

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ À

L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAITRISE EN ÉTUDES RÉGIONALES

PAR

EL MUSTAPHA FARRAM

(MAITRISE EN GESTION ET ADMINISTRATION DES ENTREPRISES)

VERS LA RECONVERSION INDUSTRIELLE D'UNE RÉGION-RESSOURCE
CONTEXTE THÉORIQUE ET EMPIRIQUE DE LA CRÉATION ET DE L'ÉVOLUTION
DE SOCCRENT AU SAGUENAY—LAC-SAINT-JEAN

1996



Mise en garde/Advice

Afin de rendre accessible au plus grand nombre le résultat des travaux de recherche menés par ses étudiants gradués et dans l'esprit des règles qui régissent le dépôt et la diffusion des mémoires et thèses produits dans cette Institution, **l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** est fière de rendre accessible une version complète et gratuite de cette œuvre.

Motivated by a desire to make the results of its graduate students' research accessible to all, and in accordance with the rules governing the acceptance and diffusion of dissertations and theses in this Institution, the **Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** is proud to make a complete version of this work available at no cost to the reader.

L'auteur conserve néanmoins la propriété du droit d'auteur qui protège ce mémoire ou cette thèse. Ni le mémoire ou la thèse ni des extraits substantiels de ceux-ci ne peuvent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

The author retains ownership of the copyright of this dissertation or thesis. Neither the dissertation or thesis, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

SOMMAIRE

Cette recherche s'inscrit à l'intérieur d'un cadre général dont l'objectif est l'analyse des dynamismes territoriaux. Les recherches sur les dynamiques territoriales convergent sur le fait que les nouvelles dynamiques des régions gagnantes s'insèrent dans un modèle productif de " spécialisation flexible", qui remplace le modèle fordiste. En outre, les facteurs les plus importants pour la compétitivité industrielle aujourd'hui sont acquis et non hérités. Ainsi, pour que ces facteurs acquis deviennent des avantages concurrentiels durables, les organisations territoriales et fonctionnelles doivent s'atteler à un processus d'amélioration et d'innovation dynamique. Ce processus consiste à acquérir des compétences supérieures, à améliorer les produits et à élaborer des procédés perfectionnés. La présente étude essaie d'apporter un certain nombre de réponses à la question générale suivante: Qu'en est-il des régions-ressources périphériques dont le pivot du dynamisme réside dans les facteurs hérités ? Sont-elles condamnées à la dévitalisation et à la désintégration ?

Pour pouvoir apporter des éléments de réflexion à cette question, nous avons opté pour le traitement des dynamismes des régions périphériques, sous l'angle des stratégies d'adaptation des acteurs¹. Nous avons décomposé la question générale en plusieurs sous-questions: Que font-elles face à cette situation ? Assurent-elles, ou non, leur reconversion selon le modèle de production flexible ? Quelles structures régionales permettent aujourd'hui le dynamisme ? Quels sont les acteurs de ces dynamismes? Quel est le rôle respectif des différents acteurs (pouvoirs publics, entreprises industrielles, organisations locales)? Quels sont les discours sur leur réalité économique?

¹On compte peu de publications concernant l'étude des stratégies d'adaptation des acteurs des régions-périphériques à lumière de la crise du fordisme.

De façon à apporter des éléments de réponse à ces interrogations, notre recherche fut scindée en deux volets: une réflexion théorique et une recherche empirique. La réflexion théorique constitue un effort de synthèse conceptuelle centrée sur les acteurs (stratégues) et le territoire (système). La structuration du modèle s'inspire donc d'une double approche, à la fois systémique et stratégique. Le modèle de recherche développé ainsi est proposé comme un cadre théorique exploratoire. Il permet d'étudier la dynamique des acteurs des régions-ressources périphériques, en particulier en ce qui concerne la reconversion industrielle de leurs territoires. Le territoire est considéré dans le modèle comme cadre de vie des populations (l'expression de l'enracinement et de l'appartenance des populations) et cadre de fonctionnement (économique, administratif ou relationnel régional par rapport à l'espace national et international) d'une multitude d'acteurs. Le cadre de fonctionnement est conçu dans le modèle comme un système spatio-économique constitué par deux composantes de structures: l'organisation territoriale et l'organisation fonctionnelle. Les structures de ces organisations sont continuellement à réguler suite à la poussée des technologies nouvelles, des technologies inductrices de crises (pertes d'emplois, faillites,...etc).

