
Entreprises innovantes et renouvellement des économies régionales

Serge C t
Universit du Qu bec Rimouski

Introduction

L'innovation a souvent été reconnue comme un moyen privilégié de dynamiser le tissu économique des territoires. Le lien entre innovation et développement économique vaut autant pour les grandes villes que pour les zones situées à l'extérieur des noyaux métropolitains. Les innovations reposent sur la détention d'une information riche, stratégique, qui confère un avantage propre. Nous examinerons la situation de certaines petites et moyennes entreprises dans les régions où l'exploitation et la première transformation des ressources occupent une place importante¹.

L'innovation, bien sûr, touche potentiellement toutes les entreprises, les grandes comme les petites. Cependant, dans les grandes entreprises des régions dont l'économie est axée sur les ressources, il est difficile de faire un lien avec un territoire donné, car leurs activités se déploient à de multiples échelles territoriales. Les innovations mises en œuvre par les grandes entreprises dans ces régions ne sont pas nécessairement conçues et élaborées dans ces mêmes régions. Les PME, elles, mettent généralement en œuvre les innovations dans la région même où elles les élaborent.

Le terme « innovation » est souvent associé à la recherche fondamentale et à la haute technicité qui débouchent sur la mise au point de nouveaux procédés productifs. À côté de cette innovation qui touche la nature même des procédés et des produits existe aussi l'innovation qui concerne de petits segments des processus productifs. Dans ce cas, il n'est pas nécessaire d'exceller en recherche de pointe pour innover : il suffit tout simplement de bien maîtriser les processus en cause. Les domaines où s'applique l'innovation

peuvent correspondre à la vocation naturelle de la région (forêt ou pêche, par exemple), mais peuvent aussi se situer hors du bassin des activités habituelles de la région.

Dans les régions dont l'économie est axée sur les ressources, qu'est-ce qui favorise le succès des entreprises innovantes et leur permet de contribuer au développement de leur région ? Quels sont aussi les obstacles qui se dressent devant les entreprises régionales et qui les empêchent d'agir comme entreprises innovantes et, à la limite, de se maintenir ? De quelles initiatives en matière de soutien à l'innovation les entreprises qui réussissent ont-elles pu bénéficier ? Une observation de plusieurs entreprises dans les régions de l'Abitibi-Témiscamingue, du Bas-Saint-Laurent, de la Côte-Nord, de la Gaspésie – Îles-de-la-Madeleine et du Saguenay – Lac-Saint-Jean nous permettra d'esquisser une réponse à ces questions. Mais il convient d'abord de camper sommairement les trois grands domaines où ces entreprises évoluent, soit les nouvelles activités d'extraction et de première transformation des ressources, les activités qui correspondent à un allongement de la chaîne établie de transformation des ressources et les activités sans lien avec les ressources naturelles.

Extraction et première transformation des ressources

Les activités d'extraction et de première transformation des ressources font partie en quelque sorte de la « vocation naturelle » des régions que nous avons étudiées. De façon générale, l'emploi dans l'extraction et la première transformation a connu des contractions importantes au cours des dernières décennies. Deux cas de figure se sont présentés. Dans le premier, la pro-

duction se maintient à un niveau élevé, mais l'emploi diminue à la suite de rationalisations technologiques ou organisationnelles (un changement de propriété, par exemple). Dans le second, la mise en valeur de la ressource entre en sommeil et s'accompagne d'une diminution de la production causée par un manque de disponibilité de la ressource ou par un changement dans les conditions du marché. Les entreprises en place doivent suivre le développement technologique et l'évolution des marchés dans leur secteur d'activité. Si un grand nombre d'entre elles s'ajustent plus ou moins spontanément en matière technologique en adoptant progressivement les nouvelles façons de faire qui deviennent courantes dans leur secteur d'activité², le besoin d'une veille technologique et commerciale reste important. Cette fonction de quête et de sélection de l'information stratégique reste toujours coûteuse et difficile pour l'entreprise. Des programmes d'appui aux entreprises qui souhaitent faire de la veille apparaissent comme indispensables.

