

Stratégie d'innovation du Domaine-du-Roy



SADC Lac-St-Jean Ouest
coordonnateur de la démarche
23 mai 2013

Introduction

1—L'innovation, un vecteur de prospérité devenu incontournable

Le Domaine-du-Roy évolue dans une économie mondialisée où l'on retrouve de plus en plus d'opportunités, mais aussi des menaces comme l'intensification de la concurrence internationale. La réalité que nous avons vécue sur le plan économique ces dernières années suffit amplement à illustrer notre vulnérabilité, notamment au contexte externe. Il y a donc un défi important à relever pour la collectivité, et plus particulièrement pour nos entreprises. Il s'agit d'un enjeu de développement, mais aussi, à plus long terme, d'un véritable enjeu de survie. Dans cette arène globale, les régions qui sauront le mieux innover sur leurs territoires performeront encore plus que les autres. Les régions ont la responsabilité de se prendre en main et trouver de nouvelles façons de faire. L'innovation est un des moyens par lequel elles peuvent se démarquer, croître et se développer davantage.

En matière d'innovation, les gouvernements ont amorcés diverses actions durant la dernière décennie. Le Saguenay—Lac-Saint-Jean a commencé à se préoccuper lui aussi d'innovation durant cette période. Une étude sur *L'innovation dans les entreprises manufacturières du Saguenay—Lac-Saint-Jean* a été présentée par le Centre de haute technologie de Jonquière (CHT qui deviendra IDÉA) en 2002. Par la suite quelques initiatives ont été mises de l'avant pour stimuler l'innovation dans nos entreprises: création de réseaux sectoriels, puis de l'Alliance innovation-02 (table régionale d'innovation). Ce dernier regroupement a notamment produit un portrait de l'innovation en région, de même que la Stratégie d'innovation du Saguenay—Lac-Saint-Jean (DINAMO).

Pour ce qui est du territoire du Domaine-du-Roy, une réflexion globale sur le développement s'est amorcé en 2004. Plus d'une vingtaine d'organisations partenaires se sont engagées formellement dans une démarche porteuse de changements. Il a été convenu que l'enjeu de l'innovation prendrait un place importante dans cette Vision Stratégique de développement territorial, et que la meilleure façon de développer le plein potentiel d'innovation du territoire serait de bâtir une Stratégie d'innovation spécifique au territoire du Domaine-du-Roy.

2—Pourquoi une Stratégie d'innovation pour le Domaine-du-Roy?

En 2008, la SADC Lac-Saint-Jean-Ouest a mandaté une firme pour établir le portrait des entreprises manufacturières en matière d'innovation. L'enquête a porté sur 41 entreprises du territoire et fit usage du même questionnaire que l'étude de 2002 (étude de Réjean Landry et Nabil Amara). L'objectif était aussi d'établir un comparatif avec les résultats de cette dernière étude. Les principaux constats ont été les suivants :

- 83% des entreprises de la MRC du Domaine-du-Roy mentionnent avoir innové durant la période visée par l'étude;
- Les innovations se font plus rapidement qu'en 2001 (environ 1 mois de moins en moyenne), ce qui pourrait indiquer, cependant, que les innovations sont moins complexes qu'auparavant;
- Les sources d'informations les plus importantes pour développer ou améliorer les produits sont les clients, les fournisseurs et les équipes internes dans les entreprises;
- Les entreprises sont de plus en plus dépendantes de leurs clients et fournisseurs régionaux en matière d'informations susceptibles de développer de l'innovation;
- Les obstacles identifiés comme les plus importants à l'innovation sont: le manque de fonds propres, l'accessibilité à des capitaux externes, le manque de personnel qualifié et des programmes d'aide ne répondant pas aux besoins;
- Le nombre d'entreprises ayant obtenu des crédits d'impôt R&D est à la baisse;
- Les entreprises faisant des travaux de R&D y consacrent davantage de ressources: plus de personnel et un plus grand pourcentage de leur chiffre d'affaire;
- Les entreprises connaissent peu les intervenants: ministères économiques, CEGEP, Universités et organismes de développement économique. Ces derniers sont les plus connus néanmoins;
- Les principaux facteurs de succès des entreprises sont: le développement des exportations et l'introduction de nouvelles technologies.

On constate donc que les entreprises du territoire ont un potentiel d'innovation, mais il y a également d'importantes lacunes à combler. Il y a des défis collectifs importants à relever afin de bénéficier davantage des retombées de l'innovation, notamment sur le plan de la performance économique. Si pour les entreprises innover vise principalement à mieux se démarquer et être plus profitable, pour les collectivités de la MRC du Domaine-du-Roy, il s'agit d'un véritable levier de développement. En somme, grâce à l'innovation, la MRC devrait maximiser ses chances d'atteindre son objectif ultime : Être la communauté la plus dynamique, entreprenante et attirante des MRC du Québec.

3—Objectif de la stratégie

La présente Stratégie d'innovation vise à instaurer une dynamique favorable à l'innovation sur le territoire du Domaine-du-Roy en appuyant notamment le développement d'une culture de l'innovation afin de réaliser le plein potentiel du territoire. Plus spécifiquement, l'accent sera mis sur les entreprises. La Stratégie permettra aussi d'alimenter les chantiers de la Vision stratégique de développement territorial en matière d'innovation, en cohérence avec les trois autres stratégies déjà en place : stratégie de communication, stratégie paysagère, et stratégie pour le développement du marché de l'emploi.