D'une façon générale, les résultats issus de l'observation empirique permettent de croire au bien-fondé de l'approche théorique utilisée et du modèle de recherche proposé. L'étude a porté sur une tentative de reconversion industrielle dans une région périphérique québécoise et canadienne, en l'occurrence le Saguenay—Lac-Saint-Jean. Cette tentative consiste en l'expérimentation d'un partenariat régional comme instrument de diversification de la base économique d'une région, considérée jusqu'à maintenant exclusivement comme une région-ressource. Ce partenariat régional est intervenu entre les grandes entreprises et les gens d'affaires de la région en vue de créer et développer la Société en commandite de création d'entreprises (SOCCRENT). Par ailleurs, dans le but de concrétiser ces objectifs, le

gouvernement a instauré une instance régionale appelée le conseil de concertation et développement (CRCD). La vocation du conseil est la coordination des axes de développement, des stratégies, des programmes et des budgets en partenariat avec le gouvernement. C'est au sein de cet organisme que la plupart des projets qui ont affecté l'économie de la région du Saguenay—Lac-Saint ont été endossés, essentiellement la Société en Commandite de Création d'Entreprises.

Les résultats découlant des trois phases de la création et de l'évolution de SOCCRENT démontrent que la société est un partenaire de la reconversion industrielle au Saguenay—Lac-Saint-Jean. La compilation réalisée au début de 1994 démontrait que le réseau de SOCCRENT est constitué de 34 entreprises représentant des actifs de 100 millions \$, un chiffre d'affaires de 80 millions \$ et près de 1000 emplois directs. La société mise beaucoup sur le développement des synergies (approvisionnement, transformation, distribution, logistique...etc) au sein de son réseau. Le résultat de son dynamisme (lancement et participation financière dans des entreprises locales, formation de nouveaux réseaux de relations interindustrielles "minicentres technologiques", formation d'un fonds partenarial financier privé de développement régional) tend vers la constitution, sur le plan spatial, d'un espace "techno-productif" et, sur le plan financier, d'un holding financier privé de développement. Les acteurs qui ont oeuvré dans la création et le développement de SOCCRENT ont donc eu recours aux modalités de partenariat interétatique, corporatiste et technoproductif¹.

On peut donc considérer que les régions ressources périphériques ont la possibilité de promouvoir et de susciter une véritable dynamique partenariale territoriale. Le processus

¹ Pour les définitions et explications sur ces modalités de partenariat voir Klein (1992) et Gagnon et Klein (1991)

d'adaptation et de reconversion a pour origine des dynamiques partenariales d'acteurs internes à la région. Ces dynamiques sont supportées par les gouvernements centraux. Elles indiquent la capacité des acteurs régionaux de percevoir les changements qui se produisent dans leur environnement immédiat¹, à réaliser des projets pour s'y adapter et à revitaliser le système territorial auquel ils sont attachés selon une approche partenariale dynamique. Les constats issus de cette étude de cas coïncident avec ceux de l'OCDE² (1993).

Vu sous l'angle des stratégies d'adaptation des acteurs vis-à-vis de la crise du fordisme, il est possible d'induire le partenariat au niveau d'une région-ressource périphérique. La stratégie serait d'inciter et de renforcer la symbiose, la coopération, le maillage, les synergies du moins par rapport à la problématique de reconversion industrielle. Cette reconversion, qui s'effectue dans un contexte où les fonds sont limités, nécessite l'articulation des acteurs dans les domaines de la science, de la technologie et de l'industrie au niveau d'une région-ressource périphérique. L'objectif serait l'acquisition des facteurs avancés et spécialisés et l'atteinte de l'optimum spatio-socio-économique de façon dynamique et compétitive. En d'autres mots, l'objectif sera de contrecarrer la dévitalisation et la désintégration de ces régions.