Nous voulons particulièrement souligner ici l'émergence de nouvelles entreprises dans l'extraction et la première transformation des ressources. Elles œuvrent typiquement dans des segments encore peu ou pas exploités. Parmi les activités qui ont surgi au cours des deux dernières décennies dans les régions où se sont faites nos observations, mentionnons la fabrication de panneaux-particules à partir d'essences forestières autrefois peu prisées, la récolte et la transformation d'herbes médicinales, l'élaboration de fromages fins, l'utilisation d'éoliennes pour produire de l'électricité. En plus de ces réalisations, d'autres initiatives sont en expérimentation ou font l'objet de projets : agriculture et élevage biologiques, agriculture nordique, aquaculture, nouveaux procédés de récolte ou de traitement des espèces marines bien connues (dépuración des coques en bassin), exploitation d'espèces marines nouvelles ou méconnues (oursin, pétoncle géant, loup de mer).

Dans la plupart des cas, les progrès ne sont significatifs que si un accompagnement efficace est mis à la disposition des entreprises qui se lancent ou ont l'intention de se lancer dans ces nouvelles productions. C'est particulièrement le cas pour l'aquaculture, où les processus à maîtriser sont particulièrement complexes et exigent beaucoup de suivi et beaucoup de patience. Des centres de recherche et des laboratoires situés dans les régions, et dans certains cas à l'extérieur, sont

en mesure de fournir aux entreprises porteuses de ces projets les appuis dont elles ont besoin. Si la mise au point des procédés est cruciale, elle ne fait pas foi de tout. Comme toutes les entreprises, les nouvelles initiatives doivent faire face à des nécessités comme se procurer un financement adéquat, recruter une main-d'œuvre compétente, disposer d'un local qui correspond à leurs besoins, trouver les débouchés pour leur produit, nécessités qui conditionnent grandement leur succès.

Allongement de la chaîne de transformation des ressources

Pour d'autres entreprises innovantes, le défi a été de se lancer dans la deuxième et la troisième transformation de ressources par ailleurs bien connues dans leur région d'implantation. Ce choix exige la mise en œuvre de procédés qui sont, en moyenne, plus complexes et d'une technicité plus grande que ceux qui sont utilisés dans l'extraction et la première transformation. Certaines de ces entreprises doivent recourir à du personnel scientifique disposant de connaissances relativement pointues. Comme exemples de transformation plus poussée de ressources régionales déjà exploitées, mentionnons la fabrication de produits de jardinage incorporant une proportion élevée de tourbe de sphaigne, la production de bois de charpente à haute résistance à partir de l'épinette noire, l'extraction de protéines et de chitosane à partir de résidus de crustacés. Plusieurs étapes d'expérimentation sont nécessaires avant d'arriver à une maîtrise acceptable des processus. La collaboration de ressources scientifiques externes à l'entreprise favorise le travail de mise au point et de testage des procédés. Dans la plupart des cas, il a fallu recourir à des consultants et à des laboratoires ou centres de recherche spécialisés qu'on a trouvés dans la région et parfois à l'extérieur.

Les exemples qui viennent d'être donnés concernent une valorisation plus poussée de ressources existantes. On trouve aussi dans ces entreprises certains cas de valorisation de l'idée technologique qui est à la source même de l'innovation. Cela peut prendre la forme, par exemple, de la fabrication d'équipements pour des tiers. Il arrive que les procédés nouveaux exigent que des machines appropriées soient mises au point. Les chefs d'entreprise ainsi en situation d'élaborer leurs propres équipements deviennent à l'occasion fabricants pour d'autres usagers dans l'industrie. On peut

donner comme exemples la conception de machinerie adaptée aux gisements filoniens dans les mines, la production d'appareils électroniques destinés à scanner les grumes de bois en vue de faciliter leur sciage et la fabrication d'équipements de conditionnement et d'ensachage.

Activités sans lien avec les ressources naturelles

Dans les cinq régions étudiées, plusieurs entreprises innovantes exercent une activité dans des secteurs qui sont sans lien avec la « vocation naturelle » des territoires, telle que représentée par l'exploitation et la transformation des ressources naturelles. Une longue liste d'exemples pourraient être cités. Qu'il suffise de mentionner, dans le domaine des produits semi-finis, la fibre optique, le verre trempé, les pièces de précision en aluminium ou en plastique ; dans le domaine des produits finis, les systèmes électroniques destinés à gérer les déplacements des véhicules servant au transport en commun, les appareils de loterie-vidéo, les produits de fenestration haut de gamme, la machinerie spécialisée ; dans le domaine des services, les logiciels dédiés en matière de gestion informatisée, des modules de formation à distance sur mesure par Internet, les centres d'appel, les services multimédia et les services informatiques sur mesure aux entreprises.