4—Conditions gagnantes & principes

a. Focus sur les entreprises

Bien que les institutions, les organisations et les communautés possèdent un potentiel d'innovation indéniable, la présente stratégie concentre ses efforts sur les entreprises. De par leur nature, les entreprises du territoire sont des développeurs de premier plans qui peuvent rapidement créer de la valeur ajoutée et de la richesse par leurs innovations. C'est ce qu'a réussi l'Allemagne en favorisant la croissance de ses entreprises exportatrices et de classe mondiale pour développer son économie.

b. Responsabilisation

L'innovation au sein d'une entreprise est la responsabilité première de son ou ses dirigeants. Pour relever ce défi, ceux-ci doivent avoir une volonté réelle d'innover et le courage nécessaire pour mettre en place et réaliser les actions requises. Certaines organisations présentes dans l'environnement immédiat de l'entreprise auront un rôle de support et d'accompagnement en matière d'innovation.

c. Réalisme des actions

Avoir les meilleurs intentions ne donnera pas de résultats si les actions qui seront entreprises sont difficilement réalisables. Il faut donc être conscient de nos caractéristiques propres, de nos limites, de nos ressources et du réel pouvoir de changement que nous avons. Le plan d'action proposé tient compte de cette réalité, d'autant plus que la MRC du Domaine-du-Roy est l'une des seules au Québec à se doter d'une Stratégie d'innovation.

d. Esprit de collaboration

On ne peut réussir l'innovation avec une approche de type silo. L'innovation est un processus qui nécessite la collaboration de plusieurs acteurs économiques, politiques, sociaux et communautaires. Ceux-ci doivent faire preuve d'une réelle volonté de collaborer efficacement pour réussir à créer une dynamique d'innovation.

5—Démarches réalisées

Le travail de réflexion et de construction de la Stratégie s'est fait en comité restreint. Ce dernier a été mis en place par la SADC Lac-Saint-Jean-Ouest qui est l'organisme responsable de la conception et de la coordination de la Stratégie d'innovation pour le territoire du Domaine-du-Roy. Le comité de travail était composé des personnes suivantes : M. Dominique Tremblay de la MRC du Domaine-du-Roy, M. Jean Simard, du CLD Domaine-du-Roy, M. Stéphane Leclerc du CJE du comté Roberval ainsi que MM. Serge Desgagné et Steeve Larouche de la SADC Lac-Saint-Jean-Ouest. Le comité a été épaulé par un consultant externe, M. Jean-François Laliberté.

a. Le choix des axes de développement

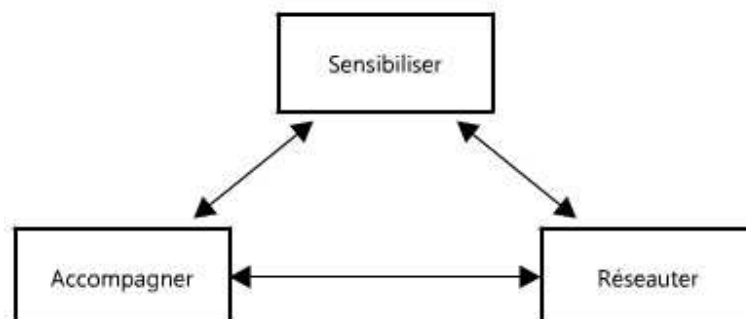
La Stratégie d'innovation du Saguenay—Lac-Saint-Jean 2009-2014 (Stratégie DINAMO) a servi de point de départ et de base de travail étant donné sa pertinence tant au niveau du contenu que du territoire visé. Les axes de développement identifiés au niveau régional ont été soumis à un processus de priorisation effectué dans un premier temps par les membres du comité de travail, puis par un groupe cible de cinq entrepreneurs. Les critères de priorisation retenus ont été les gains espérés par rapport au niveau d'effort à fournir. Ce travail a permis de retenir prioritairement les axes suivants¹ :

#1—Culture, leadership et gestion de l'innovation

#2—Développement des compétences en innovation et créativité

#3—Intelligences d'affaires

Globalement, le travail à accomplir auprès des entreprises et du milieu peut se résumer schématiquement de la manière suivante :



¹ Voir le schéma et la définition de l'ensemble des axes de développement de l'innovation aux annexes C, D et E.

b. La validation des pistes d'actions à privilégier

Les trois axes retenus en priorité ont permis ensuite d'élaborer des pistes d'actions concrètes et de nature différentes, qui ont été soumises pour validation à une sélection d'entrepreneurs. Dans un premier temps, un groupe cible de sept entrepreneurs s'est prononcé sur les pistes d'actions et a procédé à la priorisation de celles-ci. Dans un deuxième temps, afin d'élargir davantage l'échantillon, un sondage a été expédié à 28 autres entrepreneurs. Neuf répondants ont donné leurs appréciations, non seulement sur les pistes d'actions, mais également sur la démarche. Les commentaires ont été très positifs. Les pistes d'actions retenues à la suite de cet exercice se trouvent aux annexes F et G.

Conclusion

L'élaboration de la présente Stratégie d'innovation du Domaine-du-Roy a permis d'obtenir une excellente validation des orientations à retenir comme guides à nos actions, et a aussi permis de constater une adhésion bien réelle de la part des entrepreneurs. Les commentaires exprimés par ces derniers ont été constructifs et très positifs par rapport à la nécessité de passer à l'action pour développer l'innovation sur le territoire.

Il appartient maintenant aux décideurs d'adhérer à leur tour à la Stratégie d'innovation du Domaine-du-Roy et de doter celle-ci d'un financement suffisant et récurrent afin de pouvoir réaliser les actions prévues. Une telle démarche est ambitieuse et ne peut donner des résultats qu'à long terme. Elle est, en fait, à la mesure de la Vision stratégique de développement territorial qui a été adoptée.