Par ailleurs, les limites de notre étude, comme toute recherche, sont intimement liées aux choix théorique, méthodologique et du cas d'étude. Ces caractéristiques nous astreignent

¹ L'ensemble des éléments extérieurs avec lesquels les acteurs de la région interagissent. Ces éléments dans notre cas sont essentiellement le marché et la technologie

² Cette institution soutient que l'une des caractéristiques de l'économie globalisée est d'être organisée sur une base territoriale et de constituer une agrégation de systèmes productifs locaux fiables, performants et dynamiques qu'il importe de renforcer et de gérer et qui coexistent avec des économies locales en déclin qu'il importe de reconvertir, revitaliser et redévelopper.

donc à limiter les possibilités de généralisations qui pourraient s'inférer à des dynamiques des acteurs d'autres régions-ressources périphériques. Toutefois, c'est dans la perspective du développement et de l'application d'un cadre théorique exploratoire à l'étude d'une problématique dont on compte peu de publications que la présente étude se veut originale. Le cadre théorique pose ainsi les jalons d'une approche permettant éventuellement d'approfondir la connaissance de la dynamique des acteurs des régions-ressources périphériques.

REMERCIEMENT

J'ai le plaisir de témoigner ma reconnaissance et ma gratitude à tous ceux et celles qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

Je désire ainsi exprimer mes sincères remerciements à mon directeur de mémoire M.Juan-Luis Klein. Malgré ses nombreuses occupations, il a toujours accepté de m'accorder de son temps pour discuter ou me conseiller sur différentes étapes qui ont permis d'en arriver à déposer mon mémoire.

Je remercie aussi pour leur support messieurs Jean Désy, directeur du Groupe de Recherche en Intervention Régionales et Jules Dufour, ex-directeur de la Maîtrise en études régionales.

Mes remerciements s'adressent également à tous les intervenants, ayant accepté de m'accorder des entrevues ou me fournir de la documentation écrite pour compléter ma recherche empirique: le commandité, les commanditaires, le personnel de la société en commandite de création d'entreprises et les agents de développement au niveau de la région.

Je me permets de souligner la contribution du Fonds pour la formation des chercheurs et l'avancement de la recherche du gouvernement du Québec (FCAR). Cette institution a financé un projet de recherche sur le partenariat et le développement local dirigé par Juan-luis Klein et Jean Désy, au sein duquel s'est insérée notre recherche.

Enfin, une pensée particulière à mes parents, mes frères, mes soeurs et à mon épouse pour le support et les encouragements apportés tout au long de ce projet de mémoire.

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|---|-----|
| SOMMAIRE | I |
| REMERCIEMENTS | VI |
| TABLE DES MATIÈRES | VII |
| LISTES DES TABLEAUX | IX |
| LISTE DES FIGURES | X |
| INTRODUCTION | |
| CHAPITRE 1: CONTEXTE ET CHAMP D'ÉTUDE..... | 10 |
| 1.1 Le contexte de l'étude..... | 11 |
| 1.1.1 Crise et nouveaux défis..... | 11 |
| 1.1.2 Stratégie industrielle du gouvernement du Québec..... | 14 |
| 1.1.3 Production flexible et reconversion des régions ressources | 19 |
| 1.2 La reconversion industrielle comme champ d'étude | 22 |
| 1.2.1 Mutation technologique et espace | 22 |
| 1.2.2 Planification du développement régional | 27 |
| CHAPITRE 2: PROCESSUS D'ADAPTATION ET DE RECONVERSION DES RÉGIONS RESSOURCES PÉRIPHÉRIQUES | 34 |
| 2.1 L'entropie: de l'ordre au désordre..... | 37 |
| 2.2 La Théorie de la régulation | 45 |
| 2.2.1 Concepts de base de la théorie de la régulation..... | 45 |
| 2.2.2 Notion de régulation stratégique globale | 49 |
| 2.3 La reconversion et le développement industriels sur une base territoriale | 53 |

