

L'ACCOMPAGNEMENT PUBLIC DE L'ENTREPRENEURIAT EN RÉGION NON MÉTROPOLITAINE : UNE TOILE COMPLEXE SOUS LA LOUPE DES PROXIMITÉS



Résumé

L'entrepreneuriat est un phénomène collectif qui demande une forte interaction entre différents acteurs et intervenants. Selon cette perspective, l'action publique constitue un élément clé de tout système productif local, voire d'un « milieu innovateur ». Les résultats d'une enquête menée dans trois régions non métropolitaines du Québec sont exposés sous l'angle des proximités. Nous dessinons d'abord, en termes de proximité géographique, un portrait global de l'offre d'accompagnement public dans le domaine de la transformation bioalimentaire. L'exercice met aussi à jour des défis de taille, nombre de conseillers œuvrant comme généralistes peinent à dégager une lecture claire des tendances dans le domaine. Sous l'angle de la pratique individuelle, nous insistons sur le répertoire de règles routinières adoptées par les professionnels pour évaluer les projets. Cette évaluation agit comme un cadre d'interprétation global, tant pour repérer l'innovation ou le « bon » projet que pour définir les besoins en matière d'accompagnement. Ce travail de traduction des normes universelles, inscrites dans les programmes gouvernementaux, vers des besoins spécifiques associés à des projets issus de différents territoires pourrait expliquer la diversité des pratiques adoptées dans les régions étudiées, dont l'émergence de pratiques collectives que l'on pourrait associer à des formes de proximités institutionnelle. Ces constats nous ramènent à l'essence même de la culture entrepreneuriale : ne serait-elle pas à trouver dans cette articulation originale entre besoins territoriaux et réponses collectives ? Ne pouvant être décrétée par le haut, y compris par une politique publique forte sur l'innovation, la culture relève d'un large mouvement porté par un engagement continu de nombreux acteurs et bâti dans le temps long.

Mots-clés : entrepreneuriat, transformation bioalimentaire, économie de proximités, action publique, accompagnement, région non métropolitaine

Marie-José FORTIN, professeure

Département Sociétés, Territoires et Développement
Chaire de recherche du Canada en développement régional et territorial
Université du Québec à Rimouski
marie-jose_fortin@uqar.ca

Mario HANDFIELD, professeur

Département Sociétés, Territoires et Développement
Chaire de recherche du Canada en développement régional et territorial
Université du Québec à Rimouski
mario_handfield@uqar.ca

L'ACCOMPAGNEMENT PUBLIC DE L'ENTREPRENEURIAT EN RÉGION NON MÉTROPOLITAINE : UNE TOILE COMPLEXE SOUS LA LOUPE DES PROXIMITÉS¹

Introduction

Dans le contexte actuel post-fordiste où les grandes entreprises ne créent plus autant d'emplois que par le passé, les attentes sont fortes à l'égard des PME : ce sont elles qui devraient désormais porter la croissance et la prospérité économique. Aussi, les gouvernements investissent pour appuyer ces organisations. Plusieurs pays industrialisés ont lancé des politiques publiques et programmes pour soutenir l'initiative entrepreneuriale, que ce soit en termes de fiscalités, d'appui financier, d'apport d'expertises, d'accès à des centres de recherche, à de la formation, etc.

Une partie de l'action publique s'adresse directement aux entreprises. Cette offre de services repose sur une conception, longtemps dominante, où le phénomène entrepreneurial est associé au monde des affaires privées et de l'entreprise. S'impose dans les esprits la figure du propriétaire dynamique, aux commandes d'une PME qu'il a fondée, devenue prospère. Pourtant, cet homme ou cette femme travaille rarement seul. Dans le domaine bioalimentaire² québécois très dynamique, il s'agit même souvent d'une histoire de familles, parfois sur plusieurs générations (Fortin et Handfield, 2013). Plus encore, le dirigeant s'appuie généralement sur une panoplie de professionnels, devenus collaborateurs, tant à l'interne qu'à l'extérieur de son entreprise. Du nombre, pensons aux nombreux professionnels œuvrant au sein d'organismes publics et dont le rôle est de faire le pont entre le « milieu », les ressources et le projet d'entreprise. Dans cette suite, émerge une seconde conception de l'entrepreneuriat : celle qui l'envisage comme un phénomène social et culturel.

Cette perspective est reprise dans une autre série de politiques publiques en développement local et territorial. Au Québec, on a ainsi pu voir les programmes misant sur les grappes industrielles, les créneaux Accords et les systèmes régionaux de production. La mission des organismes publics s'élargit alors à la création des conditions propices à l'entrepreneuriat. L'action ne porte donc plus exclusivement sur les entreprises elles-mêmes, mais en amont même de leur existence, sur ce qui relève de leur environnement entendu au sens large. Comme le souligne Julien (1997 : 78), « l'innovation est un phénomène collectif qui demande une forte interaction entre différents acteurs et intervenants ». Selon cette perspective, l'action publique constitue un facteur clé d'un « milieu innovateur » (Maillat, 2010) : elle participe des « réponses institutionnelles ajustées aux conditions de la stimulation et de la coordination de l'innovation » (Palard, 2009 : 95). C'est en ce sens que l'on peut parler d'entrepreneuriat public, où l'acteur public est partie prenante d'un vaste système économique et socioculturel.

Cette conception est au cœur d'une littérature particulièrement abondante depuis les années 1980s et que l'on peut regrouper dans la grande famille des « modèles territoriaux d'innovation ». Plusieurs propositions ont été avancées. Dans le cadre de cet article, nous irons puiser dans un corpus

¹ Ce texte expose quelques résultats de recherche qui sont ici revisités sous un nouveau cadre théorique. Nous remercions Olivier Riopel, professionnel de recherche, ainsi que les évaluateurs pour leurs commentaires constructifs sur une première version de cette proposition.

² Le terme bioalimentaire réfère à divers types de ressources, d'origines agricoles, halieutiques et forestières.

particulier, celui de l'Économie de proximités. La conceptualisation autour des trois types de proximités (géographique, organisationnelle, institutionnelle) nous semble prometteuse pour comprendre l'action publique qui se déploie sur les territoires.

Notre propos participe à un débat ancien, et toujours présent, sur le rôle de l'action publique dans le monde entrepreneurial. En effet on entend régulièrement les entrepreneurs déplorer une aide trop limitée, ou mal ciblée, un encadrement excessif, une lourdeur administrative. Les propositions théoriques seraient-elles davantage un idéal-type avancé par les chercheurs et déconnecté de la réalité ?

Pour aborder ces questions, nous examinerons dans ce texte comment se pratique l'accompagnement de projets de transformation bioalimentaire dans trois régions non métropolitaines. Notre propos est structuré en trois temps. D'abord, nous situons l'accompagnement sur un plan plus théorique, en situant cette pratique dans la perspective théorique de l'Économie des proximités (point 1). La méthodologie de recherche sera exposée de façon détaillée (point 2). Les résultats d'enquête seront enfin présentés, visant d'abord à cerner l'offre institutionnelle disponible dans trois régions non métropolitaines (point 3). Un tel exercice touchant la proximité géographique permettra ensuite de dessiner les contours d'un secteur de l'accompagnement qui semble en recomposition, autour d'une centaine d'organismes impliqués, de près ou de loin, dans le domaine bioalimentaire. L'examen de leurs collaborations servira à cerner la proximité organisationnelle. Enfin, seront ensuite examinées les pratiques adoptées dans ces organismes publics. Sous l'angle de la pratique individuelle, nous nous interrogeons à savoir s'il existe un répertoire de règles routinières adoptées par la cinquantaine de professionnels interrogés entourant l'évaluation de projets. Particulièrement structurante dans l'accompagnement, cette évaluation agit comme un cadre d'interprétation global, tant pour repérer l'innovation ou le « bon » projet que pour définir les besoins en matière d'accompagnement et que l'on pourrait associer à des formes de proximités institutionnelles (Billette et Carrier, 1995; Gilly et Torre, 2000).

Dans le contexte actuel où les investissements de l'État dans ces domaines d'activité sont questionnés, notre étude sur l'environnement institutionnel et les pratiques des agents publics dans le secteur de la transformation bioalimentaire dans trois régions non métropolitaines pourrait, espérons-le, enrichir les débats. En ce sens, nous concluons en suggérant un déplacement de la focale de la recherche.

