

Les liens d'interrelation et le dynamisme économique d'une MRC gaspésienne

Sonia Dumais, Marie-Claire Malo et Emmanuel Raufflet¹
HEC Montréal

Malgré d'importantes contraintes socio-économiques comme le déclin démographique, la faible scolarité et l'exode des diplômés, nous observons depuis quelques années la création de nombreux projets innovateurs dans la MRC Avignon (figure 1).

On pouvait lire dans *Le Soleil* du 31 janvier 2004 (p. D4) que, depuis deux ans, le taux de chômage en Gaspésie est en baisse et que les petits projets d'expansion jouent un rôle très important dans cette baisse, comme celui des Habitations Mont-Carleton ou des Serres Jardin Nature dans la baie des Chaleurs. Toujours dans ce même quotidien (29 janvier 2004, p. A19), on annonçait qu'Ottawa investissait 1,1 million \$ dans la recherche pour soutenir une entreprise de Maria « Multi-ressources gaspésiennes » ainsi qu'un Centre de promotion du développement durable Gaspésie-

Malgré d'importantes contraintes socio-économiques comme le déclin démographique, la faible scolarité et l'exode des diplômés, nous observons depuis quelques années la création de nombreux projets innovateurs dans la MRC Avignon.

Îles-de-la-Madeleine de la région baie des Chaleurs, deux entreprises qui travaillent sur les produits forestiers non ligneux. Il convient aussi de mentionner la tenue d'activités culturelles d'envergure nationale et internationale, tels le festival de blues « Le Maximum Blues » et celui de musique traditionnelle « La Virée », lauréat régional et en nomination nationale au concours « Les Grands Prix du tourisme québécois ». 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 ».

Figure 1 – Carte de la MRC Avignon

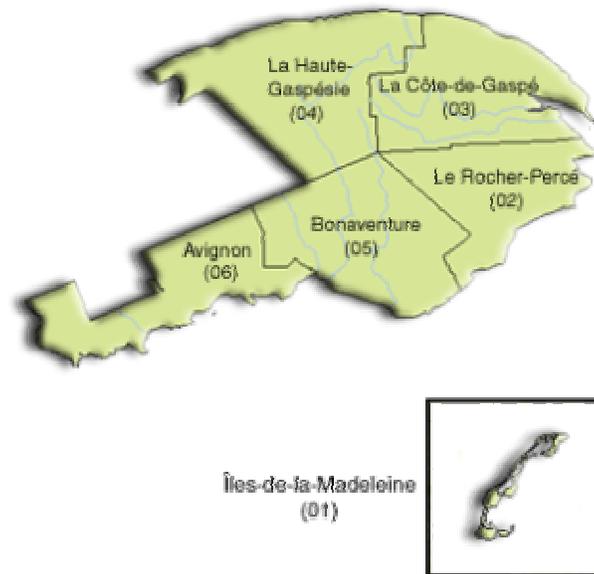


Source : Institut de la statistique du Québec, 2001.

Avignon connaît de belles réussites de l'entrepreneuriat local dont le mérite est reconnu et ce, même si elle se situe dans une région (figure 2) qui n'est pas particulièrement dynamique. La Gaspésie est l'une

des régions ressources où l'économie affiche les plus basses performances : le taux de chômage de situait en 2003 à 17,5% et le taux d'emploi à 45%.

Figure 2 – Carte de la Gaspésie



Source : Institut de la statistique du Québec, 2001.

L'activité entrepreneuriale et les liens d'interrelation

Comment expliquer cette intensification de l'activité entrepreneuriale ? Pour répondre à cette question, nous sommes partis de la logique suivante : le processus de « dynamisation » économique se structure autour de deux éléments essentiels :

1. les communautés et les entreprises locales avec leurs potentialités et leurs limites;
2. l'État avec ses ressources et ses stratégies de développement.

L'étude des stratégies de développement de l'État révèle que les initiatives de développement par le haut ne suffisent pas à surmonter les problèmes socio-économiques que vivent les régions. D'où la pertinence d'examiner les initiatives de développement par le bas.