Annexe A

Quelques concepts

Quelques concepts

1—Amélioration continue (Kaizen)²

" Mode de gestion qui favorise l'adoption d'améliorations graduelles, peu coûteuses, d'un produit, d'un procédé, d'un milieu de travail, d'une activité commerciale, et qui s'inscrit dans une recherche quotidienne d'efficacité et de progrès. Le terme *amélioration continue du processus* (en anglais, *continuous process improvement*) est moins fréquent dans l'usage actuel et il est plus restrictif que le terme amélioration continue. Le concept d'«amélioration continue» a été adopté au Japon il y a plusieurs années où il est connu sous le nom de kaizen: *kāi* qui signifie « changement » et *zen* qui signifie «bon»; (« changement pour le mieux »)."

2—Créativité (et ses méthodes)

"Aptitude particulière de l'esprit qui consiste, par des méthodes appropriées, à trouver des idées nouvelles ou des solutions originales qui aboutiront à la mise en œuvre de choix utiles et fiables. Face aux problèmes d'une organisation, on a recours à diverses méthodes de créativité. Parmi celles-ci, citons le remue-méninges (brainstorming), la méthode synapse, qui consiste à décomposer un problème complexe en une multitude de problèmes élémentaires pour arriver à une solution, les raisonnements analogiques, etc."

3—Qu'est-ce que d'innovation?³

L'innovation est l'introduction d'une nouveauté commercialisable sur un marché. Par extension, l'innovation désigne le résultat de cette action, autrement dit, la chose nouvelle (produit, procédé ou service). Les spécialistes de l'innovation distinguent souvent quatre types d'innovation (en référence à la définition internationale du manuel d'Oslo):

- l'innovation de produit;
- l'innovation de procédé (de production);
- l'innovation organisationnelle;
- l'innovation de marketing.

Cependant, il existe de très nombreuses typologies de l'innovation selon l'usage escompté (ex: innovations radicales vs innovations incrémentales).

² Site Web «innovation02», www.innovation02.ca.

³ Site Web «innovation02», www.innovation02.ca.

4—L'innovation pour l'entreprise⁴

Pour les entreprises, l'innovation vise prioritairement deux objectifs, étant donné les investissements souvent importants qu'elle requiert:

- se démarquer auprès de leurs clients par rapport à la compétition pour consolider le positionnement et augmenter ses parts de marché;
- être plus profitable en améliorant sa performance, en étant plus compétitif et financièrement plus viable pour soutenir sa croissance.

5—La PME innovante⁵

Une PME innovante met en place un minimum de structures : un processus continu de réflexion stratégique, d'écoute des idées des employés ou des clients, et de gestion de projets d'innovation.

6—L'innovation sociale⁶

« Toute approche, pratique, intervention ou encore tout produit ou service novateur ayant trouvé preneur au niveau des institutions, des organisations ou des communautés et dont la mise en œuvre résout un problème, répond à un besoin ou à une aspiration. »

7—Stratégie régionale d'innovation⁷

« Dans une économie de plus en plus fondée sur le savoir, l'innovation devient une clé essentielle de la prospérité et de la création d'emplois. Afin de mieux canaliser leurs efforts de reconversion industrielle, plusieurs régions dans le monde se dotent aujourd'hui de stratégies régionales pour stimuler l'innovation. La plupart de ces stratégies ont pour point commun de vouloir faire émerger des activités nouvelles par une meilleure collaboration et concertation des acteurs du système régional d'innovation. »

8—Système régional d'innovation (SRI)⁸

« L'innovation est d'abord et avant tout l'affaire des entreprises qui commercialisent de nouveaux produits, procédés ou services. Mais celles-ci n'innovent pas seules. Elles interagissent avec d'autres entreprises, des universités, des centres de recherche gouvernementaux, des financiers, etc.

⁴ L'innovation au Québec, ADRIQ, 2011.

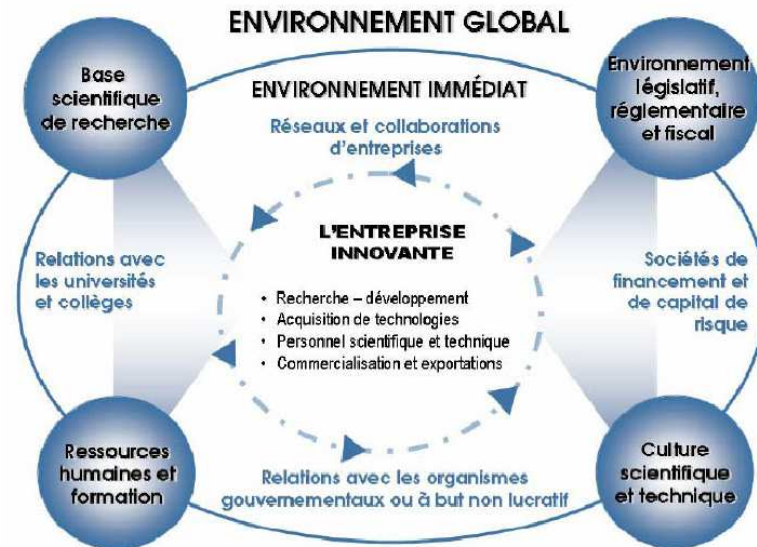
⁵ Innovation exportation pour des PME de classe mondiale, CHRISTIAN ROY, ASSOCIÉ-CONSEIL, SECOR, 6 OCTOBRE 2011.

⁶ Définition du Réseau québécois en innovation sociale. www.uquebec.ca/ptc/rqis/node/115

⁷ Site Web Innovation-02, www.innovation02.ca/glossaire.html

⁸ Définition du Réseau québécois en innovation sociale. www.uquebec.ca/ptc/rqis/node/115

C'est l'ensemble de ces acteurs et de leurs interactions qui constituent le « système régional d'innovation ».



Source : CST, 2001; Adaptation : CHT, 2004.

