriment de l'usine de St-Élzéar, c'est pas à notre avantage de faire fermer une usine du coin. Il faut se créer des avantages pour être fort, il faut qu'on se partage de l'information pour surmonter les barrières. Ce qui est particulier à l'industrie du bois en Gaspésie, je ne suis pas prêt à dire que c'est le même climat pour tous les secteurs en Gaspésie. (E8, p. 5)

De plus, selon un directeur d'une grande entreprise du secteur forestier, un regroupement, à l'image de celui des chefs d'entreprise de la baie des Chaleurs, est en voie d'être consolidé. Pour cet entrepreneur, ce regroupement rendra l'industrie davantage compétitive :

En ce moment, on a entre les mains un projet et c'est de rassembler cinq à six entreprises. Si on réussit, ça va être l'une des premières fois qu'on va avoir des échanges sur notre vision, c'est comme des cadeaux entre compagnies semblables. (E4, p. 14)

En somme, les liens de collaboration entre les entrepreneurs du domaine forestier sont bien établis puisqu'ils permettent la circulation de l'information économique. Par exemple, les entrepreneurs sont fiers des réalisations suivantes :

- « Salon savoir-faire la forêt » : pour assurer le renouvellement de leur main-d'œuvre ;
- Échange informel pour obtenir des conseils sur la machinerie ;
- Redressement financier pour une coopérative en difficulté ;

L'an dernier, on a fait un redressement d'une coopérative forestière. On a monté un projet pour leur venir en aide et ça très bien été. Ils ont pris le chemin de la rentabilité dès l'année passée et la qualité de leurs travaux a été améliorée. (E6, p.3)

7.1.3. *Multi-secteurs*

Les entrepreneurs, faisant partie du Regroupement de chefs d'entreprise de la baie des Chaleurs, croient aux forces des relations privilégiées de réciprocité de leur réseau. Pour eux, c'est le moyen d'obtenir gratuitement un service de type consultant sur les pratiques de gestion. Le regroupement, très sélectif, comprend une dizaine de membres de secteurs économiques différents et pour emprunter la définition d'un entrepreneur :

C'est un réseau de chefs d'entreprise qui n'ont pas les mêmes fonctions, exemple : si une est dans le domaine de la construction, l'autre sera dans le domaine touristique ou dans la distribution. Les chefs d'entreprise partagent leurs problèmes, les enjeux, les difficultés rencontrées, comme par exemple, la relève dans les entreprises. Ils appellent ça des « coups de pouce », venir en aide à l'autre sans que ça lui nuise ! (E9, p. 12)

Cependant, l'information échangée au sein du Regroupement de chefs d'entreprise de la baie des Chaleurs se rend rarement aux agents de développement parce que les entrepreneurs estiment que les problèmes rencontrés peuvent se résoudre à l'intérieur du groupe et donc, les chefs d'entreprise ne voient pas l'intérêt que le regroupement travaille en collaboration avec les organismes d'appui.

Les tentatives de resserrant les liens, entre entrepreneurs de différents secteurs, semblent assez récentes et uniques dans la région. Une des entrepreneurs faisant partie de ce regroupement explique comment il a été facile pour elle de s'y intégrer :

Moi, je n'ai aucun problème. Je suis une fille qui va énormément chercher si j'ai besoin d'un conseil. Comme ce matin, justement, j'ai appelé trois chefs d'entreprise pour qu'ils me donnent leur point de vue sur un de mes problèmes. Je ne me gêne pas, j'appelle et je pense qu'eux aussi quand ils ont besoin de quelque chose, ils m'appellent. Je ne reçois jamais de facture et j'en n'envoie jamais pour ce genre de services. J'ai développé un réseau d'entreprises très intéressant. (E5, p. 8)

De plus, celle-ci précise pourquoi une telle entraide est avantageuse :

Ça nous aide à nous dépasser : *As-tu pensé à telle affaire ? As-tu su telle affaire ? Non, je ne le savais pas !* C'est un réseau d'informations et ce n'est pas du commérage. Un réseau d'informations nous oblige à nous dépasser. (E5, p. 13)

Enfin, il ne semble pas y avoir de groupe axé sur « l'accueil » pour les entrepreneurs moins aguerries et pourtant ce type de lien leur assurerait un meilleur développement.