Dans les cinq régions étudiées, plusieurs entreprises innovantes exercent une activité dans des secteurs qui sont sans lien avec la « vocation naturelle » des territoires, telle que représentée par l'exploitation et la transformation des ressources naturelles. L'existence de telles activités témoigne des efforts de diversification qui ont pris place dans les régions.

L'existence de telles activités témoigne des efforts de diversification qui ont pris place dans les régions. Ces entreprises contribuent à la régénération du tissu économique des régions québécoises dont l'économie est depuis longtemps axée sur les ressources naturelles. La majorité de ces entreprises peuvent être considérées comme sans attaches spatiales particulières (*footloose*). Le fait qu'elles aient pu s'y

implanter indique bien que ces régions ne sont pas dépourvues d'atouts. Leur caractère *footloose* signifie aussi, il faut en être conscient, que la plupart de ces firmes gardent la capacité de migrer vers un autre territoire dans l'avenir, ce qui ne garantit pas que les progrès des dernières années sont des acquis qui ne seront jamais remis en question.

Facteurs favorisant la mise en œuvre des innovations dans les entreprises

Les entreprises rencontrées dans les cinq régions, qu'elles soient liées ou non aux ressources naturelles, se signalent toutes par le fait qu'elles sont dynamiques et affichent de bonnes perspectives de maintien et de croissance. L'innovation y est présente sous une forme ou sous une autre. Certains traits les distinguent et semblent communs à plusieurs d'entre elles. Nous en avons retenu sept. En premier lieu, il semble que, dans plusieurs cas d'innovation, on doive compter sur un indispensable apport de R&D qui nourrit l'originalité d'un processus. Il s'agit souvent d'une R&D conduite au sein même de l'entreprise et qui concerne parfois de toutes petites améliorations du processus productif. La R&D qui est disponible par les programmes de soutien à l'innovation joue également un rôle important. Quand il n'y a pas, comme il arrive parfois, de démarche formelle de R&D, l'originalité du processus repose invariablement sur une expérience et une connaissance particulièrement bien intégrées des propriétaires qui détiennent une expertise hors pair.

Il semble que, dans plusieurs cas d'innovation, on doit compter sur un indispensable apport de R&D qui nourrit l'originalité d'un processus. Il s'agit souvent d'une R&D conduite au sein même de l'entreprise et qui concerne parfois de toutes petites améliorations du processus productif.

Le deuxième facteur envisagé est le choix de produits typés réalisés en petite ou en moyenne série. Les PME qui tentent de rivaliser, sur des produits standards, avec les grandes entreprises capables de réaliser des économies d'échelle dans ce genre de production se retrouvent un jour ou l'autre devant de graves difficultés financières.

Obstacles au dynamisme et à l'innovation dans les entreprises

Le troisième facteur est le choix d'une production axée sur la qualité ou sur les particularités d'un produit qui le rendent très désirable pour des clients souvent externes à la région. Cela rejoint la stratégie de la niche : une production non standard qui se distingue par une singularité forte du produit. Les clients pour une telle production ne sont souvent pas très nombreux dans l'environnement immédiat de l'entreprise. Par définition, le marché pour de telles spécialités se situe à l'échelle nationale, continentale ou internationale.

En quatrième lieu, il faut considérer la souplesse qui permet de rencontrer finement certains besoins des clients dans des productions qui comprennent davantage de sur mesure que de standard.

Cinquièmement, le fait de détenir des liens privilégiés avec un ou des partenaires stratégiques apparaît comme particulièrement important. Ce lien privilégié concerne tantôt la technologie, tantôt l'amont du processus productif (un ou des fournisseurs), tantôt son aval (un client ou un sous-traitant), tantôt un ou des concurrents avec lesquels des collaborations fonctionnelles sont établies. Dans l'établissement de tels liens, la proximité géographique constitue indéniablement un atout. Toutefois, on trouve également dans plusieurs cas l'existence de liens distants qui sont d'un apport appréciable.