Ce système comporte trois niveaux :

- 1) Celui de l'entreprise innovante, avec les ressources propres qu'elle mobilise dans l'innovation : personnel scientifique et technique, ressources financières, fonctions de gestion, marketing, R-D, design, etc.
- 2) Celui de l'environnement immédiat de l'entreprise, de ses réseaux : les autres entreprises avec lesquelles elle collabore et d'autres organismes partenaires ou de soutien, privés et publics, comme les centres de recherche universitaires, les centres et laboratoires gouvernementaux, les sociétés de financement, etc.
- 3) Enfin, le niveau de l'environnement global, celui des conditions générales qui favorisent l'innovation dans les entreprises, de façon souvent essentielle mais plus indirecte : la base de recherche scientifique, le système de formation des ressources humaines, le régime législatif, réglementaire et fiscal, la culture de l'innovation.

9—Veille

Activité de surveillance permanente de l'environnement interne ou externe d'une organisation. L'objectif de la veille est de tirer le meilleur parti de ressources d'information publiquement accessibles afin d'améliorer la compétitivité d'une organisation.

Annexe B
L'innovation et les régions ressources
Quelques démarches d'innovation
amorçés ailleurs au Québec

L'innovation et les régions ressources Quelques démarches d'innovation amorcés ailleurs au Québec⁹

Mauricie, 2004

Renforcer la dynamique d'innovation de la région et améliorer de la compétitivité des grappes industrielles ou filières présentes sur le territoire.

Bas Saint-Laurent, 2005

La stratégie cible les déterminants qui amènent les entreprises à créer de la connaissance (R&D) ou encore à incorporer des connaissances nouvelles dans la production (équipements de pointe et/ou pratiques manufacturières). La mobilisation des ressources du milieu est aussi retenue pour accompagner l'innovation des entreprises par des pratiques de réseautage, par le recours à des spécialistes externes, par l'aide au financement des investissements en innovation (promotion d'une culture de l'innovation).

Abitibi-Témiscamingue, 2006

Stratégie INNOVAT qui vise à mieux appuyer la recherche industrielle, notamment par la gestion stratégique de l'innovation en entreprise ainsi que l'optimisation des ressources de l'innovation.

Estrie, 2009

En Estrie, l'organisme Défi Innovation Estrie incarne depuis 2008-2009 la stratégie que s'est donné la région afin de promouvoir et accélérer l'innovation au sein des entreprises. Cette dernière consiste à outiller les entreprises présentes dans l'une ou l'autre des 7 MRC de cette région, à favoriser le réseautage et à les aiguiller vers les ressources pertinentes à leurs démarches d'innovation.

Il s'agit de démarches régionales. Nous n'avons pas répertorié de stratégie d'innovation à l'échelle d'une MRC.

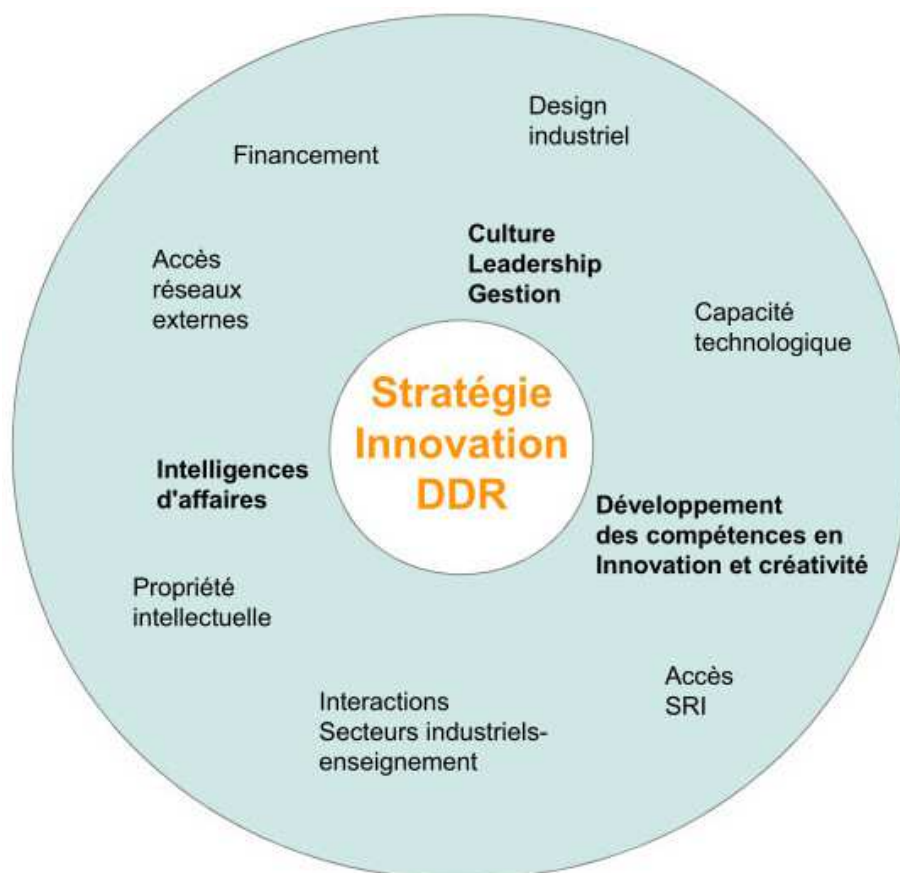
⁹ Tiré de Alliance innovation-02, Recueil sur les stratégies régionales d'innovation.

Annexe C

Axes de développement retenus

Axes de développement retenus

1. **Culture, leadership et gestion de l'innovation**
2. **Développement des compétences en innovation et créativité**
3. **Intelligences d'affaires**
4. Financement de l'innovation
5. Capacité technologique
6. Propriété intellectuelle
7. Accès au Système régional d'innovation (SRI)
8. Accès aux réseaux externes
9. Design industriel
10. Interactions entre les secteurs industriels et les établissements d'enseignement



Annexe D

Définition des axes de développement

Définition des axes de développement

1—Culture, leadership et gestion de l'innovation

Pour innover il faut, avant toute chose, créer une ambiance propice au sein de l'entreprise, soit se doter de valeurs, de pratiques et de réflexes appropriés. Cela nécessite du leadership de la part des dirigeants qui doivent aussi transmettre une vision à long terme adéquate pour que l'équipe adhère aux bienfaits de l'innovation. De plus, les dirigeants doivent mettre en place une gestion stratégique de l'innovation, cohérente avec la stratégie globale de l'entreprise. Par exemple, on pourrait offrir la possibilité aux entreprises du territoire de rencontrer des dirigeants d'entreprises très innovantes pour échanger avec eux sur la question.