7.2. Innovations étudiées et effets inattendus observés de l'entraide

Les relations d'entraide élargissent la vision des entrepreneurs sur l'environnement concurrentiel ainsi que sur les possibilités d'affaires et d'innovation technique. Pour ce qui est du secteur touristique, les entrepreneurs collaborent pour obtenir davantage de subventions, pour influencer les décisions politiques (réalisation de projets dans la région baie des Chaleurs plutôt que dans d'autres régions gaspésiennes) et pour être davantage concurrentiel que les autres régions touristiques gaspésiennes. Dans le secteur du bois, les liens d'interrelation permettent aux entrepreneurs d'obtenir des conseils de gestion, des informations d'ordre technologique et économique, des formations des centres de recherche urbains et de maintenir de bonnes ententes entre les coopératives forestières et les grosses entreprises.

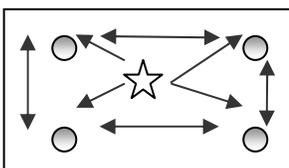
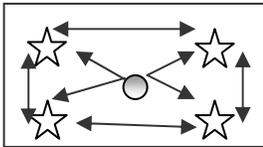
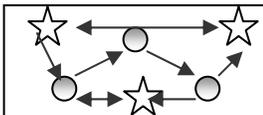
Également, on constate que les liens intersectoriels permettent aux entrepreneurs d'élargir leur réseau personnel, en plus de faire circuler l'information économique, de développer des savoir-faire et des connaissances. De fait, le Regroupement de chefs d'entreprise de la baie des Chaleurs permet aux entrepreneurs interrogés d'être au courant des politiques et des programmes gouvernementaux, d'être à jour dans les pratiques d'affaires, de connaître les règles du jeu et d'avoir accès à plusieurs réseaux de contacts influents.

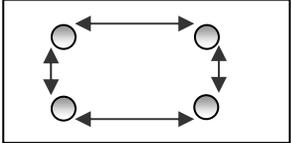
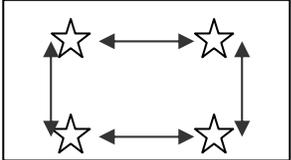
En somme, on peut dire que les entrepreneurs sont créatifs et qu'ils ont de l'initiative pour donner vie à leurs projets de développement : ils s'entraident beaucoup et ils vont chercher de l'aide financière et de l'appui pour la formation des employés chez les organismes d'appui (développer de nouveaux marchés, nouveaux services, innovations, qualité).

8. RÉSUMÉ DES DYNAMIQUES D'INTERRELATION CONCERNANT LES ORGANISMES D'APPUI ET LES ENTREPRENEURS

Dans le Tableau 4, nous reprenons les six types d'interrelation, en regroupant les effets innovants étudiés en lien avec les types d'innovation pré-identifiés suite à la revue de la littérature, c'est-à-dire ouverture sur le monde, circulation de l'information économique, financement facilité, développement de savoir-faire, de connaissances et création de réseaux ainsi que les effets inattendus observés.