1. Les rapports entreprise et territoire vus par l'Économie des proximités

Les dynamiques productives et économiques ne sont pas identiques selon les pays ou même selon les régions. Comment expliquer ces différences? La disponibilité des ressources (naturelles), de la main d'œuvre et la distance des marchés ont longtemps été admises comme les principaux déterminants. Mais ces facteurs semblaient insuffisants pour expliquer le « succès » de certaines régions, dont celles sans présence de grandes entreprises ou celles éloignées des grands centres urbains et leurs marchés. Diverses propositions théoriques ont été avancées dès les années soixante-dix (districts italiens), qui sont aujourd'hui inscrites dans la vaste littérature sur les « modèles d'innovation territoriale » : clusters, milieux innovateurs, systèmes productifs locaux, région apprenante, etc. Lagendijk (2006, p. 397) y distingue trois différents courants, inspirés par des

perspectives théoriques distinctes dits 1) structuraliste-organisationnel, 2) socio-institutionnel et 3) cognitif. Notre propos s'intéresse au second.

Regroupant deux sous-branches, celles de l'économie institutionnelle et de la sociologie économique, cette approche théorique a pour centre d'intérêt le rôle des institutions dans la coordination des acteurs, la régulation et l'apprentissage collectif. Elle privilégie aussi une échelle d'observation *meso*, intermédiaire entre les grands facteurs structurels (*macro*) et les facteurs cognitifs (*micro*). Parmi les principales inflexions apportées par ces travaux, soulignons le renversement de la focale quant à la variable de la distance. Plutôt que de la mesurer en termes d'«éloignement» par rapport aux marchés et aux ressources, celle-ci pourrait être conçue positivement, comme une forme de «proximité», spatiale ou relationnelle, entre des agents économiques participant à une même filière d'activités sur un territoire restreint.

La loupe est ainsi posée sur les acteurs et, plus encore, sous un angle collectif. L'unité d'analyse est celle d'un ensemble d'entreprises et de leurs «relations», entre elles et avec d'autres agents économiques, privés ou publics, qui les accompagnent. Il s'agit donc de caractériser un tissu d'acteurs économiques et de saisir leurs dynamiques : quelles fonctions spécifiques chaque acteur occupe-t-il par rapport à l'ensemble de la filière de production? Quels rapports de compétition comme de collaboration entretiennent-ils entre eux? Comment se coordonnent-ils, de façon informelle ou plus formelle à travers des ententes et des règles?

Les interactions sont donc au centre des observations. Pas simple à saisir, encore moins à mesurer, on insistera sur les relations de collaboration, les processus et mécanismes de coordination pour débusquer les pratiques des acteurs. Surtout, on cherchera à comprendre comment celles-ci se stabiliseraient dans un ensemble de règles tacites (normes, culture) ou formelles (ententes, conventions) (Billette et Carrier, 1995). Selon cette thèse, la cohérence et la stabilité d'un tel tissu productif intégré et coordonné en ferait un véritable «système» (Palard, 2006), apte à générer des économies d'agglomération externes, voire un effet de «rente territoriale» et ainsi à créer un milieu attractif pour les acteurs économiques.

Le déplacement est donc important dans toute cette littérature sur les modèles d'innovation territoriale: l'agent économique est un acteur social situé, et son activité serait influencée par ses relations sociales et les interactions qui se déroulent autour des activités productives. Les relations prenant place en dehors du marché, telles la réciprocité et la collaboration, pourraient constituer un facteur de compétitivité économique (Benko, Dunford et Heurley, 1997 : 305).

L'entrepreneur ne peut donc être considéré comme un individu isolé, mais bien comme issu d'un «milieu», en interdépendance avec d'autres acteurs. De même, on envisagera «l'entrepreneuriat en tant que phénomène qui procède d'un mouvement d'individuation mais qui, dans le même temps, est conduit en contexte de fort contrôle communautaire» (Palard, 2006 : 64). Il s'agirait alors de se demander comment se constituent les collectifs? Comment se perpétuent-ils?... De «s'interroger sur les modalités, jamais achevées, de la constitution de la classe des entrepreneurs» (*ibid.*). C'est en ce sens qu'on parlera de l'économie comme d'une construction sociale : «considérer un tel système local d'entreprises comme une résultante et comme une production sociale parmi d'autres» (*ibid.*, p. 66-67).

Dans cette continuité, autre ajustement conceptuel majeur dans cette approche, l'espace devient territoire. Comme l'expliquent Torre et Rallet, alors que l'espace est souvent envisagé comme «un élément passif qui entre dans le calcul économique des agents» (1995 : 13), le territoire est ici conçu «comme un certain type d'organisation industrielle possédant ses logiques propres de reproduction et de développement» (*ibid*). Cette conception implique aussi des temporalités longues, pour permettre la construction et le partage d'apprentissages, de codes, de normes et, potentiellement, d'une culture entrepreneuriale.

C'est aussi ce qui amène à prêter une attention forte aux institutions locales, communautaires et publiques. Elles jouent des rôles fondamentaux d'arbitrage et de régulation : «ces institutions cherchent tantôt à encourager la concurrence pour que chacun se dépasse et innove, tantôt à encourager la coopération afin que l'on profite au maximum des avantages locaux pour conquérir des marchés externes. Ces institutions doivent également être capables de réguler les conflits lorsque ceux-ci échappent aux protagonistes» (Lévesque et *al.*, 1996).

On distingue deux formes d'institutions. Les travaux attachés à l'Économie des proximités apportent une conceptualisation utile pour les différencier (Bouba-Olga et *al.*, 2008). D'abord la proximité *organisationnelle*, qui renvoie au tissu d'organisations qui assurent la production et l'application de règles formellement reconnues (corporations professionnelles, structures de concertation, agences publiques) et à leurs pratiques et modes de coordination. Puis la seconde forme, s'appuyant sur l'approche institutionnaliste des américains Commons et Hodgson, où les institutions sont entendues «comme des modèles de pensée et d'action» présents dans des organisations formelles mais aussi dans des représentations collectives, des règles et des routines (Gilly et Pecqueur, 2000 : 136). La proximité institutionnelle regroupe ainsi un ensemble de mécanismes sociaux fondés sur l'historicité, des représentations collectives partagées qui deviennent parfois (pas toujours) explicites dans des conventions, des compromis, règles. Alors que le premier type d'institution a beaucoup retenu l'attention des chercheurs en partie parce plus aisée à repérer et observer, entre autres par le biais de l'étude des réseaux d'acteurs, l'étude des seconde est plus rare. On notera toutefois au Québec les travaux sur la Beauce de Billette et Carrier (1995) et de Palard (2006).

Au regard de ces propositions ambitieuses, notre démarche se veut modeste. D'une part, nous nous centrerons sur un seul type d'acteurs, soit les organismes publics et leurs professionnels apportant une forme de soutien et d'accompagnement auprès des entreprises fabriquant des produits bioalimentaires distinctifs. D'autre part, elle se veut exploratoire considérant les travaux académiques encore rares sur le rôle et les compétences des agents de développement dans le domaine bioalimentaire. Les résultats de notre enquête participent de ces efforts pour mieux éclairer ce « métier flou » et récent (Robitaille, 2006) et son rôle dans les dynamiques entrepreneuriales des territoires.

2. Méthodologie

La recherche portait sur le secteur de la transformation bioalimentaire et, plus encore, sur les produits dits distinctifs³. Ce secteur a été choisi parce qu'il est très dynamique, en lien avec une demande des consommateurs pour des qualités particulières de produits : sains, respectant l'environnement, issu de savoir-faire du terroir, valorisant les territoires, etc. Ce mouvement apparaît porteur pour les régions rurales qui cherchent à dynamiser et à diversifier leur économie. La transformation de produits bioalimentaires, issus de l'agriculture, de la pêche ou de la forêt, constitue un potentiel certain à cette fin. L'examen sur le secteur de transformation bioalimentaire en région conduit à observer la micro-entreprise, encore peu étudiée.

La recherche comportait deux volets : un premier réalisé auprès de dirigeantes / dirigeants d'entreprises bioalimentaires transformant une ressource principale en produits distinctifs ou dits « de spécialité » dans les régions de Chaudière-Appalaches, du Bas-Saint-Laurent et de la Gaspésie; et un second réalisé auprès d'intervenants des divers milieux institutionnels qui offrent des services d'accompagnement aux entreprises de transformation du secteur agroalimentaire. Précisons les aspects méthodologiques relatifs à ce deuxième volet.

Pour délimiter **la population à l'étude**, la lunette a été mise d'emblée sur les organisations publiques qui interviennent de près ou de loin dans la filière agroalimentaire au Québec, en offrant un service, un programme, une aide, etc. Afin de constituer une liste des plus exhaustives pour déterminer la population-cible, plusieurs sources d'information différentes ont été croisées : organismes énumérés par les 65 entrepreneures et entrepreneurs rencontrés en entretien; répertoires d'organismes régionaux d'Info-Entrepreneurs et des directions régionales du MAPAQ; recherche Internet exhaustive sur les sites des organisations; entretiens avec des représentants institutionnels.