Une condition importante de la réussite des entreprises innovantes réside dans une gestion intelligente des transports. Les zones périphériques sont par définition éloignées des grands marchés. La question du transport demeure toujours une question délicate. Elle l'est d'autant moins que la « valeur ajoutée » par le processus productif est plus forte et que l'originalité du produit est plus marquée.

Le septième facteur qui sera mis en évidence est le fait de disposer d'une antenne commerciale sur les principaux marchés ou auprès des principaux clients. En contexte québécois, cela signifie assurer sa présence à Montréal ou aux États-Unis, selon le type de produits ou de services qu'offre l'entreprise. Certaines entreprises ont recours à des agents spécialisés à qui l'on délègue une partie de la prospection des clients et des contacts à entretenir avec eux. D'autres ont un salarié ou même un établissement sur place, le plus souvent à Montréal.

Il existe aussi des obstacles qui compliquent la vie aux entreprises innovantes. Nous en examinerons trois. Le premier obstacle rencontré est la difficulté, dans certains cas, à recruter et à conserver une main-d'œuvre à qualification pointue. Les entreprises des régions considérées n'ont pas tellement de peine à se trouver de la main-d'œuvre à qualification faible ou moyenne. Elles sont même plutôt avantagées quand il s'agit de ces qualifications. Leurs employés sont relativement fidèles et fiables, ce qui donne des taux de rotation et d'absentéisme notablement plus bas que dans des entreprises correspondantes situées en milieu métropolitain. Ce fait est spontanément cité par les propriétaires comme un avantage de leur localisation périphérique. Il n'en reste pas moins que la main-d'œuvre hautement qualifiée est, elle, difficile à trouver et à retenir.

Le premier obstacle rencontré est la difficulté, dans certains cas, à recruter et à conserver une main-d'œuvre à qualification pointue. Les entreprises des régions considérées n'ont pas tellement de peine à se trouver de la main-d'œuvre à qualification faible ou moyenne. Il n'en reste pas moins que la main-d'œuvre hautement qualifiée est, elle, difficile à trouver et à retenir.

Un autre obstacle surgit lorsque de grandes entreprises sont présentes dans l'environnement immédiat des petites entreprises. En effet, les grandes entreprises concurrencent les petites sur le marché local de l'emploi. Les salaires plus élevés offerts par ces entreprises font qu'à l'occasion, des employés aux compétences stratégiques pour la petite ou moyenne entreprise quittent pour trouver de meilleures conditions salariales dans une grande entreprise.

La troisième difficulté – il vaudrait mieux dire menace en ce cas-ci – est la propriété extrarégionale. Quand la propriété d'une entreprise régionale passe dans les mains d'intérêts extrarégionaux, l'établissement peut conserver ses capacités d'innovation, mais il arrive aussi que sa vocation change et que les initia-

tives à la source de l'innovation glissent à l'extérieur de la région. Il arrive également, dans le pire des cas, que l'établissement mette complètement fin à ses activités.

Le soutien à l'innovation dans les entreprises

La plupart des entreprises rencontrées n'avaient pu assumer avec leurs seuls moyens toutes les tâches inhérentes à la mise au point des innovations qui ont fait leur succès. Plusieurs avaient profité de services technologiques offerts par des organismes de soutien, qu'il s'agisse de centres de recherche, d'organismes spécialisés en transfert technologique ou d'organismes-relais dont le mandat premier n'est pas la recherche ou le transfert, ces organismes-relais pouvant être des organismes sectoriels (regroupements d'agents économiques œuvrant dans un domaine précis) ou des organismes territoriaux, comme les CLD (centres locaux de développement) et les SADC (sociétés d'aide au développement des collectivités). Les services reçus se sont traduits en interventions aussi concrètes que des travaux d'élaboration d'un produit ou d'un procédé, des travaux de conception de l'ingénierie de production, des tests d'équipement, des tests de conformité aux standards de qualité ou des vérifications quant au respect des normes en vigueur.