TABLEAU 4
Synthèse des effets innovants étudiés et observés

INTERRELATIONS	BUT	EFFETS INNOVANTS ÉTUDIÉS	EFFETS INATTENDUS OBSERVÉS
<p>1. Appui technique et financier (1 o.a. / 1 E.)</p> 	Favoriser la création, l'encadrement, l'accompagnement, la formation et le financement d'entreprise	O.a. provinciaux développent des savoir-faire pour les entrepreneurs des secteurs touristique et forestier	Aucune des innovations identifiées dans le processus de redynamisation de la région, n'a été identifiée
<p>2. Appui multiple (plusieurs o.a./ 1 E.)</p> 	Favoriser la mise en commun des expertises des agents de développement pour faciliter l'expansion, la restructuration de l'entreprise ou pour accélérer la mise sur pied de projets	Réseau express : mixte de différents appuis (technique et financier) et multi-acteurs qui apporte, entre autres, des montages financiers qu'aucun o.a. ne pourrait faire seul	La plupart des entrepreneurs de l'échantillon disent avoir suffisamment d'expérience et de contacts pour faire croître leur entreprise sans appui multiple
<p>3. Réseautage (1 o.a./ plusieurs E.)</p> 	Rapprocher les entrepreneurs et les soutenir en recherchant, filtrant et adaptant l'information véhiculée dans les réseaux	Réseaux sectoriels et multisectoriels formés, comme dans le secteur touristique le Groupe action touriste Baie-des-Chaleurs (GATBC)	Les entrepreneurs estiment être des leaders et en mesure de faire évoluer leurs regroupements
<p>4. Animation économique (plus. o.a./plus. E.)</p> 	Favoriser l'implication des entrepreneurs et des citoyens dans le développement socio-économique	Initiatives collectives dans le domaine culturel : festival de musique « <i>Maximum Blues</i> » et le festival de musique traditionnelle « <i>La Virée</i> »	Disponibilité des entrepreneurs à jouer un plus grand rôle dans l'animation du développement local

INTERRELATIONS	BUT	EFFETS INNOVANTS ÉTUDIÉS	EFFETS INATTENDUS OBSERVÉS
<p>5. Concertation (plusieurs o.a.)</p> 	<p>Établir un plan de priorités locales de développement afin d'établir des mandats complémentaires entre les organismes d'appui</p>	<p>Table de concertation Avignon-Bonaventure et le Réseau express permettent respectivement de renseigner les organismes d'appui de leurs activités réciproques et de travailler ensemble sur des cas complexes</p>	<p>La concertation demeure pour quelques agents une obligation imposée</p>
<p>6. Entraide (plusieurs E.)</p> 	<p>Retirer des connaissances, des expériences et des contacts de ses pairs, un appui et un soutien</p>	<p>Regroupement de chefs d'entreprise de la baie des Chaleurs élargit la vision des entrepreneurs sur l'environnement concurrentiel, les possibilités d'affaire et d'innovation technique</p>	<p>Les conseils gratuits (de type consultant) permettent aux entrepreneurs d'améliorer leur performance</p>

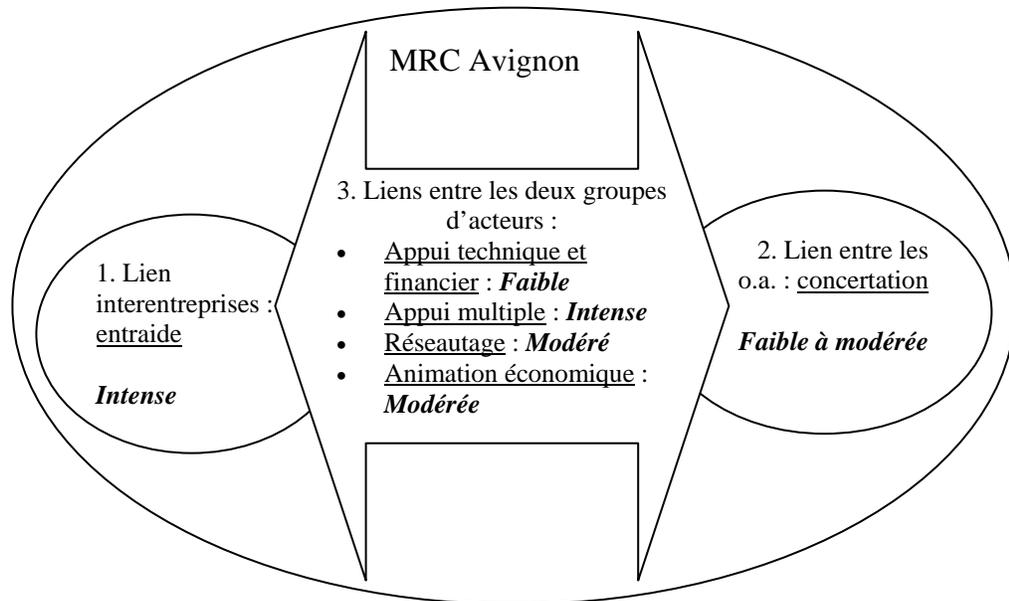
Légende :  Organisme d'appui  Entrepreneur