2—Développement des compétences et rétention de la main d'œuvre

La prévision des nouveaux besoins en compétences et le développement de celles-ci sont de plus en plus stratégiques pour le développement des entreprises. Les nouveaux procédés de travail et les méthodes de gestion provoquent une remise en cause des qualifications traditionnelles. L'enjeu est maintenant d'assurer le développement et la rétention des compétences, notamment au niveau technique, mais aussi en commercialisation, en créativité et en maîtrise des langues. Il devient donc primordial de trouver des façons originales d'attirer les talents, de les développer continuellement et de mettre en place les conditions favorisant sa rétention au sein de l'entreprise. Un atelier sur les meilleures pratiques, pour être dans la course de l'attraction des jeunes talents, pourrait être organisé par exemple.

3—Financement de l'innovation

Le financement est un défi pour l'entreprise puisque l'incertitude liée aux projets d'innovation peut éloigner bien des financiers traditionnels. De plus, les entrepreneurs soulignent que le coût du capital est élevé pour les entreprises. Il faut donc trouver des moyens pour financer les projets des entreprises innovantes. Par exemple, faire connaître les possibilités existantes de financement de l'innovation.

4—Intelligences d'affaires

L'accès à l'information n'a jamais été aussi facile pour les entreprises, mais la masse d'informations peut faire en sorte que les dirigeants s'y perdent parfois. Cependant, la connaissance et la maîtrise d'outils et de méthodes de veille peut ouvrir des opportunités intéressantes pour les entreprises. Le Web contient des informations sur les brevets, les technologies, la concurrence, les marchés, etc. Il

offre aussi la possibilité de faciliter le réseautage, la visibilité et l'accès à de vastes marchés via le commerce électronique. Offrir des formations en la matière pourrait être pertinent pour les entrepreneurs.

5—Design industriel

Ce design prend en compte les contraintes techniques avec une esthétique particulière pour produire un objet final qui séduira les consommateurs. Il est malheureusement très peu développé, voire absent dans la région, malgré son rôle important dans la construction de l'avantage concurrentiel des entreprises. Une sensibilisation des entreprises à ce concept serait utile pour qu'elles puissent rehausser la valeur ajoutée de leurs produits et demeurer compétitives.

6—Propriété intellectuelle

La propriété intellectuelle peut constituer un actif important pour certaines entreprises. Il est donc nécessaire de bien la protéger et la gérer afin d'en tirer le maximum de bénéfices. Par exemple, une saine gestion de la propriété intellectuelle peut augmenter la crédibilité de l'entreprise, se protéger de la concurrence et générer des revenus supplémentaires (licences). Une présentation par un spécialiste (un agent de brevet par exemple) pourrait diffuser des informations utiles sur ce sujet.

7—Capacité technologique

L'achat de technologies, de licences, de machines et d'équipements, ainsi que le transfert technologique, permettent à l'entreprise d'augmenter sa capacité technologique et sa compétitivité. Les investissements dans ce domaine et le recours aux technologies avancées deviennent de plus en plus essentiels, mais sont onéreux et parfois difficiles à intégrer dans les entreprises. Exemple : visites industrielles, salons technologiques, etc.

8—Interactions entre les secteurs industriels et les établissements d'enseignement

Plusieurs exemples à travers le monde ont démontré qu'une liaison concrète entre les institutions de savoir (universités et collèges) et les entreprises d'un territoire peut générer du développement industriel et créer de la valeur dans une région. De plus, favoriser le maillage entre les réseaux sectoriels permettrait de partager les meilleures pratiques, de réaliser des projets communs, de générer de nouveaux produits ou de nouvelles idées d'entreprises. Mettre en place des occasions de rencontres qui permettrait de tisser de tels liens entre les entreprises du territoire et les institutions d'enseignement pourrait créer des liens.

9—Accès au Système régional d'innovation (SRI)

Si l'innovation est d'abord l'affaire des entreprises qui commercialisent de nouveaux produits, procédés ou services, elles n'innovent pas seules. Elles interagissent avec d'autres entreprises, des universités, des centres de recherche gouvernementaux, des financiers, etc., et l'ensemble de ces acteurs ainsi que leurs interactions constituent le « Système régional d'innovation » (SRI). Le grand nombre d'acteurs qui composent ce système et le manque de concertation rend le SRI difficile d'accès pour l'entreprise qui souhaite innover. Un rapprochement entre les entreprises et les autres intervenants du SRI contribuerait à le rendre plus convivial, plus accessible et mieux organisé.

10—Accès aux réseaux externes

Compte tenu de notre localisation géographique, en marge des grands centres économiques, il est nécessaire de trouver des façons de s'intégrer dans les réseaux internationaux afin d'être en contact avec de nouvelles informations, opportunités de développement, etc. Par ailleurs, les entreprises ont tendance à développer leurs innovations à l'interne en exploitant peu les réseaux extérieurs à la région. Poursuivre les « missions » économiques à l'extérieur de la région permettrait aux entreprises de s'intégrer plus facilement à certains réseaux.