Les organismes de soutien à l'innovation, qui sont dans la majorité des cas des entités publiques ou parapubliques, ont eu un effet réel sur l'introduction de l'innovation dans les entreprises régionales. Un grand nombre de ces organismes sont apparus dans les trois dernières décennies. Pour n'en nommer que quelques-uns, citons les constituantes de l'Université du Québec et leurs unités de recherche à Rimouski, à Chicoutimi et en Abitibi-Témiscamingue, les cégeps et les centres spécialisés qui y sont rattachés (dont, par exemple, le Centre spécialisé de technologie physique de La Pocatière et le Centre spécialisé des pêches de Grande-Rivière), les ressources fédérales (comme la Mine-laboratoire Canmet de Val-d'Or et l'Institut Maurice-Lamontagne de Mont-Joli), les laboratoires et centres du gouvernement du Québec (comme le Centre technologique des produits aquatiques du MAPAQ à Gaspé), les centres de recherche ayant des mandats sectoriels (comme le Centre québécois de recherche et de développement de l'aluminium) et les organismes sectoriels (comme le Réseau Trans-Al au

Saguenay – Lac-Saint-Jean et la Société de développement de l'industrie maricole dans la région Gaspésie – Îles-de-la-Madeleine).

Les organismes de soutien à l'innovation, qui sont dans la majorité des cas des entités publiques ou parapubliques, ont eu un effet réel sur l'introduction de l'innovation dans les entreprises régionales. Un grand nombre de ces organismes sont apparus dans les trois dernières décennies.

Aux organismes de recherche et de transfert cités en exemple s'ajoutent les organismes territoriaux déjà mentionnés, les CLD et les SADC, qui sont plus d'une centaine au total dans l'ensemble du Québec. Leur mandat premier n'est pas le développement technologique ou les activités de transfert, mais ils fournissent un soutien indirect qui favorise l'innovation dans les entreprises. Il y a donc eu un véritable effort des pouvoirs publics au cours des dernières décennies pour faire en sorte que chaque point du territoire dispose pour ses entreprises d'un minimum de services en matière de soutien au développement et à l'innovation.

Nous avons été à même de faire deux constats sur ces interventions de soutien dans les entreprises. Premièrement, les interventions les plus fructueuses semblent provenir des organismes de transfert et des organismes dotés d'installations de recherche. Les organismes-relais ont certes un rôle d'éveilleurs et d'aiguilleurs, mais les outils les plus stratégiques sont fournis par les organismes de recherche et de transfert.

Deuxièmement, l'observation dans les entreprises innovantes montre que pour que le soutien se traduise concrètement, il est nécessaire qu'un lien d'étroite collaboration ait été établi entre l'organisme pourvoyeur du soutien et l'entreprise. Souvent, ce lien est favorisé par la relative proximité physique entre l'organisme et l'entreprise. Il n'en reste pas moins que parfois, l'appui disponible vient de l'extérieur de la région où se situe l'entreprise. Le fait que la source de cet appui soit lointaine n'empêche pas qu'il soit fourni de façon relativement efficace. Ceci dit, l'interaction directe avec une ressource située à proximité semble donner des résultats supérieurs, car les échanges sont plus structurés, plus directs et plus intenses.

L'innovation et les relations de proximité

Le constat en a été fait par plusieurs auteurs : les relations de proximité comptent pour beaucoup dans les nouvelles conditions du fonctionnement des entreprises. « La mondialisation, les nouvelles demandes sociales, la renaissance du dynamisme des PME sont autant de raisons qui ont fait de l'espace territorial ou de la proximité géographique un lieu privilégié des nouvelles formes de coordination des activités économiques³. » Sur la base de nos observations, nous pouvons avancer qu'effectivement, l'innovation émerge plus aisément dans un milieu où des relations entre acteurs la nourrissent que dans la situation où les acteurs agissent chacun pour soi. Les liens de proximité débouchent parfois sur la formation de noyaux impliquant quelques entreprises, comme cela s'est vérifié dans le cas des technologies de l'information dans le Bas-Saint-Laurent, dans celui des productions biomarines en Gaspésie et dans le Bas-Saint-Laurent, et dans le cas des équipements miniers en Abitibi-Témiscamingue. La proximité est donc un atout de taille dans la mise en place des relations qui favorisent l'innovation dans les entreprises. Toutefois, on trouve également dans plusieurs cas l'existence de liens distants qui sont d'un apport appréciable. Les relations qui comptent cependant sont celles qui se nouent avec des acteurs stratégiques qui peuvent apporter une information riche à l'entreprise tant en matière de technologie que dans les autres domaines de fonctionnement de l'entreprise. L'important, semble-t-il, est d'être branché sur les bons interlocuteurs, qu'ils soient proches ou lointains.