Suite à cet inventaire, un total de 341 organisations, publiques surtout, ont été recensées. Le profil de ces organisations est très large et compte notamment des centres de recherche, des organismes de développement économique, des organismes de valorisation, des agences et ministères provinciaux et fédéraux d'agriculture et de développement économique, des organismes parapublics, des institutions financières, des associations ou syndicats de producteurs et des entreprises de distribution.

2.1 Critères de sélection pour la population cible

C'est à travers ce vaste groupe d'intervenants dans le domaine agroalimentaire que la population cible a été déterminée. Pour circonscrire le choix de retenir ou non une organisation, des balises plus spécifiquement établies en lien avec notre problématique ont été déterminées. En effet, puisque la recherche tente de comprendre les éléments facilitant le développement des entreprises de transformation bioalimentaire en région, nous avons retenu les organisations susceptibles de travailler avec elles dans l'une des trois régions étudiées. Les critères retenus sont les suivants : 1) l'organisation devait fournir au moins un des trois premiers types d'accompagnement visant à soutenir l'entrepreneur dans le cheminement de ses projets (ce qui conduit à exclure les régulateurs

³ La recherche a été subventionnée par le MAPAQ, dans le cadre du programme de Soutien à l'innovation en agroalimentaire, que nous remercions. Le rapport complet est intitulé «De la ressource bioalimentaire au produit distinctif: dynamiques entrepreneuriales et accompagnement public en Chaudière-Appalaches, au Bas-Saint-Laurent et en Gaspésie» (No. 807030).

de normes, les certificateurs ou les chambres de commerce fournissant du référencement, par exemple); 2) l'organisation devait offrir ses services dans une des trois régions étudiées (présence d'un bureau ou prévu dans son mandat); 3) l'organisation devait être « désintéressée » de l'entrepreneur au sens où elle ne devait pas bénéficier directement de sa croissance économique (excluant ainsi les distributeurs par exemple) et où elle devait avoir un rapport « neutre » avec l'entrepreneur (excluant ainsi les organisations syndicales); 4) L'organisation devait intervenir en transformation agroalimentaire, même si cela ne constituait pas son créneau principal; 5) L'organisation devait idéalement entrer en lien direct avec les entrepreneurs (exception faite des tables agroalimentaires régionales et de quelques rares autres).

2.2 Portrait de la population

Au final, notre population comporte 134 organismes (unités) (voir point 3, tableau no1). La plupart ont des bureaux dans une ou plusieurs des régions concernées (ex. : les différentes directions régionales du MAPAQ). Quelques organismes sont localisés à l'extérieur mais offrent leurs services aux entrepreneurs régionaux (ex.: Transaq). Ce nombre peut inclure une organisation à travers un réseau de bureaux ou centres de services régionaux (ex. : MAPAQ).

2.3 Échantillon

Afin de constituer notre échantillon pour l'enquête, nous avons délibérément restreint la population cible sous deux angles. D'abord, nous avons misé sur un « préjugé régional favorable », en retenant, parmi les organismes ayant un mandat proche, l'organisme situé dans une de nos trois régions par rapport à ceux offrant des services à distance. La « vitalité » des MRC a servi de deuxième critère de sélection, dans le but d'examiner une diversité de situations. Dans chacune des trois régions, nous avons examiné la répartition spatiale des entreprises fabriquant un produit distinctif en 2009, en ciblant les secteurs géographiques, plus exactement les MRC, où elles sont concentrées. Le postulat était qu'il était plausible de croire que les organisations d'accompagnement présentes dans ces secteurs aient travaillé auprès du type d'entreprises étudiées. Dans l'objectif de montrer une diversité de situations, nous avons ensuite retenu quatre MRC montrant des réalités différentes sous l'angle de 1) l'indice de développement développé par le MAMROT; 2) le niveau d'urbanisation (rural vs urbain) et 3) la proximité d'un centre urbain. Quatre MRC ont été retenues, soit une dans Chaudière-Appalaches, deux au Bas-Saint-Laurent et une en Gaspésie. Dans ces quatre MRC, un total de 49 organismes mercéens, régionaux, provinciaux et fédéraux offrent des services et des formes diverses d'accompagnement aux entrepreneurs bioalimentaires.

L'entretien semi-dirigé a été retenu comme outil d'enquête. Le questionnaire comptait six sections portant sur l'organisme (caractéristiques; services d'accompagnement offert; types de soutien et d'action) et sur la pratique du répondant (l'évaluation, la pérennité et le succès des projets accompagnés; réseau de collaborateurs et perception du rôle des acteurs publics; perspectives d'avenir). Au préalable, un examen des sites web et documents a été fait pour chacun. Tous les répondants ont été rencontrés en personne (sauf une exception par entretien téléphonique), entre la mi-octobre et la mi-décembre 2011.

Sur 49 organismes contactés, 45 organismes distincts ont accepté de participer à l'enquête et constituent notre échantillon final, pour un taux de réponse exceptionnel de 92 %⁴. Il s'agit essentiellement de ministères, de leurs agences régionales ainsi que d'organismes parapublics supportés par ces ministères: ministères et agences publiques (13); Organismes de développement local (10); Organismes de promotion, de valorisation et de certification (8); Organismes de financement (6); Centres de recherche et institutions d'enseignement spécialisé (5); (Tables régionales de concertation agroalimentaire (3). La majorité relève du gouvernement provincial, soit 36 organisations sur 45, par rapport à 8 attachées au gouvernement fédéral. Notre échantillon ne compte qu'un seul organisme privé. La majorité des organismes rencontrés, soit 25, interviennent à une échelle régionale. Les autres organismes interviennent soit au niveau des MRC (10)⁵, soit au niveau provincial (10).

2.4 Profil des répondants

Concernant le profil des répondants, plus de trois sur cinq étaient des conseillers au sein de l'organisme (en services aux entreprises, en développement économique, en information et recherche des affaires, en recherche stratégique, en innovation agroalimentaire, en transformation, en développement des affaires, en financement agricole, en exportation), et avaient un mandat relatif au domaine agroalimentaire. Les deux tiers des répondants occupaient des postes de conseiller et l'autre tiers était composé de personnes occupant des fonctions de direction. Pour la grande majorité, les répondants étaient les personnes attitrées aux dossiers bioalimentaires. Concernant la formation académique de l'équipe d'accompagnement au sein des organismes enquêtés, on peut distinguer trois grands profils au sein des organisations, qui sont plus ou moins présents selon les régions. Le profil le plus répandu (43 %) est le professionnel formé en sciences administratives et de la gestion.

3. Les proximités dans le monde de l'accompagnement public

Souvent considérés comme porteurs de l'innovation, les entrepreneurs ne travaillent jamais seuls. Nombre d'intervenants privés et publics accompagnent le développement de leur entreprise et de leurs produits. Certaines approches théoriques (milieux innovateurs, systèmes régionaux d'innovation, systèmes agroalimentaires localisés) supposent qu'ils ont une influence sur les dynamiques entrepreneuriales (Camagni et al., 2004; Perrier-Cornet, 2009). L'objectif est donc de comprendre les rôles et les pratiques des professionnels et organismes publics offrant un « accompagnement » aux entrepreneurs. Pour ce faire, nous empruntons aux propositions de l'Économie de proximités qui en distinguent trois types, géographique, organisationnelle et institutionnelle, qui guideront notre analyse.

⁴ Notons que certains répondants n'ont pas répondu à toutes les questions. C'est pourquoi le nombre total n'est pas toujours de 45.

⁵ Pour la majorité de ces dernières, l'échelle d'intervention est la MRC d'établissement. Pour quelques cas, l'organisme avait un mandat couvrant deux MRC à la fois, pour des cas où les MRC étaient moins peuplées.

3.1 Proximité géographique : une offre variée d'accompagnement accessible en région

La littérature insiste beaucoup sur le fait que les entreprises aient accès à des services spécialisés, en particulier de R & D, de formation et de financement pour soutenir leur activité. La distance avec de tels services est un premier critère d'accessibilité, souvent estimé déficient hors des grands centres urbains (Shearmur, 2016). Cette problématique peut être envisagée sous l'angle de la proximité géographique. Deux indicateurs ont été retenus : le nombre d'organismes de soutien présents dans la région d'appartenance et leurs programmes, ainsi que, sur un plan plus qualitatif, les rôles joués par ceux-ci.