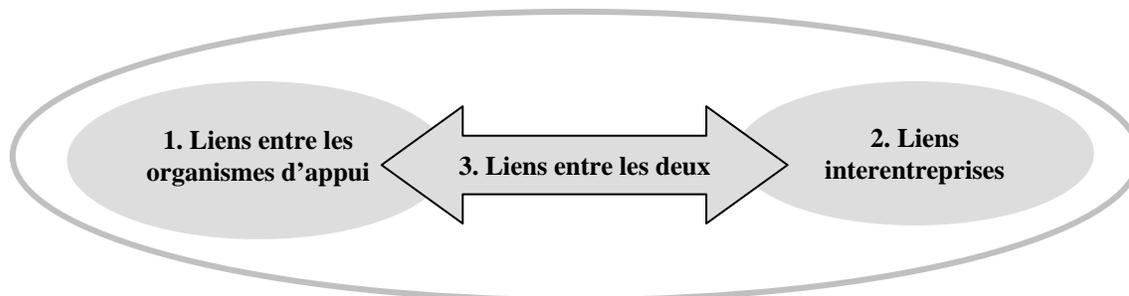
Inspirée de Pecqueur, pour qui « le développement local est une dynamique qui met en évidence l'efficacité des relations non exclusivement marchandes entre les hommes pour valoriser les richesses dont ils disposent »², notre étude a pour objectif de décrire et d'essayer de comprendre les liens d'interrelation entre les organismes d'appui (OA), entre les entrepreneurs (E) et entre ces deux groupes. Nous croyons que ces liens d'interrelation peuvent stimuler l'innovation sociale, et donc créer un dynamisme entrepreneurial local. Selon Lévesque³, l'innovation sociale réfère à trois niveaux d'analyse :

- 1) les acteurs collectifs et les rapports sociaux concernant le travail, les services aux personnes et le territoire; par exemple, leur poids respectif pour favoriser les innovations;
- 2) les innovations institutionnelles, soit le rôle des acteurs locaux dans la transformation de leurs institutions;

3) les innovations organisationnelles, la réorganisation des formes de division, de coordination du travail et des interactions sociales.

En somme, les trois types de liens d'interrelation à l'étude sont représentés dans la figure 3 :

Figure 3 – Liens d'interrelation étudiés



Pour étudier et comparer les liens d'interrelation, nous avons en première analyse répertorié dans les 19 entrevues semi-directives (neuf auprès d'organismes d'appui et dix auprès d'entrepreneurs) les différents rapports qu'entretiennent les acteurs économiques pour constituer une typologie de six types d'interrelation : 1) appui technique et financier, 2) appui multiple, 3) réseautage, 4) animation économique, 5) concertation pour les organismes d'appui et 6) entraide pour les entrepreneurs. Les différentes interrelations se distinguent d'abord par le nombre d'acteurs impliqués dans la relation; les services et le but définissent aussi les catégories, mais de façon moins tranchée puisque les mêmes services peuvent sensiblement se retrouver dans deux types d'interrelation et le but peut être appliqué à plus d'une catégorie.

Processus de dynamisation économique

Chaque type d'interrelation a été analysé en fonction de six effets innovants déterminées à partir de la revue de la littérature, soit 1) ouverture sur le monde, 2) circulation de l'information économique, 3) financement facilité, 4) développement de savoir-faire, 5) développement de connaissance et 6) création de réseaux.

Pour mieux saisir le processus de dynamisation économique étudié et l'implication des types d'interrelation et des effets innovants, voir la figure 4.

Le croisement des effets innovants et des types d'interrelation a permis de mettre en évidence les col-

laborations performantes et prometteuses pour le dynamisme de la région d'Avignon, soit « l'appui multiple » et le « réseautage » pour les organismes d'appui et « l'entraide » pour les entrepreneurs.

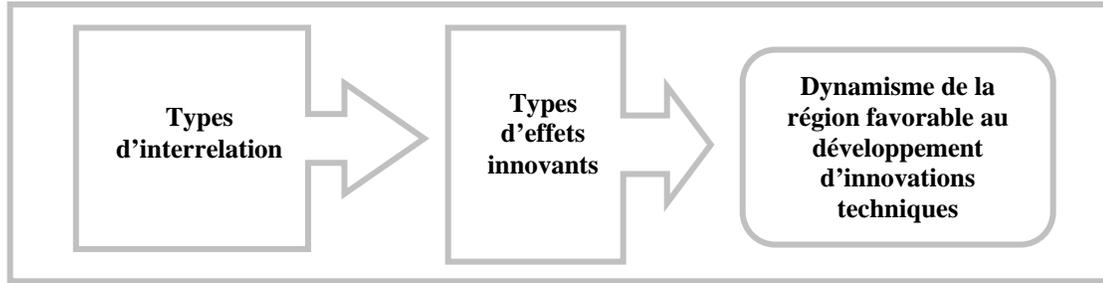
Organismes d'appui : l'appui multiple

Les agents de développement se sont dotés d'une structure, le « Réseau express », qui consiste à regrouper plusieurs intervenants et un client. 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. Ce type de collaboration est un exemple de créativité, d'innovation sociale et de partenariat qui va au-delà des compétences particulières de chaque organisme.