Cette dernière remarque nous semble de première importance pour la mise en œuvre des innovations dans le cadre régional. Les interrelations fécondes entre agents d'un même milieu qui caractérisent des approches comme celle des milieux innovateurs et celle des districts industriels sont difficiles à reproduire dans les régions dont l'économie est axée sur les ressources. L'absence d'une masse critique dans les activités et la palette peu diversifiée des acteurs présents sur la scène locale peuvent rendre difficile le réseautage de proximité qui est sous-entendu dans ces modèles territoriaux. Pour autant, cela ne signifie pas que des entreprises innovantes et viables ne peuvent prendre pied dans ces territoires. Moyennant certaines conditions, des entreprises innovantes peuvent s'im-

planter et se maintenir même dans les territoires dont le tissu est moins dense. Des liens distants avec des partenaires stratégiques sont toutefois indispensables pour alimenter le processus d'innovation.

Le renouvellement des économies régionales

Dans les cinq régions que nous avons parcourues, nous avons rencontré des acteurs régionaux tournés vers l'innovation. Le tissu économique de ces régions est littéralement en train de se renouveler. Ce dynamisme ne touche pas toutes les entreprises et tous les agents économiques des régions. Toutefois, il caractérise les entreprises qui tirent bien leur épingle du jeu. Les comportements d'entreprise qui assurent le renouvellement des économies régionales peuvent être résumés comme suit :

- Saisir adéquatement l'évolution technologique courante et l'adopter dans son entreprise (pour ce faire, la veille demeure une activité indispensable) ;
- Mieux transformer les ressources de la région par la recherche d'une efficacité accrue ;
- Mieux valoriser les ressources de la région en se tournant vers les segments sous-utilisés ;
- Mieux valoriser les ressources de la région en les soumettant à une élaboration plus poussée ;
- Favoriser l'implantation de nouvelles activités non liées aux ressources naturelles ;
- Compter sur la recherche, spécialement la R&D, pour mettre au point de nouveaux produits ;
- Miser sur la qualité ou le caractère unique du produit plutôt que sur le volume ;
- Chercher à répondre aux besoins particuliers des clients (souvent lointains) plutôt que chercher des débouchés standards ;
- Utiliser au mieux les liens stratégiques avec les ressources situées à proximité ;
- Cultiver les contacts lointains avec des partenaires stratégiques.

L'implication des pouvoirs publics dans le soutien à l'innovation continuera de jouer un rôle important dans l'avenir. Qu'il s'agisse de veille, de transfert ou de recherche et développement, la présence de services capables de rejoindre les entreprises est essentielle. L'implantation d'un centre de recherche ou d'un organisme de transfert dans un domaine qui correspond à une spécialité productive d'un territoire est habituellement une solution qui favorise les interactions de proximité et qui, donc, est de nature à stimuler le développement de la région. Des mesures rendant accessibles aux entreprises les services de partenaires stratégiques distants (en matière de technologie, mais aussi en d'autres domaines), surtout si de tels partenaires sont absents de la scène locale, constitueraient également des initiatives propres à soutenir l'innovation et le développement. ■

Notes et références

- 1 À partir d'observations faites dans le cadre d'un projet de recherche sur les « Économies régionales périphériques » soutenu par Développement économique Canada. Des rencontres entre l'équipe de recherche (Marc-Urbain Proulx, Mario Polèse, Richard Shearmur et Serge Côté), les conseillers économiques de Développement économique Canada (dont Hervé Duff) et des groupes d'intervenants de cinq régions québécoises ont pris place à l'hiver et au printemps 2001. Des entrevues individuelles ont aussi été réalisées par Robert Gagné entre mars et août 2001.
- 2 CÔTÉ, Serge et Robert LAVERTUE (1992). « La technologie », dans *Régions et interrelations économiques au Québec*, Québec, Office de planification et de développement du Québec, p. 113-139. (Collection Dossiers de développement régional).
- 3 BOURQUE, Gilles L. (2001). « L'industrie du meuble dans la MRC de Maskinongé : un district industriel en émergence ? », *Revue organisations et territoires*, vol. 10, n° 3, p. 36.