Annexe E
Résultats des exercices de priorisation
des axes de développement de
l'innovation

Résultats des exercices de priorisation des axes de développement de l'innovation

Priorisation des entrepreneurs				Priorisation des organisations de développement			
#		Rang		Rang 1er exer.	Matrice	Moyenne	
1	Culture, leadership et gestion de l'innovation	1		1	2	1,5	Développement et rétention de la main-d'œuvre créative
2	Développement des compétences et rétention de la main d'œuvre	2		3	1	2	Compétences en marketing et commercialisation
4	Intelligences d'affaires	3		2	3	2,5	Créativité, esprit d'entreprise bilinguisme
3	Financement de l'innovation	4		1	5	3	Leadership et gestion de l'innovation
7	Capacité technologique	4		3	3	3	Développement des compétences en innovation
6	Propriété intellectuelle	5		4	4	4	L'intelligence compétitive, WEB et TIC
9	Accès au Système régional d'innovation (SRI)	5		6	4	5	Financement de l'innovation
10	Accès aux réseaux externes	5		6	5	5,5	Capacité technologique
5	Design industriel	6		5	7	6	SRI: Convivialité, accessibilité et organisation
8	Interactions entre les secteurs industriels et les établissements d'enseignement	7		7	7	7	Propriété intellectuelle
				8	6	7	Interaction entre les secteurs industriels
				10	4	7	Externalisation/internationalisation
				10	7	8,5	Design industriel
				9	8	8,5	Liaison universités - Collèges - PME
				10	8	9	Culture scientifique et technique
				11	8	9,5	Renforcement de la recherche
				12	9	10,5	Médias d'information et culture de développement

Note : les axes ont été reformulés au cours du processus.

Participants aux démarches de priorisation (octobre 2011):

Entrepreneurs :

Manon Perron (Boucherie Charcuterie Perron), Christian Taillon (Ferme Taillon), Denis Brassard (Fromagerie Perron), Richard Larue (AMS), Jacques Girard (Consultant).

Comité restreint :

Serge Desgagné (SADC Lac-Saint-Jean-Ouest), Steeve Larouche (SADC Lac-Saint-Jean-Ouest), Jean Simard (CLD Domaine-du-Roy), Stéphane Leclerc (Carrefour jeunesse-emploi comté Roberval), Dominique Tremblay (MRC du Domaine-du-Roy).

Annexe F

Résultats de la validation et de la priorisation des pistes d'actions

Résultats de la validation et de la priorisation des pistes d'actions

Axe #1 : Culture, leadership et gestion de l'innovation

Commentaires:

- Cibler les actions qui pourraient donner des résultats rapides et concrets. Il faut des résultats et de la souplesse;
- Il faut aussi que les leaders veuillent innover et adoptent les valeurs requises à l'innovation (« ça commence par la tête ») : ouverture, partage, collaboration, etc. C'est la base et, en ce sens, la formation et la sensibilisation des entrepreneurs est importante;
- Développer l'innovation au sein des entreprises plutôt que globalement.

Priorisation :

1. Augmenter les compétences des entrepreneurs en matière de gestion de l'innovation (formations);
2. Favoriser l'ouverture sur le monde en allant voir ce qui se fait ailleurs (visites d'entreprises innovantes). Note : lien à faire avec veille ici;
3. Organiser des rencontres entre entrepreneurs intéressés par l'innovation et entrepreneurs innovants;
4. Organiser des événements de sensibilisation portant sur l'importance du leadership en innovation (conférences, etc.);
5. Développer le sens de l'innovation des jeunes en milieu scolaire (adapter certaines initiatives existantes);
6. Favoriser le développement ou la création de projets innovants, par un concours par exemple.

Axe #2 : Développement des compétences et créativité

Commentaires:

Idée d'action ajoutée : "Des actions visant à développer le sens de l'innovation chez les employés. Il y a de la réticence au changement chez eux. Il faut aller plus loin que générer des idées, mais aussi un suivi des changements produits par les idées. Il faut que ce soit concret pour les employés, qu'ils puissent voir les impacts sur eux, sur leur travail."

Priorisation :

1. Développer l'esprit d'innovation chez les employés (favoriser l'ouverture au changement);
2. Supporter les entreprises dans le développement de certaines compétence (Développement d'outils, maîtrise des TIC, meilleurs pratiques d'affaires, commercialisation);
3. Développer d'avantage la créativité au sein des entreprises (ateliers de formation).

Axe #3 : Intelligences d'affaires :

Commentaires:

- À la base, cet axe interpelle beaucoup les Meilleures Pratiques d’Affaires (MPA);
- Il y a lieu de réfléchir à la façon dont les entreprises pourraient collaborer pour mettre la main sur de l'information stratégique;
- Nécessité pour chaque entreprise de bien définir ses besoins en termes d'information stratégique afin de voir les collaborations possibles entre entreprises à ce sujet. Une démarche qui s'apparente encore ici aux MPA, la planification stratégique, etc.;
- l'ABC des affaires est une base nécessaire, malheureusement beaucoup d'entreprises ne maîtrisent pas cette base : la planification stratégique, le plan d'affaires, le plan de commercialisation, etc.

Priorisation :

1. Augmenter les compétences des entrepreneurs en matière de veille et en faciliter l'accès (formations);
2. Faciliter l'accès aux services spécialisés de soutien à l'innovation (diffuser l'information, mettre en contact, réseauter).

Participants au groupe cible d'entrepreneurs (6 mars 2012) :

Alain Paul (ADL), Luc Larkin (Équipements Gilbert), Carl Bélanger (Féricar), Marie-Josée Venne (AMS), Isabelle St-Pierre (Novilco), Marc Landry (Fromagerie Perron) Jacques Girard (Lamco).

Annexe G

Résultats du sondage de validation et de la priorisation des pistes d'actions

Résultats du sondage¹⁰ de validation et de la priorisation des pistes d'actions

Questionnaire acheminé à 28 entrepreneurs sélectionnés.

Réponses obtenues entre le 3 et le 20 avril 2012.