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 faible concertation entre les organismes d'appui, il leur est très difficile de complètement dépasser les enjeux politico-administratifs.

Le Réseau express prouve que les organismes d'appui 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.

Figure 4 – Facteurs influençant le processus de dynamisation économique



Par ailleurs, selon l'avis des entrepreneurs, les subventions gouvernementales fédérales et provinciales 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 beauté est de plus de 10 millions, la SGF est partenaire et nous avons du financement privé. Maintenant, si le gouvernement du Québec y va, eh bien DEC va suivre. À ce moment-là, le financement de notre projet sera bouclé, mais nous sommes déjà en retard d'un an ». Ainsi, selon les entrepreneurs, les fonds sont disponibles mais utilisés ni à leur maximum, ni efficacement.

Notons aussi 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'acteur de

soutien et venir en aide à d'autres entrepreneurs moins expérimentés.

Organismes d'appui : le 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, lorsque les agents de développement organisent, par exemple, des missions commerciales, des dîners causeries et des journées de formation, ils offrent l'occasion aux entrepreneurs de mieux se connaître et de nouer des liens assez forts pour créer des réseaux formels, c'est-à-dire des réseaux d'affaires constitués des entreprises en amont (fournisseurs) et en aval (transporteurs) et des réseaux institutionnels qui rassemblent les acteurs provenant de divers services d'aide à l'entreprise (démarrage, étude de marché, etc.)⁴. De même, l'implication des agents de développement constitue une passerelle entre les réseaux d'affaires et institutionnels établis; elle permet une ouverture sur le monde, une meilleure circulation de l'information économique, le développement de savoir-faire et de connaissances.

Tableau 1 – Synthèse de l'appui multiple

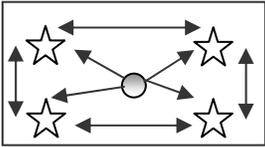
| Interrelations | But | Effets innovants | « Découverte » |
|--|---|---|--|
| <p>Appui multiple (plusieurs OA / 1 E)</p> | <p>Favoriser la mise en commun des expertises des agents de développement pour faciliter l'expansion, la restructuration de l'entreprise ou pour accélérer la mise sur pied de projets.</p> | <p>Réseau express : mixte de différents appuis (technique et financier) et multi-acteurs qui apporte, entre autres, des montages financiers qu'aucun OA ne pourrait faire seul.</p> | <p>La plupart des entrepreneurs de l'échantillon disent avoir suffisamment d'expérience et de contacts pour faire croître leur entreprise sans appui multiple.</p> |

Les agents de développement agissent comme rassembleurs et ils facilitent la création et la consolidation de réseaux formels d'affaires et institutionnels.

Cependant, les organismes d'appui semblent moins favoriser la formation de réseaux informationnels davantage informels et ils ne soutiennent pas ceux

établis de façon à favoriser pleinement les apprentissages et les innovations. En fait, les agents de développement ne semblent pas avoir construit de liens assez forts avec les différents réseaux informationnels d'entrepreneurs pour les relier aux autres réseaux plus formels et ainsi favoriser pleinement la circulation de l'information économique.

Tableau 2 – Synthèse du réseautage

| Interrelations | But | Effets innovants | « Découverte » |
|---|---|--|--|
| Réseautage (1 OA/ plusieurs E)  | 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). | Entrepreneurs estiment être des leaders et en mesure de faire évoluer leurs regroupements. |

Entrepreneurs : l'entraide

Les entrepreneurs rencontrés s'impliquent dans les réseaux informationnels parce qu'ils ont une fine connaissance des particularités régionales; ils savent que la réussite de leur entreprise est facilitée par ce mode de collaboration; ils disent s'entraider pour obtenir des connaissances, des témoignages et pour accéder à un réseau de contacts. Les entrepreneurs espèrent de la sorte mobiliser plus facilement les ressources techniques et financières nécessaires pour traverser les phases de développement. Donc, les relations d'entraide élargissent la vision des entrepreneurs sur l'environnement concurrentiel ainsi que sur les possibilités d'affaires et d'innovation technique. Par exemple, un entrepreneur mentionne : « Moi, j'aide des gens à former des entreprises qui sont connexes à la mienne et je ne leur charge absolument rien ».

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 concurrentiels 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 bon-

nes ententes entre les coopératives forestières et les grosses entreprises.

Selon l'avis des entrepreneurs, 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 a une longue histoire qui a survécu à plusieurs crises majeures. 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 obligés de s'entendre. Il faut se créer des avantages pour être forts, 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 ». 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.