La loupe a été mise d'emblée sur les organisations publiques qui interviennent de près ou de loin dans la filière bioalimentaire au Québec, en offrant un service, un programme, une aide, etc. Suite à l'inventaire réalisé en 2011 (voir point 2), un total de 134 ont ainsi été retenues car offrant une forme de soutien direct aux entreprises et actives dans au moins une des trois régions étudiées (Bas-Saint-Laurent ; Chaudières-Appalaches ; Gaspésie) (voir tableau 1).

Tableau 1. Les organisations publiques intervenant dans le milieu bioalimentaire dans les trois régions non métropolitaines étudiées (2011)

Type d'organisme	Nombre	Exemples
Organismes de développement local	68 (50,7 %)	CLD, SADC, CLE
Organismes de promotion, de valorisation et de certification	19 (14,2 %)	Gaspésie Gourmande, Saveurs du Bas-Saint-Laurent, Club Export Agroalimentaire, Développement PME Chaudière-Appalaches, Corpex BSL, Gimxport Aliments Québec, Fourchette Bleue, Agence Canadienne d'inspection des aliments, Ecocert
Ministères et agences gouvernementales	16 (11,9 %)	MAPAQ, MAMROT, MDEIE, DEC, TRANSAQ, EMPLOI QC
Centres de recherche et institutions d'enseignement spécialisé	16 (11,9 %)	MERINOV, CDBQ, ITA, CNRC, Agrinova Cintech, CDBQ, Merinov, Ag Bio Centre
Organismes de financement	12 (9 %)	Financement Agricole Canada, Financière Agricole du Québec, BDC
Organismes de concertation dans le milieu bioalimentaire	3 (2,2 %)	Tables régionales de concertation agroalimentaire du Bas-Saint-Laurent, de Chaudière-Appalaches et de la Gaspésie
Total	134	

Source : Fortin, Handfield et Riopel (2012 : 32)

De même, si l'on examine les programmes offerts par les divers organismes enquêtés, on constate une panoplie touchant soit la mise en marché (37 %), l'innovation (28 %) ou sans orientation spécifique (33 %). Aussi, contrairement à une idée forte qui circule dans le milieu, il existe bien des mesures de soutien pour les diverses phases de développement de l'entreprise et pas seulement celle du démarrage. De fait, si plus des deux tiers des organisations interviennent lors du démarrage (69 %), elles sont encore plus nombreuses à le faire aux autres phases : plus des deux tiers des organisations interviennent en phases de consolidation (78 %) ou de croissance/ expansion (78 %). Un pourcentage un peu moins élevé d'organisations, mais tout de même important (56 %),

interviennent lors de phases de restructuration. Retenons que la moitié environ des organismes enquêtés (53 %) intervient à tout moment du parcours de l'entreprise, que ce soit en démarrage, en consolidation, en croissance ou expansion ainsi qu'en restructuration.

Premier constat de ce portrait d'ensemble, on retient donc que le monde de l'accompagnement qui soutient et encadre le développement des entreprises fabriquant des produits alimentaires distinctifs est important dans les trois régions étudiées. De même, des ressources sont disponibles hors des grands centres urbains, y compris quelques-unes plus spécialisées via les ministères surtout, mais aussi grâce à des centres de recherche et de formation possédant des expertises ancrées dans l'histoire de leur région (ex. : MERINOV pour la pêche en Gaspésie ; CDBQ et Institut de technologies agroalimentaires à La Pocatière).

Au-delà de ce portrait chiffré de l'offre institutionnelle, peut-on dégager des rôles qui seraient propres à différents organismes et qui influeraient sur les dynamiques entrepreneuriales? Nous avons tenté l'exercice en distinguant des sous-groupes en fonction des missions spécifiques des organisations, entre autre pour beaucoup liées à leur niveau de spécialisation sur ce secteur particulier de la transformation bioalimentaire, et qui orientent fortement les formes d'accompagnement qui y sont pratiquées. Avant d'examiner la réalité du terrain à l'étude, définissons conceptuellement les contours de la notion d'accompagnement.

3.2 Quatre formes d'accompagnement théoriques

Le terme d'accompagnement semble récent dans le langage institutionnel. Il n'est cependant pas nouveau sous l'angle de la pratique. L'accompagnement renvoie en effet à un champ d'intervention de l'action publique qui s'est beaucoup développé autour de l'aide et du soutien aux entreprises (Robitaille, 2006). Au Québec, pensons aux nombreux programmes mis sur pied pour appuyer le démarrage de projets et administrés par les Centres locaux de développement (CLD) et les Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC).

Pour définir conceptuellement la notion, nous nous inspirons de quelques définitions recensées. Elles montrent une variété de conceptions plutôt « micro », voire interactionnistes, touchant des échanges entre un entrepreneur et un professionnel attaché à une organisation publique ou privée autour d'un projet. Ces échanges ont un caractère plus ou moins soutenu dans le temps, permettant de construire une relation entre les deux d'une intensité variable, de réaliser des apprentissages, de renforcer les capacités de l'entrepreneur et son autonomie (*empowerment*) et, au final, d'influencer l'orientation du projet dans le sens d'une amélioration⁶.

⁶ Si notre conceptualisation diffère de celle de Robitaille (2006) qui situe l'accompagnement comme une des quatre grandes compétences que devraient avoir les agents de développement territoriaux travaillant davantage avec des acteurs collectifs, plusieurs des composantes du « métier » ou de la pratique évoqués par Robitaille s'en rapprochent.

Tableau 2. Quatre formes d'accompagnement

Forme d'accompagnement / Dimensions	Guide-orientation	Aide-conseil	Insertion-concertation	Normalisation
Niveau d'accompagnement	Micro (individu)	Micro (entreprise)	Méso (milieu)	Macro (environnement)
Principaux types d'interventions	Informar, définir les besoins, orienter, guider	Résoudre, contribuer, conseiller, exécuter, financer	Animer, mettre en réseau, concerter	Contrôler, certifier, structurer, réguler
Durée de l'accompagnement	Courte	Moyenne ou longue	Courte ou moyenne	Courte
Fréquence des relations	Ponctuelle	Ponctuelle ou continue	Ponctuelle	Ponctuelle
Intensité des relations	Faible	Moyenne à élevée	Faible à moyenne	Élevée
Espace d'action par rapport au projet	À la marge du projet	Au sein du projet	À l'extérieur	À la marge du projet
Influence de l'intervenant sur le projet	Faible	Élevée	Faible à moyenne	Élevée

Source : Fortin, Handfield et Riopel (2012), à partir de Collectif Commod (2005), Cuzin et Fayolle (2005), Dalvard (2011), Paul (2007) et Tallon et Tonneau.

À partir des caractéristiques soulevées dans la littérature consultée ainsi que des types d'organismes présents dans le territoire à l'étude, nous distinguons quatre formes d'accompagnement. Elles sont conceptualisées autour de quatre dimensions : 1) la durée d'implication de l'accompagnateur, 2) la fréquence des interactions avec l'entrepreneur, 3) l'espace d'action par rapport au projet, et 4) le niveau d'influence de l'accompagnement sur l'orientation du projet (cf. tableau 2). La conceptualisation de ces quatre formes d'accompagnement permet plus aisément d'examiner les pratiques des acteurs publics.

3.2 Rôles des acteurs publics : généralistes et spécialistes

Les différents organismes identifiés offrent divers services aux entreprises, pour répondre à leurs besoins. Pour mieux saisir la toile complexe de cette offre publique en région, nous avons tenté de les regrouper en fonction de leur mission principale et de la forme d'accompagnement dominante qui en découle. Trois sous-groupes se distinguent dans la population.

Un premier groupe est composé de la moitié des organismes retenus dont l'action est surtout centrée sur le **guide et l'orientation**, comme les CLD⁷, les SADC et les CLE (Centre local d'emploi). Présents dans une vaste majorité de MRC québécoises, ils constituent une des premières portes d'entrée plus générale pour les entrepreneurs qui démarrent en affaires ou qui débutent un projet. Mais la plupart sont actives dans le développement d'entreprises associées à divers secteurs d'activité. Ils ont pour rôle d'informer et de référer les entrepreneurs aux ressources appropriées, de les orienter et de les

⁷ Notons que les résultats de notre enquête menée en 2011 seraient à revoir au vu des récentes orientations gouvernementales touchant les organismes de développement.

conseiller afin qu'ils puissent avoir accès aux ressources adéquates en fonction des modalités de leurs projets d'affaires. Ce type d'action se caractérise par une faible implication du conseiller au sein du projet d'affaires de l'entrepreneur. L'accompagnement sous forme de guide et d'orientation constitue souvent le premier contact que les entrepreneurs ont avec les professionnels au sein des organismes. Dans la majorité des cas, il permet d'offrir de l'information sur les programmes offerts dans le secteur en fonction des besoins et aide surtout l'entrepreneur à définir et à orienter ses besoins. Un second constat ressort ainsi: la grande majorité de ces organisations sont des « généralistes » de l'accompagnement, non spécialisées en production bioalimentaire, et encore moins en transformation.