Taux de réponse : 32%.

Croyez-vous que cette démarche est pertinente?	Nb.
Une stratégie d'innovation pour les PME du territoire n'est d'aucune utilité pour mon entreprise;	
Une stratégie d'innovation pour les PME du territoire peut être utile pour mon entreprise;	3
Une stratégie d'innovation pour les PME du territoire est pertinente pour mon entreprise;	2
Une stratégie d'innovation pour les PME du territoire est essentielle et favorisera l'innovation dans mon entreprise;	3
Ajouts des répondants :	
C'est une bonne idée pour regrouper les compétences qui se chevauchent, même si les domaines sont différents.	1

Pistes d'actions envisagées pour l'axe "culture, leadership et gestion de l'innovation".	Pertinence		
	Peu	Moyennement	Très
Augmenter les compétences des entrepreneurs en matière de gestion de l'innovation (ex.: des formations).		4	5
Favoriser l'ouverture sur le monde en allant voir ce qui se fait ailleurs (ex.: organiser des visites d'entreprises innovantes).		3	6
Organiser des rencontres entre entrepreneurs intéressés par l'innovation et entrepreneurs innovants.		6	3
Organiser des événements de sensibilisation portant sur l'importance du leadership en innovation (ex.: via des conférences, séminaires, etc.).	1	5	3

¹⁰ Échantillonnage non probabiliste.

Pistes d'actions envisagées pour l'axe "culture, leadership et gestion de l'innovation".	Pertinence		
	Peu	Moyennement	Très
Favoriser le développement ou la création de projets innovants (ex.: concours, défis, etc.).	1	3	5
Ajouts des répondants :			
Quand on parle d'innovations, on doit inévitablement parler de propriété intellectuelle (brevet). Il faut, quand c'est possible, protéger nos innovations et les rentabiliser. La propriété intellectuelle DOIT faire partie de la gestion de l'innovation.			
Formation sur ce qui s'est fait en terme d'innovation dans la région et au Québec. Développer une mentalité d'innovation, c'est-à-dire comprendre comment l'innovation fonctionne et pourquoi il faut innover.			
L'innovation et le leadership au Québec se heurte, et souvent se décourage et abandonne, face aux dédales administratifs et réglementaires. Beaucoup trop complexe, la question est : comment simplifier la tâche des entrepreneurs qui ont des projets innovants?			

Pistes d'actions envisagées pour l'axe "développement des compétences et créativité".	Pertinence		
	Peu	Moyennement	Très
Développer l'esprit d'innovation et l'ouverture au changement chez les employés (ex.: par des formations).		4	5
Supporter les entreprises dans le développement de certaines compétences (ex.: développement d'outils, maîtrise des TIC, meilleures pratiques d'affaires, commercialisation).		1	8
Développer davantage la créativité au sein des entreprises (ex.: par la formation et l'application en entreprise).		5	4
Ajouts des répondants :			
Le support aux entreprises innovantes est, selon moi, de premier ordre.			

Pistes d'actions envisagées pour l'axe "intelligences d'affaires" (veilles, informations stratégiques. etc.).	Pertinence		
	Peu	Moyennement	Très
Augmenter les compétences des entrepreneurs en matière de veille et en faciliter l'accès (ex.: par des formations adaptées).		3	6
Faciliter l'accès aux services spécialisés de soutien à l'innovation (ex.: diffusion d'informations, mise en contact, réseautage).		1	8

Questions complémentaires.			
	Oui	Partiellement	Non
Globalement, est-ce que les pistes d'actions proposées correspondent aux besoins de votre entreprises?	7	2	
Est-ce que les pistes d'actions proposées peuvent favoriser davantage l'innovation dans votre entreprise?	8		1

Avez-vous besoin de support en matière d'innovation? Si oui, précisez la nature du support souhaité.
<p>Quand on parle d'innovation, on parle inévitablement de patience et d'argent. De nos jours, les investisseurs sont impatients! Il faut souvent du temps avant de rentabiliser l'investissement sur une innovation. Ce capital de risques est excessivement difficile à obtenir et représente un obstacle important à l'éclosion de l'innovation. Sans capitaux de risques « patients », les promoteurs ne peuvent innover sans courir de très grands risques, incluant le risque de perdre leurs innovations au profit d'investisseurs gourmands et/ou impatients.</p> <p>C'est beau les cours et formations mais il faut que la mentalité et les conditions gagnantes soit réunies au départ. Pour se faire, il faudrait partir de la base et favoriser davantage le développement de la créativité et l'entrepreneuriat dans nos écoles, les étudiants qui ont du potentiel se démarqueront et seront nos leaders de demain.</p> <p>Organiser des rencontres avec des ressources professionnelles à l'intérieur de l'entreprise (jeudi ou vendredi 7 à 9 en soirée) 5 à 6 fois par an. Les sujets seraient les suivants : la motivation, développer ses compétences, dialogue amical avec employés et entrepreneur, santé sécurité, l'importance du développement humain, être heureux au travail, trouver notre passion, découvrir nos talents et axer sur le positif.</p>

Avez-vous des commentaires à nous adresser en lien avec cette démarche?
Belle initiative! Promouvoir l'innovation, théoriquement, devrait avoir des retombées positives.
Bravo pour cette initiative. Merci pour la courte durée du questionnaire et votre esprit de synthèse. Bergerette Tremblay, Ferme Olofee Inc. 418-679-3869.
Bonne démarche.
On remercie l'équipe de la SADC de s'occuper des PME et que vous soyez à l'écoute. C'est un plus pour les entrepreneurs. Merci.