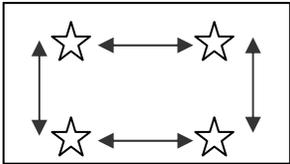
Le Regroupement de chefs d'entreprise de la baie des Chaleurs, qui comprend une dizaine de membres de secteurs économiques différents, permet aux entrepreneurs impliqués d'être au courant des politiques et des programmes gouvernementaux, d'être à jour dans les pratiques d'affaires, de connaître les règles du jeu et

d'avoir accès à plusieurs réseaux de contacts influents.

L'information échangée au sein de ce réseau 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. Notons que, selon l'avis des agents

de développement, les tentatives de resserrement des liens entre entrepreneurs de différents secteurs semblent assez récentes et uniques dans la région. 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).

Tableau 3 – Synthèse de l'entraide

| Interrelations | But | Effets innovants | « Découverte » |
|---|--|---|--|
| Entraide (plusieurs E)  | Retirer des connaissances, des expériences et des contacts de ses pairs, un appui et un soutien. | 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. | Les conseils gratuits (de type consultant) permettent aux entrepreneurs de parfaire leurs compétences et d'améliorer leur performance. |

Conclusion

Avant la réalisation de notre recherche, nous soupçonnions que l'activité entrepreneuriale dans la MRC Avignon était en hausse étant donné la création apparente de petites entreprises depuis les cinq dernières années. Nos lectures sur le rôle des organismes d'appui auprès des entrepreneurs nous ont amenés 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 5.

Donc, notre recherche révèle que l'entraide est un lien d'interrelation singulièrement porteur d'innovation sociale et que l'appui multiple est un lien d'interrelation qui favorise intensément le dynamisme économique de la MRC Avignon. De même, le soutien des

organismes d'appui au réseautage des entrepreneurs favorise le dynamisme de la région propice au développement d'innovations techniques.

Implications pour les acteurs économiques

Il paraît indiqué de tenter de dégager quelques leçons de cette recherche. Nous souhaitons en effet soulever chez les agents de développement un questionnement sur la place occupée, dans les mandats des organismes d'appui, par la variété des collaborations possibles entre eux et avec les entreprises. Nous souhaitons également inciter les entrepreneurs à mieux saisir les possibilités d'innovation qu'offrent diverses formes d'interrelation et, forts de la collaboration des organismes d'appui, à oser prendre charge du développement. Voici donc quelques suggestions que les acteurs économiques pourraient juger pertinentes.

Concernant l'entraide

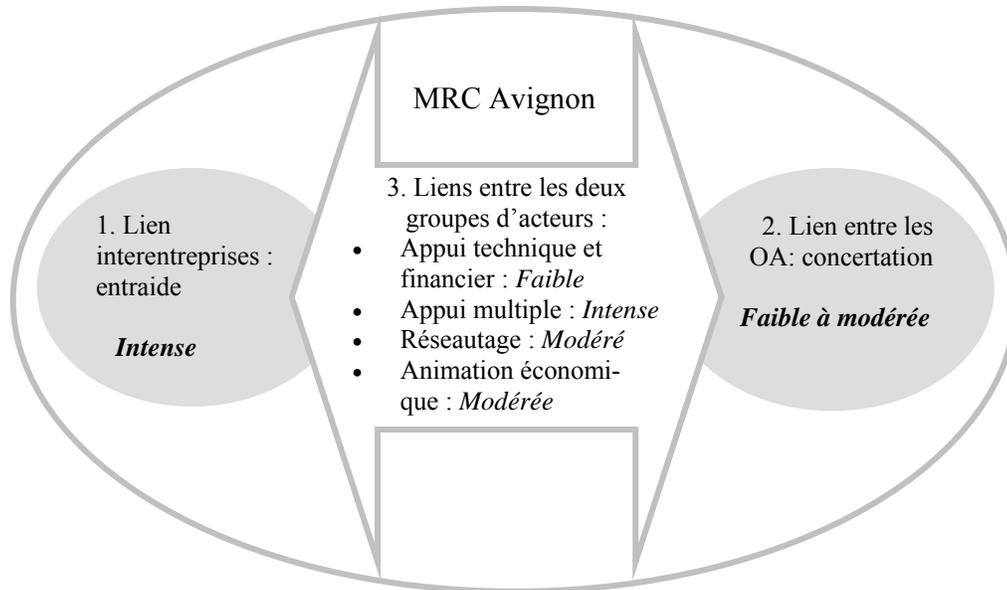
Proulx⁵ indique clairement que les réseaux, comme celui du Regroupement de chefs d'entreprise de la baie des Chaleurs, identifient les leaders en émergence, les objectifs non atteints par les réseaux for-

mels sectoriels et les possibilités d'interrelation à développer. Si les nouveaux entrepreneurs et les promoteurs bénéficiaient d'un service d'encadrement et d'accompagnement comparable à « l'entraide » que reçoivent les entrepreneurs du Regroupement de chefs d'entreprise de la baie des Chaleurs, l'ensemble de l'entrepreneuriat d'Avignon serait stimulé. Et pour développer ces services, comme les entrepreneurs de

l'échantillon s'identifient des leaders, une collaboration plus étroite entre eux et les agents de développement serait souhaitable.