L'aide-conseil est aussi une autre forme d'accompagnement pratiquée dans ce premier groupe d'organismes, mais celle-ci est encore plus affirmée pour un deuxième sous-groupe, soit les nombreux organismes spécialisés dans le domaine bioalimentaire. Ils sont presque aussi nombreux que le groupe précédent, soit 63 dans les trois régions étudiés. Nous référons ici : aux dix-neuf organismes intervenants dans le champ de la promotion alimentaire, de la valorisation et la certification, notamment les organismes soutenant l'exportation et la mise en marché de produits régionaux, par exemple; aux seize ministères et agences ministérielles actifs aux niveaux provincial et fédéral, à travers différentes directions régionales et bureaux de service; aux seize centres de recherche et établissements de formation, offrant notamment des incubateurs pour entreprises bioalimentaires, des instituts de recherche universitaire et d'enseignement spécialisés ainsi que des Centres collégiaux de transfert technologique (CCTT) et aux douze organismes se spécialisent exclusivement dans le financement, notamment dans le financement agricole ou dans le capital de risque. Ce type d'accompagnement couvre un vaste champ d'intervention, allant notamment de l'aide financière au soutien au prédémarrage ainsi qu'en recherche et développement, en passant par du conseil-marketing en soutien à l'exportation. L'aide-conseil, via un conseiller ou un consultant externe, et aura des répercussions concrètes dans le projet d'affaires de l'entrepreneur : elle amène un résultat intellectuel ou pratique dans l'orientation du projet d'affaires.

Le troisième sous-groupe pratique une dernière forme d'accompagnement, plus marginale dans l'offre institutionnelle, celle de **l'insertion et de la concertation**. Même si leurs interventions sont plus rares, la littérature insiste sur **l'importance du rôle des organismes pour créer des conditions favorables, par le biais** du réseautage régional et du maillage sectoriel notamment. Dans ce cas, l'action touche non pas le projet directement mais la place de l'entrepreneur dans son milieu professionnel et d'affaires, et la structuration de ce dernier. Elle renvoie ainsi à l'organisation territoriale d'un réseau, d'une filière ou d'un secteur d'activité. Elles sont au cœur de la mission des tables de concertation, qui entre autres développent un plan d'action avec l'ensemble des intervenants impliqués dans le milieu agricole et agroalimentaire.

De ce portrait sommaire de l'offre publique d'accompagnement d'entreprises bioalimentaires, on retiendra qu'il existe bien une offre de soutien publique disponible pour les entrepreneurs régionaux qui le souhaitent. Du point de vue de ces derniers, l'offre de programmes variés est certainement un autre point positif de la proximité géographique. Elle peut cependant devenir un dédale pour trouver le « bon » programme ou l'intervenant pertinent. Un tel défi pourrait aussi être surmonté si la coordination était renforcée entre les organismes offrant du soutien aux entrepreneurs. Cela renvoie

entre autres à la proximité organisationnelle, deuxième dimension permettant de donner plus de visibilité au réseau de l'accompagnement public.

3.3 Proximité organisationnelle : trois positions dans le réseau institutionnel

La capacité des acteurs à nouer des relations de collaboration (tout en reconnaissant une saine compétition) est souvent citée dans la littérature comme une caractéristique de la qualité de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue et un facteur important pour expliquer le dynamisme de certaines régions. En Économie de proximités, cette idée est conceptualisée dans la notion de proximité organisationnelle. Une telle proximité est-elle présente dans les trois régions étudiées pour ce qui touche le monde de l'accompagnement du secteur bioalimentaire ? L'étude de la structuration des réseaux (Dubé et Devaux, 2014), notamment pour tenter de situer la centralité de certains acteurs (Diallo et al., 2014), offre une première réponse à la question.

Lors de l'enquête menée auprès de 45 organismes, nous avons d'abord tenté d'établir le portrait des collaborations qu'entretiennent entre eux les professionnels de ces différents organismes. Pour ce faire, les répondants étaient invités à nommer les organismes avec lesquels ils travaillent. Au total, 53 organismes distincts ont été nommés (tableau no 3). À partir de ces données, on constate que nos répondants expérimentent en moyenne six collaborations au sein du territoire étudié⁸. Lorsqu'on ventile selon les régions, on observe une légère variation de la moyenne : 5,87 en Chaudière-Appalaches, 6,15 en Gaspésie et jusqu'à 6,53 au Bas-Saint-Laurent.

Outre le dénombrement des relations, les données permettent aussi de repérer les intervenants « centraux » du champ de l'action publique menée auprès des entreprises de transformation bioalimentaire. En effet, parmi la cinquantaine d'organismes cités, certains sont plus fréquemment nommés que d'autres (voir tableau 3). C'est notamment le cas du MAPAQ et du MDEIE qui sont au coude à coude en tête de liste, relevés respectivement dans 67,4 % et 65,1 % des cas⁹. Suivent de près les CLD (53,5 %) et les SADC (51,2 %), organismes présents dans une forte majorité des MRC des trois régions à l'étude. Les répondants insistent sur le rôle important que ces derniers jouent dans le développement des PME en région, œuvrant souvent à titre de « premier répondant » lors de démarrage de projets, par exemple. Il est intéressant de souligner que ces quatre organismes ont été nommés par plus d'un répondant sur deux.

On retrouve ensuite un troisième groupe formé d'organismes cités par plus d'un répondant sur quatre, soit : Développement économique Canada (37,2 %), le MAMOT (30,2 %), les divers centres de recherche du domaine bioalimentaire (27,9 %), les Tables régionales de concertation agroalimentaire (27,9 %) ainsi que l'Union des producteurs agricoles (25,6 %). Remarquons que les deux premiers n'ont pas une mission sectorielle dans le domaine bioalimentaire, comparativement aux trois autres, mais qu'ils sont tout de même des intervenants importants. Le MAMOT est présent, notamment grâce à la mesure de soutien des produits de spécialité qui touche la filière bioalimentaire (mais non exclusivement) et qui occupe une place importante dans le développement du territoire.

⁸ Qu'il s'agisse de la moyenne ($V=6,19$), du mode ou de la médiane.

⁹ Méthodologie : nombre d'occurrences divisé par le nombre de répondants ($x/43*100$).

Enfin, face à ces neuf intervenants souvent cités comme collaborateurs, les autres ne sont mentionnés que par un répondant sur cinq, même s'ils représentent 87 % de tous les organismes nommés. On note que plusieurs de ces organismes sont spécialisés dans différents segments de la filière : production agricole, transformation alimentaire, commercialisation (Saveurs du Bas-Saint-Laurent, Gaspésie Gourmande), financement (Financière agricole du Québec ; Financement agricole Canada). En ce sens, leur intervention est aussi importante pour l'évolution des dossiers. Certains ont même un rôle déterminant, puisqu'ils donnent des avis, des autorisations et des ressources lorsqu'ils sont appelés sur des projets. Ils s'impliquent cependant de façon plus ciblée, notamment sur des projets de taille plus importante, et à des moments-clés des projets, ce qui pourrait expliquer qu'ils soient moins centraux que les autres dans ce réseau de collaboration.

Tableau 3. Organismes nommés comme collaborateurs

Organismes	Chaud.-Ap. n = 15 %	Bas-S.-L. n = 15 %	Gaspésie n = 13 %	Total n = 43 %
MAPAQ/TRANSAQ	73,3	53,3	76,9	67,4
MDEIE	66,7	60,0	69,2	65,1
CLD	46,7	53,3	61,5	53,5
SADC / CAE	46,7	53,3	53,8	51,2
Développement Économique Canada	30,0	53,3	23,1	37,2
Centres de recherche	33,3	33,3	30,8	31,1
MAMOT	6,7	40,0	46,2	30,2
Tables régionales de concertation agroalimentaire	13,3	30,0	38,5	27,9
UPA	13,3	26,7	38,5	25,6

Source : Fortin, Handfield et Riopel (2012 : 120)

Au niveau régional, on observe peu de différences marquées pour les organisations nommées le plus souvent (voir tableau 3). On peut tout de même remarquer que le MAMOT est un collaborateur pour plusieurs intervenants en Gaspésie (46 %) et beaucoup moins en Chaudière-Appalaches (6,7 %). Cette situation, confirmée par les résultats obtenus dans le cadre d'une autre enquête réalisée auprès des entrepreneurs, peut probablement être expliquée par des arrangements adoptés dans la région autour d'un instrument particulier, le Fonds d'intervention stratégique régional (FISR) propre à la Gaspésie. Par contre, au Bas-Saint-Laurent, il faut souligner que Développement économique Canada (DEC) est particulièrement actif dans ses collaborations avec les autres organismes pour accompagner les entrepreneurs en agroalimentaire. Cette observation incite à penser que les politiques publiques peuvent avoir des effets concrets sur les dynamiques organisationnelles et collectives.