Annexe H
Liste des entreprises invitées à
répondre au sondage

Liste des entreprises invitées à répondre au sondage

Avril 2012		
Nom	Entreprise	Courriel
Ken St-Gelais	Granules L.G.	kstgelais@granuleslg.com
Lauraine Gagnon	CCBB	lauraine.gagnon@zoosauvage.org
Michel Taillon ou Stéphane Tremblay	Taïmi	mtaillon@taimi.ca
Michel St-Pierre	Novilco	mstpierre@novilco.com
Paul Michaud	Pascan aviation	paul_michaud@comptabilnu.com
Pierre Perron	Transgesco	pierre.perron@tanguay.cc
Sylvain Gilbert	Les équipements Gilbert	sylvain.gilbert@gilbert-tech.com
Éric Marcoux	Maverick experts-conseils	pdg@maverickexperts.com
Sabin Jean ou Dany Tremblay	Féricar	prod@fericar.com ou ing@fericar.com
Dany Bouchard	Village historique de Val-Jalbert	dbouchard@valjalbert.com
Mario Bonneau	Construction Tanguay-Bonneau	tanguaybonneau@cgocable.ca
Jean Deschênes	JDESCO	jean.deschenes@descoinc.ca
Sylvain Martel	Ferme Sylvain Martel	sylvainmartel1@hotmail.com
Louis Gagné	Ermitage Lac-Bouchette	directeurgerant@st-antoine.org
Laurent Lamontagne	Granules L.G.	llamontagne@granuleslg.com
Alain Vézina	Vézina et Fils (Portes & fenêtres)	pfvezina@videotron.ca
Édouard Robertson	Fourrures Robertson	renerobertson@bellnet.ca
Serge Lamontagne	Lamtech équipement inc.	sergelamontagne@videotron.ca
Louis-Philippe Naud	Nokamic	lpnault@nokamic.com
Jean-Serge Vézina	Perfecta forêt	jsvezina@gestionjsv.com
Lise Bradette	Fromagerie 3J	info@fromageriepaysdesbleuets.com
Gérard Bouchard	Fromagerie des chutes	info@fromagerie-des-chutes.qc.ca
Bernard Lepage ou Bernadette Tremblay	Ferme Olofee	info@olofee.com
Fabienne Boulanger	Entreprise MB	fboulanger@entreprisesmb.com
Raynald Bouchard	Usinage numérique Plus	raynald.bou@hotmail.com
Jean Girard	Ateliers mécaniques F.M.R. inc.	mecaniquefmr@qc.aira.com
Michael Downey	FibreK	michael.downey@sfk.ca

Annexe I

Bibliographie

Bibliographie

Alliance Innovation 02. (2007). *Portrait statistique de l'innovation au Saguenay—Lac-Saint-Jean*.

Alliance Innovation 02. (Date inconnue). *Recueil sur les stratégies régionales d'innovation*.

Association de la recherche industrielle du Québec. (2011). *L'innovation au Québec*.

Association de la recherche industrielle du Québec. *Innover: c'est quoi au juste. Numéro 1.3*. (Février 2010)

Association nationale de la recherche et de la technologie - Futuris. (2009). *Les processus d'innovation: l'entreprise et son écosystème*. Rapport final du groupe de travail Futuris "innovation - entreprise".

Communauté métropolitaine de Montréal. (2007). *Cap sur l'innovation, Stratégie d'innovation du Grand Montréal*.

Conférence régionale des élus du Saguenay - Lac-Saint-Jean. (2011). *Alliance Innovation 02, s'inscrire dans le futur - Projet de Table régionale d'innovation*.

Groupe Performance Stratégique. (2009). *La grappe économique Santé dans la MRC du Domaine-du-Roy en 2009*.

Groupement des chefs d'entreprises du Québec. (2003). *Innover pour se démarquer. Les nouvelles façons de diriger mon entreprise*. (Colloque 1er mai 2003).

Idéa Innovation PME. (2009). *Dinamo, vers une économie créative - Stratégie d'innovation Saguenay—Lac-Saint-Jean 2009-2014*.

Idéa Innovation PME. (2008). *Innover pour transformer, PME et développement régional: même combat*. (Présentation au Château Roberval, 29 avril 2008).

Landry, R., Nabil, A., (2002). *Étude sur l'innovation dans les entreprises manufacturières du Saguenay—Lac-Saint-Jean*. Centre de Haute technologie Jonquière.

L'Europe s'engage en France. (2010). Séminaire "*Stratégies régionales d'innovation*". Site accessible à l'adresse <http://www.europe-en->

france.gouv.fr/Centre-de-ressources/Actualites/Seminaire-Strategies-regionales-d-innovation.

Meddeb, B. (2010). Modèle d'analyse et d'implantation des innovations en milieu de travail. *Organisations & territoires*, 19 (3), 69-77.

Meddeb, B. (2008). *Un modèle de développement de compétences pour l'organisation innovante*. Conférence présentée au colloque « La formation en gestion, un défi pour l'avenir ! ». Juin 2008.

Ministère du développement économique, de l'innovation et de l'exportation. (2010). *Stratégie québécoise de la recherche et de l'innovation 2010-2013, Mobiliser, Innover, Prospérer*.

Ministère du développement économique, de l'innovation et de l'exportation. *Innovation et régions du Québec. Bulletin thématique*. (Juin 2010).

Municipalité régionale de comté Domaine-du-Roy. (2005). *Accompagner stratégiquement le développement - Vision stratégique*.

Roy, C., SECOR. (2011). *Innovation Exportation - pour des PME de classe mondiale*.

Société d'aide au développement des collectivités Lac-Saint-Jean-Ouest. (2012). *Enquête sur les pratiques de veille et de diffusion*.

Société d'aide au développement des collectivités Lac-Saint-Jean-Ouest. (2008). *Enquête Innovation PME Domaine-du-Roy, 2005-2007*

Société d'aide au développement des collectivités Lac-Saint-Jean-Ouest. (2007). *Présentation concernant le positionnement de la SADC Lac-Saint-Jean-Ouest en matière d'innovation*.