De fait, les entrepreneurs rencontrés ont acquis la maturité pour être eux-mêmes des agents du dynamisme économique d'Avignon.

Figure 5 – L'intensité des liens d'interrelation



Concernant l'appui multiple

Le but visé par l'appui multiple est de mettre en commun les expertises des agents de développement pour faciliter l'expansion, la restructuration de l'entreprise et pour accélérer la mise sur pied de projets. Le Réseau express est un regroupement probant de la capacité d'innovation sociale des organismes d'appui. Cependant, ces derniers n'en sont pas convaincus puisque pour eux, l'innovation signifie nouveauté technologique ou produit. Rappelons-le, l'innovation sociale renvoie aux rapports sociaux, aux acteurs collectifs, aux innovations institutionnelles et aux innovations organisationnelles. Ainsi, le Réseau express est une nouvelle façon de concevoir l'activité collective économique (travail en collaboration et non plus par structure) qui permet de réaliser des petits changements opérants pour les entrepreneurs et est porteur de dynamisme pour la région. Donc, les organismes d'appui auraient avantage à connaître mieux les différents processus d'innovation sociale.

Concernant le réseautage

Comme indiqué précédemment, les agents de développement soutiennent les réseaux formels en recherchant, filtrant et adaptant l'information. Néanmoins, comme le précise Fortin⁶, les entrepreneurs ont besoin d'appuis en provenance de regroupements d'acteurs variés tout au long du cycle de vie, c'est-à-dire d'un « réseau affectif » en période de pré démarrage, ensuite d'un « réseau de compétences » et pour les phases de développement, d'un « réseau de performance ».

Ce qui semble manquer dans la MRC Avignon, pour relancer l'entrepreneuriat local, c'est un réseau affectif constitué d'entrepreneurs seniors et d'agents de développement qui encouragerait et supporterait les promoteurs et les entrepreneurs juniors.

Or, comme nous l'avons déjà mentionné, les entrepreneurs interviewés sont capables d'innover puis-

qu'ils ont développé des pratiques de gestion et des savoir-faire technique, d'où l'importance de les impliquer auprès des organismes d'appui afin qu'ils secondent les agents de développement qui ont à soutenir des entrepreneurs moins expérimentés.

Par ailleurs, la notion de réseau paraît ambiguë pour les agents de développement; peu d'entre eux le perçoivent comme un système d'échanges informationnels qui fournit une information riche aux entrepreneurs et qui facilite les échanges économiques. En fait, les agents de développement connaissent plutôt les réseaux d'affaires, c'est-à-dire le regroupement d'entreprises en amont (fournisseurs) et en aval (transporteurs, distributeurs), ainsi que les réseaux institutionnels constitués des institutions financières, éducatives et du secteur public.

Une séance d'information à ce sujet pourrait permettre aux agents de mieux voir l'utilité et de soutenir davantage la création de réseaux informationnels. ■

Notes et références

- ¹ Sonia Dumais est diplômée en sciences de la gestion (M.Sc.) option management à HEC Montréal; Marie-Claire Malo est professeure titulaire au service de l'enseignement de management à HEC Montréal; Emmanuel Raufflet est professeur adjoint au service de l'enseignement de management à HEC Montréal.
- ² Dans Vachon, B. (1993). *Le développement local*, Montréal, Éd. Gaëtan Morin.
- ³ Lévesque, B. (2002). « Les entreprises d'économie sociale, plus porteuse d'innovations sociales que les autres ? », communication présentée au colloque du CQRS lors du congrès de l'ACFAS, p. 4-5.
- ⁴ Julien, P.-A. (dir.) (2000). *L'entrepreneuriat au Québec*, Montréal, Éd. Transcontinental.
- ⁵ Proulx, M.-U. (1995). *Réseaux d'information et dynamique locale*, Québec, GRIR-UQAC.
- ⁶ Fortin, P.A. (1998). « Douze vérités en développement local qu'on n'enseigne pas à l'école », *Gestion*, vol. 23, n° 21, juin, p. 55-63.