| | |
|--|------------|
| 2.3.1 Notion de reconversion..... | 53 |
| 2.3.2 Développement industriel dans une base territoriale | 54 |
| 2.4 La compétitivité industrielle..... | 58 |
| 2.4.1 La notion de compétitivité..... | 58 |
| 2.4.2 L'avantage comparatif dynamique et la technologie..... | 61 |
| 2.5 La stratégie du Bonzaï scientifique, technologique et industriel | 65 |
| 2.6 Le Partenariat | 72 |
| CHAPITRE 3: LA RECONVERSION INDUSTRIELLE AU SAGUENAY— LAC-SAINT-JEAN: L'APPORT DE SOCCRENT..... | 78 |
| 3.1 Contexte: les effets de la crise en région et les carences industrielles régionales | 80 |
| 3.1.1 Le Saguenay—Lac-Saint-Jean au début des années 80..... | 80 |
| 3.1.2 Le Saguenay—Lac-Saint-Jean à la fin des années 80..... | 84 |
| 3.2 SOCCRENT: partenaire de la reconversion industrielle régionale..... | 87 |
| 3.2.1 Le Sommet en 1984 et genèse de SOCCRENT | 87 |
| 3.2.2 La Conférence socio-économique en 1991 et la formation d'un système technoproduit régional, "SOCCRENT, un réseau de PME..... | 103 |
| 3.2.3 La Planification stratégique en 1994-1995 et les perspectives d'avenir de SOCCRENT : Consolidation de son holding financier privé de développement régional..... | 126 |
| CONCLUSION | 137 |
| BIBLIOGRAPHIE..... | 151 |

LISTE DES TABLEAUX

| | page |
|---|------|
| Tableau 1: Développement par le haut et par le bas..... | 32 |
| Tableau 2: Entropie: Tableau comparatif..... | 42 |
| Tableau 3: Développement industriel sur une base territoriale..... | 57 |
| Tableau 4: Compétitivité, acteurs et déterminants..... | 60 |
| Tableau 5: Grille d'analyse des expériences partenariales | 75 |
| Tableau 6: Population active, taux d'activité et taux de chômage au Saguenay—Lac-Saint-Jean..... | 86 |
| Tableau 7: Répartition des sources de financement de l'entente cadre de 1991 par secteur d'intervention | 104 |
| Tableau 8: Fonds de capital de risque en dollars canadiens prévus pour le financement du réseau de PME de SOCCRENT, 1989-1990 | 107 |
| Tableau 9: Budget d'opération prévu pour le bureau de support à la gestion..... | 107 |
| Tableau 10: Budget d'opération prévu pour le bureau de support à l'innovation pour une période de 3 ans à compter de 1990..... | 110 |
| Tableau 11: Budget d'opération prévu par bureau pour le volet support à la prospection | 110 |
| Tableau 12: Distribution de l'assistance financière aux PME de SOCCRENT..... | 113 |
| Tableau 13: Plan de financement en \$ pour le projet "SOCCRENT, un réseau de PME"..... | 116 |
| Tableau 14: Partenaires du projet "SOCCRENT, un réseau de PME" | 116 |
| Tableau 15: Réseau d'entreprises de SOCCRENT | 118 |
| Tableau 16: Minicentres technologiques, partenaires et créneaux..... | 121 |
| Tableau 17: Dépenses administratives pour les quatres minicentres technologiques en \$..... | 122 |
| Tableau 18: Répartition du financement du G.A.M.A.P selon les partenaires du projet en \$..... | 125 |
| Tableau 19: SOCCRENT, un holding financier privé régional | 130 |