CONCLUSION

Avant la collecte de données, nous soupçonnions que l'activité entrepreneuriale dans la MRC Avignon était en hausse, étant donné la création apparente de petites entreprises innovantes depuis les cinq dernières années. Ainsi, nous cherchions à expliquer cette activité entrepreneuriale dans une région qui n'est pas considérée dans la littérature spécialisée, comme particulièrement dynamique. Nos lectures, sur le rôle des organismes d'appui auprès des entrepreneurs, nous amenèrent à penser que l'appui technique et financier pouvait expliquer la récente vague de création d'entreprises et l'innovation technique chez celles déjà en place.

Or, notre étude a révélé que l'entraide, l'appui multiple et le réseautage sont des liens d'interrelation qui favorisent davantage le dynamisme économique de la région que l'appui technique et financier. Les six liens d'interrelation étudiés sont représentés et caractérisés dans la figure 4 :

FIGURE 4
L'intensité des liens d'interrelation étudiés



Enfin, la présente recherche nous a permis de démontrer, pour un petit échantillon de la MRC Avignon, le potentiel innovateur de six liens d'interrelation. Cependant, comme vu dans la première section, les catégories d'interrelation ne sont pas parfaitement étanches et elles seraient à raffiner pour une recherche éventuelle. De même, nous avons étudié un échantillon d'entrepreneurs relativement autonome par rapport aux organismes d'appui ce qui limite les résultats mais en même temps, cet échantillon nous a permis de découvrir un certain potentiel inexploré de collaborations probables, entre des o.a. et des entrepreneurs, pour accompagner les jeunes entrepreneurs. Dans une recherche future, il serait intéressant d'étudier la forme que pourrait prendre la collaboration entre les o.a. et les entrepreneurs agissant comme personnes ressources.

Enfin, une recherche d'une plus grande envergure pourrait permettre de construire une typologie des régions en fonction des liens d'interrelation, de façon à pouvoir préciser davantage le potentiel des innovations sur le développement d'innovations technologiques et le dynamisme d'une région. En ce qui concerne la MRC Avignon, l'analyse des liens d'interrelation et des effets innovant nous permet de situer l'échantillon d'entrepreneurs et d'organismes d'appui comme l'indique la Figure 5 :

FIGURE 5
Position des organismes d'appui et des entrepreneurs
étudiés en lien avec le dynamisme de la région

INTERRELATION INNOVATION SOCIALE	FORT	FAIBLE
Fort	« Localité dynamique » <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;">Entrepreneurs</div>	« Localité entreprenante »
Faible	« Localité déclinante »	« Localité fragilisée »

Légende :

Localité dynamique : création d'emplois = création et croissance d'entreprises reliées à l'innovation sociale et technique;

Localité entreprenante : création et perte d'emplois = innovations sociales et techniques aléatoires créent instabilité économique;

Localité déclinante : peu d'emplois mais stable = communauté solidaire, tentatives d'innovations sociales et techniques échouent;

Localité fragilisée : perte d'emplois = communauté dévitalisée, peu de créativité et de solidarité.

Ce tableau constitue donc un premier essai de typologie, élaboré à partir de notre recherche exploratoire. De nouvelles recherches pourront permettre de l'étoffer en vue de comprendre davantage les formes de collaborations et leurs effets innovants.

ANNEXE A

LIENS D'INTERRELATION VUS PAR LES AGENTS DE DÉVELOPPEMENT ET LES ENTREPRENEURS

LES AGENTS DE DÉVELOPPEMENT

Agents Liens	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Appui technique et financier (1 o.a.\ 1 E.)	Atout-s : - Lien de confiance - 1 ^{er} tourisme - 2 ^e Forêt - 3 ^e Agro-alimentaire - Donne support pour que des entreprises deviennent ISO	Atout-s : - Lien de confiance - Démarrage d'entreprise - Développement de marchés - 1 ^{er} tourisme - 2 ^e Agro-alimentaire	Atout-s : - Lien de confiance - 1 ^{er} tourisme - 2 ^e agro-alimentaire	Atout-s : - Lien de confiance - Développement des capacités individuelles des chefs d'entreprise - 1 ^{er} tourisme - 2 ^e Forêt	Atout-s : - Lien de confiance - Inculquer des notions de gestions aux agriculteurs - 1 ^{er} tourisme - 2 ^e agro-alimentaire	Atout-s : - Création d'entreprises - Financement de gros projet - 1 ^{er} tourisme - 2 ^e Forêt : participation à un projet de 2 ^e , 3 ^e transformation d'essences de bois nouvelles - 3 ^e agro-alimentaire	Atout-s : - Forêt	Atout-s : - Fournir une aide technique - Tourisme