Pour terminer, notons que des organismes d'accompagnement commençaient à se doter d'instances de concertation et de coordination plus structurées afin de faciliter l'encadrement des entrepreneurs dans leurs projets d'affaires. On pense aux Réseaux Express et aux Tables Synapse. Ces mécanismes souples fédèrent les intervenants lors de rencontres régulières afin de faire circuler l'information (rôles, programmes, mesures) et de discuter de dossiers. On y retrouve tant les professionnels plus généralistes, en première ligne de l'offre publique, que ceux plus spécialisés et souvent plus discrets. C'est ainsi que se sont constituées, au fil du temps, certaines pratiques qui apparaissent intéressantes et révélatrices de certaines dynamiques régionales.

En somme, l'examen des collaborations enrichit l'analyse sous l'angle de la capacité des acteurs à se coordonner ou, en d'autres termes, de la proximité organisationnelle. Apparaît ainsi une hiérarchie entre les organismes publics des MRC enquêtées : le monde des organismes publics accompagnant les entreprises bioalimentaires est structuré autour de trois grands groupes d'acteurs. Une dizaine ont une position de centralité, se trouvant impliqués dans de nombreux dossiers et très présents dans la filière bioalimentaire, se situant au carrefour d'un tissu d'intervenants variés. En plus des deux ministères sectoriels à vocation économique disposant de ressources relativement importantes (MAPAQ, MDEIE), on retrouve un nombre d'organismes situés en première ligne de l'accompagnement (SADC, CLD). Enfin des organismes spécialisés, moins centraux et visibles *a priori*, mais non moins essentiels pour l'avancement de projets, viennent appuyer les efforts plus ciblés. La coordination semble même plus structurée au sein de certains territoires qui développent des mécanismes originaux pour organiser leur action. Cette caractérisation ne précise cependant pas les dynamiques prenant place dans ces réseaux. Les dimensions relatives à la proximité institutionnelle permettent d'aborder cet autre aspect.

3.4 La proximité institutionnelle : une représentation floue du secteur

La proximité institutionnelle renvoie aux dimensions cognitives, voire culturelles du phénomène entrepreneurial, et cela sous un angle collectif. Il s'agit entre autres des visions communes, des représentations collectives, des règles et des routines (Gilly et Pecqueur, 2000).

Dans notre enquête, nous avons ainsi tenté de saisir les représentations qu'ont les professionnels de l'accompagnement du secteur d'activités, d'abord en leur demandant de décrire celui-ci, ainsi que les tendances qu'ils y observent. D'entrée de jeu, l'exercice est difficile. Il faut dire que dans la plupart des organisations publiques étudiées, il s'agit d'une clientèle parmi d'autres. L'accompagnement d'entreprises œuvrant dans la transformation bioalimentaire constitue une pratique secondaire. Cette situation peut expliquer en partie pourquoi les professionnels peinent à avoir une lecture claire du secteur de la transformation bioalimentaire et de l'évolution de l'activité entrepreneuriale au cours des dernières années. Même lorsqu'on leur demande de situer cette clientèle d'entrepreneurs parmi les autres qu'ils accompagnent, la plupart des répondants ont du mal à cerner le nombre de dossiers en transformation bioalimentaire qu'ils traitent par année, et encore plus à dégager une tendance sur plusieurs années, à savoir si le secteur est en croissance, stable ou en décroissance. Ils sont bien conscients qu'ils ne rencontrent pas forcément tous les entrepreneurs, mais seulement ceux qui sont potentiellement « admissibles » à l'aide offerte par leur organisation. Il est donc difficile pour eux de dégager les caractéristiques de ces entreprises fabriquant des produits innovants, au-delà du constat qu'elles s'inscrivent dans l'univers de la PME, voire de la TPE.

Par ailleurs, ils mettent de l'avant une représentation forte de l'entrepreneur œuvrant dans le secteur, sous l'angle de ses qualités personnelles. Les deux tiers des répondants dessinent ainsi une figure idéale, allant de qualités jugées innées ou acquises (ses valeurs, ses actions, son attitude, etc.) à celles faisant référence à son parcours, à sa formation et à son expérience. On remarquera que les compétences plus opérationnelles, comme la capacité à aller chercher du financement, sont nommées de façon bien secondaire. Par ailleurs, une majorité de répondants (dans une proportion de 4/5) insistent : selon leur expérience d'accompagnement, c'est véritablement la combinaison de

plusieurs qualités qui permet à l'entrepreneur de réussir. On retient aussi que le regard des accompagnateurs est plutôt éloigné de ce qui est valorisé dans la littérature récente insistant sur le « milieu » et les dimensions collectives des dynamiques entrepreneuriales, et même de celle plus usuelle, comme en gestion et administration, restant en effet au niveau de l'individu et ses capacités.

Autre point où les visions convergent, plusieurs témoignent du caractère particulièrement exigeant de l'accompagnement dans le secteur bioalimentaire. Les professionnels rencontrés ont en effet insisté sur les défis particuliers du secteur, qu'ils jugent plus complexe que d'autres secteurs : règles nombreuses ; plus de démarches administratives; exigeant plus de temps. Ils posent aussi des exigences fortes de coordination avec différents acteurs, issus de différents secteurs. Enfin, dans les organismes régionaux, les professionnels ont une position délicate quant à l'encadrement des entrepreneurs car ils n'ont pas de responsabilité sur le dossier tout en s'y trouvant impliqués, pris « entre l'arbre et l'écorce ».

Ces défis étant admis, les intervenants misent alors sur une approche du cas par cas, voire personnalisée pour aborder ces dossiers complexes. En ce sens, l'évaluation s'inscrit au cœur de leur pratique et ce, à divers moments de la démarche d'accompagnement, autre variable de la proximité institutionnelle du milieu public de l'accompagnement.

3.4.1 L'évaluation, conjuguer outils gestionnaires et démarches réflexives

Avant de mettre en œuvre des programmes de plus en plus axés sur l'innovation, les professionnels doivent d'abord déterminer si les entreprises y sont admissibles. Toute la question de l'évaluation se pose. Or, déterminer l'innovation selon des critères opérationnels est complexe. Les nombreux termes visant à caractériser les types de produits bioalimentaires innovants illustrent la difficulté de circonscrire cet univers. Du terroir, biologique, fermier, régional, de spécialité, distinctif, chaque terme est censé couvrir une réalité particulière et des caractéristiques typiques du produit. Certains termes sont réglementés (ex. : biologique), mais beaucoup ne le sont pas, et leur définition conceptuelle floue rend peut-être plus difficile l'évaluation du caractère innovant d'un produit à cet égard. Aussi il n'est pas étonnant que les professionnels contournent d'une certaine façon cette difficulté : plutôt que d'examiner le seul produit (innovant ou pas ?), ils s'intéressent plus largement au projet, au porteur de projet et à son parcours.

Au quotidien, lorsqu'on leur présente un projet, les professionnels doivent rapidement le situer par rapport à d'autres, pour mieux repérer celui qui aurait du potentiel, voire qui serait innovant pour ensuite définir les besoins en matière d'accompagnement. Ils recherchent ainsi quatre types de qualités qui, de leur point de vue, concourent à la réussite d'un projet. Il s'agit de la qualité et du caractère distinctif du produit (32 % des réponses), des qualités organisationnelles de l'entreprise, relatives à l'entourage et aux membres de l'équipe (26 %) et de la qualité du milieu ou des réseaux locaux (23 %). Mais loin devant, ce sont d'abord les qualités personnelles de l'entrepreneur qui ressortent, nommées par les deux tiers des répondants.