LISTE DES FIGURES

| | page |
|---|------|
| Figure 1: Variabilité dans le temps et dans l'espace des états dynamiques (ordre et désordre) dans le sens de l'accroissement de l'entropie..... | 44 |
| Figure 2: Les concepts de base de la théorie de la régulation..... | 48 |
| Figure 3: Les facteurs de production | 62 |
| Figure 4: Représentation synthétique sous forme d'arbre de la science, de la technologie et de l'industrie | 68 |
| Figure 5: Établissement de l'arbre des compétences des entreprises au niveau d'un territoire..... | 71 |
| Figure 6: Synthèse des processus d'adaptation et de reconversion industrielle | 77 |
| Figure 7: Taux de chômage de la population de Chicoutimi et de Jonquière dont l'âge est supérieur à 15 ans, 1975-1993..... | 82 |
| Figure 8: Représentation synthétique de SOCCRENT à l'origine | 99 |
| Figure 9: Représentation synthétique de SOCCRENT lors de sa deuxième phase (SOCCRENT, un réseau de PME)..... | 112 |
| Figure 10: Processus d'adaptation et de reconversion industrielle de la région du Saguenay—Lac-Saint-Jean..... | 136 |

INTRODUCTION

Ce mémoire traite d'une tentative de reconversion industrielle dans une région périphérique québécoise et canadienne, en l'occurrence le Saguenay—Lac-Saint-Jean¹. Cette tentative consiste en l'expérimentation du partenariat comme instrument de diversification de la base économique d'une région, considérée jusqu'à maintenant exclusivement comme une région ressource. Ce partenariat est intervenu entre les grandes entreprises et les gens d'affaires de la région en vue de créer et développer la Société en commandite de création d'entreprises (SOCCRENT).

Objectif de la recherche

L'objectif de la recherche est d'ordre théorique et empirique. Du point de vue théorique, il s'agit de l'intégration d'un ensemble de concepts de façon cohérente pour pouvoir appréhender la dynamique des acteurs oeuvrant dans la reconversion des régions ressources. Du point de vue empirique, il consiste à montrer que SOCCRENT est une institution qui contribue à la reconversion d'une région périphérique. Sa mission réside dans le développement de synergies et d'osmoses, entre les partenaires de son réseau et entre les entreprises et les institutions locales. Le sens de son dynamisme (lancement et participation financière dans des entreprises locales, formation de nouveaux réseaux de relations interindustrielles, minicentres technologiques, formation d'un fonds partenarial financier privé de développement régional) tend à la constitution sur le plan spatial

¹ Ce mémoire s'insère dans un projet plus large portant sur le partenariat et le développement local. Sous la responsabilité de Juan-Luis Klein et de Jean Désy, ce projet a été financé par le Fonds pour la formation des chercheurs et l'aide à la recherche (F.C.A.R) du gouvernement du Québec.

d'un espace "techno-productif" et sur le plan financier, d'un holding financier privé régional.

Problématique, cadre théorique et opératoire

Cette recherche s'inscrit à l'intérieur d'un cadre général dont l'objectif est l'analyse des dynamismes territoriaux¹. Les auteurs ayant fait des recherches sur les dynamiques territoriales (Dunford (1989), Storper (1989), Harrison (1989), Veltz (1990), Ganne (1989), Leborgne et Lipietz (1988a, 1988b, 1990, 1992), Benko et Dunford (1991, 1992), Boyer (1992), Boyer et Coriat (1989), Klein (1992), Piore et Sabel (1989), Becattini (1992), Storper et Harrison (1992)) convergent sur le fait que les nouvelles dynamiques des régions gagnantes s'insèrent dans un modèle productif de "spécialisation flexible". Ce nouveau modèle se caractérise par la formation des districts et des réseaux (Becattini: 1992), par la formation des grappes technologiques (Porter: 1991), par une grande autonomie de décision et une intégration territoriale intense (Klein: 1992).