	Défi-s : - Soutien financier - Délais d'étude de dossier - Beaucoup o.a.	Défi-s : - Financement - Délais - Beaucoup o.a. - Manque de pro-activité des agents	Défi-s : - Beaucoup o.a.	Défi-s : - Financement - Développer des marchés en Europe - Manque de support pour le développement d'entreprises - Beaucoup o.a.	Défi-s : - Beaucoup o.a. - Duplicata des mêmes services			Défi-s : - Financement - Manque de consolidation et d'accompagnement - Beaucoup o.a.
2. Appui multiple (plusieurs o.a.\ 1 E.)	Atout-s : Réseau express		Atout-s : Réseau express		Atout-s : Réseau express	Atout-s : Réseau express	Atout-s : Réseau express	
	Défi-s : Deux paliers de gouvernement	Défi-s : Deux paliers de gouvernement	Défi-s : Deux paliers de gouvernement		Défi-s : - Deux paliers de gouvernement			Défi-s : Deux paliers de gouvernement
3. Réseautage (1o.a.\ plusieurs E.)	Atout-s : - 5 à 7 pour rapprocher les entrepreneurs du secteur touristique et les commerçants - Créer liens entre promoteurs étrangers et des gens d'affaires locaux - Participer à des concours pour faire marketing - Encourager la qualité dans le tourisme - Conférenciers des Centres de recherche urbains	Atout-s : - Créer des contacts ici et en Asie pour le secteur de la pêche - Missions commerciales - Participer à FUTURALIA - Cours pour former des nouveaux exportateurs - Regroupement de chefs d'entreprise de la baie des Chaleurs précurseur	Atout-s : - Amener en groupe des entreprises dans des événements comme le SIALE - Dîner causerie - Développe la culture entrepreneuriale chez les jeunes - Encourager la qualité dans le tourisme - Participer aux regroupements d'entrepreneurs dans le domaine touristique et de l'agriculture		Atout-s : - Activités de formation aux entrepreneurs	Atout-s : - Participer dans des regroupements : agroperspective, GATBC - Encourager la qualité dans le tourisme - Regroupement de chefs d'entreprise de la baie des Chaleurs	Atout-s : - Conférence pour l'industrie du bois - Transfert de connaissance	Atout-s : - Notre mission : favoriser la formation

	<p>Défi-s :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Faire circuler davantage l'information économique entre les entrepreneurs - Créer attrait pour les petits projets 	<p>Défi-s :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manque de support pour le développement d'entreprises - Faire circuler davantage l'information économique entre les entrepreneurs - Développer activités de <i>mentorat</i> 	<p>Défi-s :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Continuer à encourager le réseautage - Développer activités de <i>mentorat</i> 	<p>Défi-s :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Créer des alliances dans le domaine des maisons pré-usinées - Développer activités de <i>mentorat</i> - Regroupement de chefs d'entreprise trop sélectif 		<p>Défi-s :</p> <p>Offrir un suivi aux réseaux</p>		<p>Défi-s :</p> <p>Rendre les entrepreneurs davantage proactifs</p>
<p>4. Animation économique (plusieurs o.a.\plusieurs E.)</p>	<p>Atout-s :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Salon savoir-faire la forêt - Deux festivals de musique - Rencontres informelles entre entrepreneurs pour créer des maillages - Population 	<p>Atout-s :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Amener les entrepreneurs à vivre des expériences à travers le monde - Entrepreneurs innovateurs 	<p>Atout-s :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Développement de la culture entrepreneuriale chez les jeunes du secondaire - Développer le sentiment d'appartenance à la Gaspésie 			<p>Atout-s :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Changer le langage négatif et les mentalités - Prise de conscience des leaders entrepreneuriaux de leur rôle dans le développement 		<p>Atout-s :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Changer les mentalités défaitistes - Travailler par le réseautage à rendre les entreprises proactives
	<p>Défi-s :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Main-d'oeuvre - Marketing - Donner suivi aux projets 	<p>Défi-s :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exode des jeunes - Manque de main-d'oeuvre qualifiée - Entrepreneurs pas assez impliqués et utilisés - Marketing 		<p>Défi-s :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marketing - Manque d'innovateurs techniques 	<p>Défi-s :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marketing - Relève des entreprises agricoles 	<p>Défi-s :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dévitalisation - Dépendance envers l'État - Culture entrepreneuriale 	<p>Défi-s :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Faible participation au CRCD - Exode des jeunes - Travail saisonnier 	<p>Défi-s :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Créer plus d'innovation