De façon plus formelle, les professionnels misent aussi sur des outils et démarches plus systématiques pour évaluer la nature et le potentiel des projets soumis par les entrepreneurs. On peut les regrouper en deux grandes familles. D'un côté, une série d'outils plus gestionnaires, l'analyse

financière constituant la base d'évaluation nommée le plus souvent, soit par plus du tiers des répondants (38 %). Ceux-ci examinent alors les aspects financiers, le chiffre d'affaires, l'analyse financière ou de crédit. En parallèle, des professionnels exigent des documents de planification ou de développement relatifs à la structuration du projet. Il peut s'agir d'un plan d'affaires, d'une analyse de marché, d'un diagnostic export, d'un plan stratégique ou d'un plan de commercialisation. Il y a aussi des critères établis en amont du dépôt du projet, déterminés en lien notamment avec le mandat de l'organisme. Plus du quart des professionnels (29 %) évoquent ainsi des critères pour cibler les entreprises à accompagner tels le montant du projet ou le chiffre d'affaires devant être d'une certaine ampleur, la nature du projet, la structure de l'entreprise...

Ces types d'outils et de critères apportent des informations sur des aspects tangibles des projets. Il importe cependant de les situer comme une base de la pratique de l'accompagnement, mais sans s'y limiter. Le professionnel ne refuse pas systématiquement de soutenir un entrepreneur qui ne parviendrait pas à lui fournir les réponses à toutes ses demandes. Il essaiera plutôt de travailler avec lui pour les trouver. Pour de nombreux professionnels interrogés, l'évaluation n'est donc pas l'aboutissement du processus d'accompagnement mais son point de départ et un outil de suivi des projets. Elle est souvent envisagée pour repérer les faiblesses des projets, analyser les besoins et ainsi dégager un besoin d'accompagnement spécifique.

D'un autre côté, pour une partie des répondants, il importe de situer ces outils gestionnaires par rapport à d'autres dimensions plus subjectives du processus d'évaluation. Près du quart des professionnels rencontrés (24 %) insistent sur le fait qu'ils n'ont pas de critères a priori et que leur évaluation de la pertinence du projet s'effectue au cas par cas, dans un processus « réflexif ». Tous affirment qu'en rencontrant les entrepreneurs et en discutant du projet, ils pourront évaluer la pertinence du projet et le soutien à fournir. Plusieurs répondants insistent sur cette relation particulière entre l'entrepreneur et le conseiller qui se construit véritablement dans l'échange.

On notera quelques différences de pratiques selon les régions¹⁰. En Gaspésie par exemple, l'aval des pairs (comme au Bas-Saint-Laurent) est beaucoup plus mobilisé, et l'analyse financière beaucoup moins que dans les deux autres régions. On pourrait penser que la formation des professionnels a une influence sur cette pratique moins centrée sur les outils de gestion et plus sur les échanges. Mais cela ne semble pas en jeu si l'on se fie au fait que c'est en Gaspésie qu'on retrouve une plus forte proportion de personnes formées en sciences de la gestion (1 répondant sur 2). Ce constat témoigne de l'existence d'une proximité institutionnelle, ou une « culture partagée », inscrite dans diverses propositions théoriques misant sur les interactions.

En définitive, il importe d'insister sur la finalité de l'évaluation du projet : elle n'est pas l'aboutissement du processus d'accompagnement mais son point de départ (quels besoins?) et un outil de suivi des projets. Plusieurs critères, outils et démarches sont à la base de l'évaluation des projets soumis. Bien qu'aidant à structurer leur aide en délimitant leur marge d'action, certains conseillers insistent sur le fait que ces éléments ne sont pas adoptés de façon rigide : ils doivent laisser une marge de souplesse au professionnel et sont souvent complétés par une évaluation multidimensionnelle. L'aide d'accompagnement apportée se construit véritablement dans l'échange avec l'entrepreneur. Plusieurs répondants insistent sur cette relation particulière entre l'entrepreneur

¹⁰ Tout en notant que ces constats sont limités par le faible nombre de répondants.

et le conseiller. L'évaluation du projet n'est ainsi pas posée de façon définitive mais sert plus à le comprendre et à déterminer les besoins d'accompagnement pour le bonifier.

Sous l'angle de la proximité institutionnelle, nos quelques indicateurs présentent une convergence assez forte entre les représentations portées par les intervenants rencontrés, y compris celles étant floues du secteur et de son évolution. De même, si les pratiques autour de l'évaluation de projet diffèrent, en termes d'outils utilisés par exemples, elles apparaissent fondées sur un même socle, à savoir le rôle que doit jouer une telle évaluation dans l'action publique, davantage pour saisir les besoins d'accompagnement que pour discriminer les projets, autre manifestation d'une proximité institutionnelle dans ce milieu de l'accompagnement.

Conclusion

Dans le contexte actuel postfordiste, l'entrepreneuriat et l'innovation sont considérés par plusieurs comme les moteurs du développement (Shearmur, 2016). Il n'est donc pas étonnant que de nombreux programmes d'action publique soient adoptés en ce sens. Les scientifiques ne sont pas en reste. Plusieurs propositions théoriques ont été avancées en ce sens, faisant valoir l'importance du rôle des acteurs publics dans le soutien aux entreprises. La capacité des acteurs publics, privés et communautaires à nouer des relations de collaboration, tout en reconnaissant une saine compétition, est estimée comme une caractéristique de la qualité de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue et un facteur important pour expliquer le dynamisme de certaines régions. Le travail étroit de collaboration entre eux se cristalliserait dans un ensemble de normes, de valeurs et de pratiques sous des formes stables, tant tacites que plus formelles. Il s'agit là de l'essence du « milieu innovateur », caractéristique aujourd'hui jugée quasi incontournable des régions gagnantes.

Mais au-delà de ces grands principes théoriques, la question plus appliquée de l'accompagnement a encore peu retenu l'attention des chercheurs. Elle se trouve pourtant au cœur de débats très actuels, que ce soit sous l'angle de la mission des organismes constamment questionnée, des effets de ces investissements publics ou, plus largement, du rôle de l'État en la matière. En effet, au-delà de la conception des politiques publiques et des programmes, ces grandes orientations, souvent floues, doivent ensuite être mises en œuvre dans les territoires. Ce travail de traduction appliquée aux territoires relève d'agents de médiation et de ce que nous appelons « l'accompagnement public ». Notre étude s'est penchée sur ces pratiques, au cœur du métier d'agent de développement, encore peu considéré dans les études (Robitaille, 2006). De notre point de vue, la culture entrepreneuriale propre à un milieu est aussi portée par ces intervenants. On peut même la considérer comme une « ressource » susceptible d'être mobilisée par les promoteurs de projets (Fortin et Handfield, 2013). C'est en ce sens que nous parlons de ces agents comme des entrepreneurs publics. Leur rôle, certes bien mis de l'avant dans diverses approches théoriques, demeurent toutefois peu investigué sur le plan empirique.

Suite à une première enquête auprès d'entrepreneur fabriquant des produits bioalimentaires distincts, nous avons porté notre attention sur les intervenants publics susceptibles de soutenir leurs projets. Trois régions non métropolitaines ont été ciblées, Bas-Saint-Laurent, Chaudière-Appalaches, Gaspésie). car souvent estimées comme souffrant d'un manque de services. Nous y avons découvert une toile complexe. Au moment de l'enquête (2011), l'offre publique était variée et

structurée autour de trois grands groupes d'intervenants, possédant des rôles et capacités distincts. Ainsi, une grande majorité de ces organisations sont des « généralistes » de l'accompagnement, non spécialisées dans le secteur bioalimentaire qui leur pose pourtant des défis particuliers.

En termes de proximité géographique, l'offre est déclinée dans des formes complémentaires qui, de plus, sont mouvantes. D'une part, le secteur bioalimentaire semble être plus investi depuis quelques années par de nouveaux acteurs publics qui le croisent avec leur mission originale. Pensons au MAMOT qui le lie avec l'occupation dynamique du territoire et ses propres programmes (produits de spécialité). L'engagement de joueurs nouveaux dans le secteur implique forcément un réajustement des rôles et modes de fonctionnement de chacun, notamment de la part de ceux historiquement présents, à commencer par le MAPAQ longtemps seul ministère du domaine agroalimentaire. D'autre part, certaines institutions sont fragiles, car soumises aux aléas des programmes et orientations politiques gouvernementales. Pensons aux centres de recherche et de formation possédant des expertises ancrées dans l'histoire de leur région (ex. : MERINOV pour la pêche en Gaspésie ; CDBQ et ITA à La Pocatière) dont les ressources sont régulièrement remises en question par les gouvernements.