Par ailleurs, les travaux de Porter (1986, 1986a, 1991) montrent que les facteurs les plus importants pour la compétitivité industrielle à l'ère moderne sont acquis (facteurs avancés et spécialisés : infrastructure moderne de communication, centre de recherche de niveau mondial spécialisé...etc) et non hérités (facteurs de base: les ressources naturelles, la main d'oeuvre semi ou non qualifiée, climat...etc). Ils montrent que l'avantage concurrentiel durable est obtenu grâce à

¹ Nous empruntons le sens de "territorial" à Raffestein (1980). La territorialité est vue comme l'expression de l'enracinement ou de l'attachement au cadre de vie des populations (sentiment d'appartenance), mais aussi la force relative, pour les acteurs et les groupes sociaux, du cadre de fonctionnement économique, administratif ou relationnel régional par rapport à l'espace national.

un processus d'amélioration et d'innovation dynamique. Le processus consiste à acquérir des compétences supérieures, à améliorer les produits et à élaborer des procédés perfectionnés. Mais qu'en est-il des régions ressources périphériques dont le pivot du dynamisme réside dans les facteurs hérités ? Sont-elles condamnées à la dévitalisation et à la désintégration (Côté: 1991)?

La majorité de ces auteurs ont travaillé sur des métropoles. Des recherches commencent à se faire au sujet des régions périphériques à la lumière de la crise du fordisme et de l'acquisition des facteurs de production avancés et spécialisés (Klein: 1992, Moulaert: 1989). Quant aux stratégies d'adaptation des acteurs des régions périphériques à cette nouvelle réalité, on compte peu de publications.

Nous avons opté pour le traitement des dynamismes des régions périphériques sous l'angle des stratégies d'adaptation des acteurs qui sont aussi confrontés à la crise du fordisme et à l'acquisition des facteurs de production avancés et spécialisés. Nous essayons de faire le point sur ce que deviennent les régions ressources dont la modernisation doit être menée sans délai, sous peine de s'enfoncer dans la crise. Que font-elles face à cette situation ? Assurent-elles, ou non, leur reconversion selon le modèle de production flexible ? Quelles structures régionales permettent aujourd'hui le dynamisme ? Quels sont les acteurs de ces dynamismes? Quel est le rôle respectif des différents acteurs (pouvoirs publics, entreprises industrielles, organisations locales)? Quels sont les discours sur leur réalité économique?

La structuration de notre cadre théorique s'inspire d'une double approche, à la fois systémique et stratégique¹. D'un point de vue systémique, nous considérons les décideurs (au niveau local et régional) de la région du Saguenay—Lac-Saint-Jean, comme des acteurs qui participent à un système d'action. Cet ensemble d'acteurs est lié par des rapports d'interdépendance et ses actions sont coordonnées par des mécanismes de régulation qui permettent à l'ensemble de se maintenir. D'un point de vue stratégique, les comportements des acteurs dans le système sont considérés comme des stratégies, stratégies qui sont orientées par les contraintes propres au système d'action auquel participent les acteurs. Notre objectif est de structurer un ensemble de concepts autour desquels les décideurs des régions périphériques peuvent gérer le territoire (système), orienter l'engagement des ressources et mesurer la performance de leurs projets. Les concepts introduits émanent des travaux sur la spécialisation souple (Piore & Sabel, 1989), sur la planification du développement (Perrin, 1974, 1978, 1982), sur la compétitivité et l'avantage concurrentiel (Porter 1986, 1986a, 1991), sur l'entropie (Clausius (1865), Boltzman (1877), Shannon (1948), Georgescu-Roegen (1971)), Sur la régulation (Boyer (1986, 1992), Benko & Dunford (1992), Jessop (1989)), sur les stratégies technologiques (Porter (1986) et Giget (1984)), sur le partenariat (Greffee (1989), Weaver (1990) et Klein & Gagnon (1991)). Nous soutenons que les acteurs des régions périphériques pourraient reconvertir leurs régions selon une approche partenariale technoproductive et corporative dynamique de régulation stratégique globale dans un contexte évoluant dans le sens d'accroissement de l'entropie (cause d'évolution). Le dynamisme des régions périphériques pourrait

¹ Modèle d'analyse stratégique conçu par Crozier et Frieberg (1977).

prendre le sens du modèle de développement flexible et de l'acquisition des avantages concurrentiels durables.