5. Concertation (plusieurs o.a.)	Atout-s : - Collaboration entre les pouvoirs municipaux, - Stratégies du CRCD - Concertation, condition de meilleure efficacité	Atout-s : Concertation, condition de meilleure efficacité	Atout-s : - Table de concertation Avignon- Bonaventure - Stratégies CRCD - Concertation, condition de meilleure efficacité - Maturité pour dépasser les structures	Atout-s : Stratégies CRCD		Atout-s : - Table de concertation Avignon- Bonaventure - Stratégies CRCD - Concertation, condition de meilleure efficacité	Atout-s : - L'information circule bien dans l'industrie du bois - Stratégies CRCD	Atout-s : Concertation, condition de meilleure efficacité
		Défi-s : Trop (52) administrateurs sur le c.a. du CRCD, ils ne peuvent pas réaliser les stratégies de développement		Défi-s : La concertation est imposée	Défi-s : - La concertation est imposée - Secteurs de l'éducation et de la santé pas assez impliqués	Défi-s : Délais d'ajustement avec le secteur de l'éducation	Défi-s : Activités de concertation du CRCD manque de suivi	Défi-s : Pas de vision commune du développement

LES ENTREPRENEURS

Entrepreneurs	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Interrelations										
1. Appui technique et financier (1 o.a.\ 1 entrepreneur)	Atout-s : - Présence d'hommes politiques influents - SADC - CLD		Atout-s: - SGF - CLE	Atout-s : - Main-d'oeuvre mieux formée - CLE - Accessibilité du financement pour les projets à court terme	Atout-s: -Aide technique efficace pour le démarrage d'entreprise - Aide pour structurer les idées, les projets, les demandes	Atout-s : - CLE - Aide à structurer la gestion des ressources humaines	Atout-s: CLE pour la formation et aide au processus de qualité			
	Défi-s : Soutien financier (FAE) et délais	Défi-s : - Soutien financier - Système d'éducation - Services trop loin des besoins		Défi-s : Argent pour projet à long terme				Défi-s : O.a. locaux et régionaux ne comprennent pas nos besoins	Défi-s : - Délais - Manque d'accompagnement	Défi-s : Loin des o.a. spécialistes comme le CRIC
2. Appui multiple (plusieurs o.a.\ 1 entrepreneur)			Atout-s : CLD fait le relais entre les o.a.							
3. Réseautage (1o.a.\ plusieurs entrepreneurs)						Atout-s : Formation donnée par l'UTTGM				Atout-s : ATR

						concernant les récentes technologies				
4. Animation économique (plusieurs o.a.\plusieurs entrepreneurs)				Atout-s : Création du Salon savoir-faire la forêt					Atout-s : Par le biais de Salon savoir-faire la forêt on fait connaître les possibilités d'emplois dans la région	
	Défi-s : CRCDD, structure désuète	Défi-s : Pas assez de place pour les citoyens		Défi-s : Pas d'organisme au niveau local qui peut agir en tant que porte-voix régional						
5. Entraide (plusieurs o.a.)		Atout-s : Aide les entrepreneurs à monter leurs projets d'affaires	Atout-s : - Regroupement de chefs d'entreprise - Comité Barachois - Chambre de commerces	Atout-s : Projet en cours de réseautage informationnelle entre 5-6 entrepreneurs	Atouts : Regroupement de chefs d'entreprise où je reçois beaucoup de conseils	Atout-s : Projet de 2 ^e transformation en partenariat avec d'autres industries du secteur du bois	Atout-s : - GATBC - Prêt de fourniture avec mon concurrent	Atout-s : - Réseautage entre les industriels du bois a permis de surmonter les crises -Échange de judicieux conseils entre industriels	Atout-s : Regroupement de chefs d'entreprise	Atout-s: - GATBC - Regroupement québécois d'entreprises