La connexion et la mise en cohérence de ces différentes ressources et expertises présentes sur les territoires, mais dispersées dans la toile complexe de l'offre publique, constituent un enjeu et un rôle primordial de l'accompagnement, ce qui renvoie à la proximité organisationnelle. L'examen des collaborations a quant à elle révélé un réseau, structuré autour de trois niveaux de positions et de rôles joués par les organismes des MRC enquêtés. Certaines pratiques originales étaient même développées dans certains territoires pour renforcer la coordination entre les organismes, traduisant une proximité institutionnelle certaine.

Sous l'angle de la proximité institutionnelle, notre enquête auprès de 45 professionnels montre une forte convergence de leurs représentations touchant la figure de l'entrepreneur et ses qualités personnelles, de même qu'une conception partagée quant au rôle que devrait jouer l'évaluation de projet dans leur démarche d'accompagnement. En contrepartie, on retiendra comment la lecture plus large du secteur et de ses évolutions demeure floue pour la majorité. L'accompagnement se pratique donc sur un mode plus individuel. L'évaluation y constitue une pratique importante qui, combinée à des modes de gestion plus standardisés, s'accommode de parcours non idéaux, car l'objectif est d'abord de reconnaître les innovations potentielles et d'accompagner le parcours des entrepreneurs. La pratique de l'accompagnement semble donc reposer sur une conception individuelle de l'entrepreneuriat en décalage par rapport aux propositions théoriques insistant sur les dimensions collectives et culturelles de l'entrepreneuriat. Les compétences développées par ces agents mériteraient un examen plus détaillé, notamment pour saisir comment elles se transmettent dans et entre les organisations.

Dans l'ensemble, nos résultats soulignent que la toile des nombreux intervenants publics (et privés) qui accompagnent les entrepreneurs fabriquant un produit bioalimentaire s'avère complexe dans les trois régions observées. Ils nuancent aussi les conclusions d'une littérature estimant qu'il y a « un déficit d'infrastructures institutionnelles de formation, de R&D et de soutien à l'innovation en régions périphériques », tel que rappelé par Robitaille (2016). Nos résultats appuient plutôt les constats comme ceux de Doloreux et Dionne (2007) sur le cas de La Pocatière, qui insistent sur l'ancrage

historique des ressources spécialisées dans cette région non métropolitaine : en lien avec la présence de secteurs d'activités qui les valorisent, ces centres d'expertise spécialisés ont justement été mis en place pour répondre aux besoins spécifiques vécus dans ces territoires. Cependant, la pérennité de ressources spécialisées sises hors des grands centres urbains est périodiquement remise en cause par les financements gouvernementaux. Par exemple, les dernières réformes amorcées en 2014 sur la Loi 80 ont réduit, sinon aboli, les budgets de fonctionnement de plusieurs organisations (CLD, Tables de concertation, CRÉ). Le milieu institutionnel de l'accompagnement des entreprises bioalimentaires est donc en recomposition, soumis à diverses tensions et régulièrement objet de débats.

Que signifient ces constats pour la recherche ? D'abord, un ajustement sur l'objet même de l'investigation. Au-delà des nombres d'incubateurs, centres de recherche et autres instituts *high tech*, l'essence même de la culture entrepreneuriale n'est-elle pas à trouver dans cette articulation originale entre besoins territoriaux et réponses collectives ? Ne pouvant être décrétée par le haut, y compris par une politique publique forte sur l'innovation, la culture relève d'un large mouvement porté par un engagement continu de nombreux acteurs et bâti dans le temps long. Selon ce point de vue, la culture entrepreneuriale propre à un milieu est portée par l'ensemble de ses membres, y compris par les intervenants publics, entrepreneurs à leur niveau et à leurs façons. En ce sens, la stabilité des ressources publiques apparaît être une condition de pérennité des savoirs et leur transmission pour, plus largement, renforcer les capacités collectives des territoires. Par ailleurs, figer l'environnement institutionnel dans un cadre trop formel limiterait toute adaptation. Bref, la qualité et la pérennité du tissu institutionnel et des « proximités » construites dans l'histoire d'un territoire renvoie à une question clé de l'innovation : comment trouver un équilibre entre stabilité et évolution qui maintienne une tension sans en détruire le potentiel créateur ? Il y a là matière pour nombre de chantiers de recherche à venir.

Références

- Billette A. et M. Carrier (1995) La régulation socio-identitaire dans le district de la Beauce (Québec). *Revue de géographie de Lyon* 70 (1) : 45-49.
- Bouba-Olga, Olivier *et al.* (2008) « Avant-propos », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine* 2008/3 (octobre), p. 279-287. DOI 10.3917/reru.083.0279
- Camagni R., D Maillat et A Matteaccioli (2004) *Ressources naturelles et culturelles, milieux et développement local*. Institut de recherche économiques et régionales de Neuchâtel.
- Dalvard, Marine (2011), L'accompagnement institutionnel québécois des entreprises bioalimentaires de produits de spécialité. Rapport de master non publié, Université Lyon II.
- Diallo, Thierno, Christophe Leyrie et Julien Bousquet (2014), « L'approche méthodologique pour l'analyse des parties prenantes dans les projets de développement territorial », dans Martin Robitaille et Marc-Urbain Proulx (dir.), *Sciences du territoire tome 2 : Défis méthodologiques*, Boisbriand, Presses de l'Université du Québec, p. 175-193.
- Dubé, Jean et Nicolas Devaux (2014), « L'économétrie spatiale au service de l'analyse territoriale », dans Martin Robitaille et Marc-Urbain Proulx (dir.), *Sciences du territoire tome 2 : Défis méthodologiques*, Boisbriand, Presses de l'Université du Québec, p. 90-113.
- Doloreux, David et Stève Dionne (2007), *Évolution d'un système local d'innovation en région rurale : le cas de La Pocatière dans une perspective historique (1827-2005)*, GRIDEQ, UQAR. 202 p.
- Fortin, Marie-Josée et Mario Handfield (2013), « La production bio alimentaire distinctive en région québécoise : des territoires de ressources évoluant au rythme du cycle de vie de l'entreprise », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 2013/1 Février, p. 63-92. (DOI : 10.3917/reru.131.0063)

- Gilly, Jean-Pierre et André Torre (dir.) (2000), *Dynamiques de proximité*. Paris : L'Harmattan, collection Emploi, Industrie et Territoire, 301 p.
- Gilly, Jean-Pierre et Bernard Pecqueur (2000) «Régulation des territoires et dynamiques institutionnelles de proximité : le cas de Toulouse et des Baronnies» dans *Dynamiques de proximité*. (sous la dir. de J.-P. Gilly et A. Torre). Paris : L'Harmattan, collection Emploi, Industrie et Territoire. p. 131-164.
- Julien, Pierre-André, Frédéric Laurin et Martin Morin (2014) «La mesure de l'entrepreneuriat dans les petites régions. Une première approximation culturelle», papier présenté dans le cadre du 12^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, à Agadir.
- Julien, Pierre-André (1997), *Le développement régional : comment multiplier les Beauce au Québec ?* Sainte-Foy : Presses de l'Université Laval et Éditions de l'IQRC, 142 p.
- Maillat, Denis (2010), « Globalisation, systèmes territoriaux de production et milieu innovateur », dans Paul Cary et André Joyal (dir.), *Penser les territoires*. Québec : PUQ.
- Lagendijk, Arnoud (2006) « Learning from conceptual flow in regional studies: Framing present debates, unbracketing past debates », *Regional Studies*, Vol. 40 (4): 385-399.
- Lévesque, Benoît, Klein, Juan-Luis, Fontan, Jean-Marc et Danièle Bordeleau (1996) *Systèmes locaux de production : réflexion-synthèse sur les nouvelles modalités de développement régional/local*, Montréal, Cahiers du CRISES, Collection de cas d'entreprises d'économie sociale– no ES9601, CRISES, UQAM.
- Palard, Jacques (2009), *La Beauce Inc. Capital social et capitalisme régional*. Montréal : Presses de l'Université de Montréal.
- Perrier-Cornet, Philippe (2009) Les systèmes agroalimentaires localisés sont-ils ancrés localement? Un bilan de la littérature contemporaine sur les Syal. In : AUBERT, PIVETEAU ET SCHMITT *Politiques agricoles et territoires*. Éditions Quae, Versailles.
- Robitaille, Martin (2006) « La transformation des métiers du développement territorial au Québec », *Recherches sociographiques* XLVII. 3 : 573-595.
- Shearmur, Richard (2016) «Innovateurs introvertis et connaissances techniques : au-delà des systèmes territoriaux» dans (Fortin et Handfield, dir.) *Repenser l'innovation hors métropole L'action publique dans le secteur bioalimentaire*, Rimouski, éditions du GRIDEQ / CRDT, UQAR, p. 30-52.