			<p>Défi-s : Pas assez de leaders qui assument des responsabilités</p>		<p>Défi-s : Place pour amélioration de la communication entre les entrepreneurs</p>				<p>Défi-s : Manque de témoignage</p>	<p>de</p>	<p>Défi-s : Manque de partage en ce qui concerne les conseils de gestion</p>
--	--	--	--	--	--	--	--	--	---	-----------	---

ANNEXE B LES INTERRELATIONS EN LIEN AVEC LES EFFETS INNOVANTS ÉTUDIÉS

LES AGENTS DE DÉVELOPPEMENT

Interrelations Innovations	1. Appui technique et financier (1 o.a.\ 1 entrepreneur)	2. Appui multiple (plusieurs o.a.\ 1 entrepreneur)	3. Réseautage (1 o.a.\ plusieurs entrepreneurs)	4. Animation économique (plusieurs o.a.\ plusieurs entrepreneurs)	5. Concertation (plusieurs o.a.)
1. Ouverture sur le monde			<ul style="list-style-type: none"> - Missions commerciales - Développé des marchés en Asie 		
2. Circulation de l'information économique			<ul style="list-style-type: none"> - Dîner discussion - Liens entre promoteurs étrangers et gens d'affaires locaux - Tenue de « 5 à 7 » pour améliorer la communication entre les commerçants et les entreprises de l'industrie culturelle 		Table de concertation Avignon-Bonaventure
3. Financement facilité					Réseau express
4. Développement de savoir-faire			<ul style="list-style-type: none"> - 2^e, 3^e transformation d'une nouvelle essence de bois - Augmenter la qualité des entreprises touristique 	Festival de musique (été « Maximum Blues » et automne « la Virée »)	

5. Développement de connaissances			<ul style="list-style-type: none"> - Apprendre aux agriculteurs des notions de gestion - Conférences, séminaires, colloques pour l'industrie du bois - Développer chez les jeunes un fort sentiment d'appartenance à la région - Colloques 	Conscientiser les jeunes des possibilités d'avenir dans la région	Table de concertation Avignon-Bonaventure
6. Création de réseaux		Réseau express	<ul style="list-style-type: none"> - Former un regroupement en agro-perspective - Réseaux de 10 entrepreneurs du secteur de la pêche - Développer le travail en collaboration - GATBC 		

LES ENTREPRENEURS

Interrelations Innovations	1. Appui technique et financier (1 o.a.\ 1 entrepreneur)	2. Appui multiple (plusieurs o.a.\ 1 entrepreneur)	3. Réseautage (1o.a.\ plusieurs entrepreneurs)	4. Animation économique (plusieurs o.a.\ plusieurs entrepreneurs)	5. Entraide (plusieurs o.a.)
1. Ouverture sur le monde			Mission commerciale	Créations de liens avec des gens de l'extérieur	
2. Circulation de l'information économique				Intervenir comme leaders	Industriels du secteur du bois
3. Financement facilité	- CLD - CLE - SGF				
4. Développement de savoir-faire				Création et consolidation d'emplois	- Regroupement pour implanter normes ISO dans l'hôtellerie - Projet commun de 2 ^e transformation
5. Développement de connaissances	- CLE - MIC - CRIC - Incubateur - Formations des Centres de recherche urbains			- Salon savoir-faire la forêt - Démontrer aux gens d'affaires de la communauté l'importance de leur implication	Entrepreneurs d'expérience qui offrent gratuitement service de consultant
6. Création de réseaux					- Regroupement de chefs d'entreprise de la baie des Chaleurs - GATBC - Réseaux informels