Au niveau opératoire l'analyse est faite en deux parties. La première met en évidence le contexte régional dans lequel le partenariat a émergé et évolué, en particulier les effets de la crise qui s'éternise en région et leurs liens avec les carences industrielles régionales. La seconde étudie le rôle de SOCCRENT dans la reconversion industrielle régionale. L'étude est centrée sur les expériences partenariales entraînant la genèse et l'évolution de SOCCRENT. Par genèse et évolution, nous désignons, d'une part, le processus de création de la forme institutionnelle, et, d'autre part, les transformations qu'a connues l'institution dans le temps. Il s'agit d'étudier différents aspects de la structure et du fonctionnement de l'institution : les instigateurs (la composition : qui participe?, dans quelles sortes de partenariat et avec quels rôles?), la mission, les objectifs (pour quelles fonctions et dans quels objectifs l'organisation partenariale a pris naissance? quelle est l'importance de la participation du gouvernement, de l'entreprise, de l'emploi, de l'université dans la mise en oeuvre des différents objectifs ?), les stratégies (au cours des années, d'autres acteurs sont entrés en scène; pourquoi et quand ? ceci a-t-il aidé ou a-t-il affecté l'alliance ? dans quels domaines?, les principaux moyens de financement (qui paye quoi et quand ? est-ce approprié ? qui est bénéficiaire à court terme ? à long terme ? le partenariat consiste-t-il en une subvention des entreprises ou bien apporte-t-il des capitaux privés dans le secteur public ? pourquoi le secteur privé devrait-il être impliqué? quels sont les avantages et quand les obtient-on ?), les différents services mis à la disposition de la clientèle, les réalisations en termes d'investissements, de création d'emplois et de consolidation des entreprises créées,

les divers types de rapports qu'entretient l'institution avec le milieu régional et enfin, les perspectives d'avenir de l'institution. Le modèle de partenariat peut-il être adapté à d'autres objectifs de développement ?

Les données utilisées proviennent principalement des sources écrites. Le dépouillement d'articles de journaux, de lettres, des verbatims des nouvelles (radio et télévision), de rapports d'études et de documents administratifs. Ces renseignements sont complétés par des entrevues semi-structurées avec des acteurs impliqués dans la société en commandite de création d'entreprises. Malgré des insuffisances, reliées en partie au caractère confidentiel des informations sur SOCCRENT, ces données ont permis de répondre, pour l'essentiel, aux questions posées.

Par ailleurs, des données émanent aussi des discussions qui ont animé la fin de nos trois séminaires sur SOCCRENT, le premier dans le cadre de la semaine scientifique du Groupe de recherches en intervention régionale (GRIR), le second et le troisième ont été tenus respectivement lors du 62e (Mai 1994, Montréal) et 63e Congrès de l'ACFAS (Mai 1995., Chicoutimi).

Présentation

Le mémoire se divise en trois chapitres. Le premier chapitre présente le contexte de mutation et les défis de reconversion qui s'imposent au pays ou régions, en particulier les régions ressources. Ces régions sont confrontées à la transition du mode de développement fordiste à un mode de développement flexible. Le chapitre traite également de la stratégie industrielle mise de l'avant par le gouvernement du Québec visant à relever les nouveaux défis de la production flexible. Enfin, il examine deux approches liées à la

problématique de la reconversion des régions ressources et périphériques: le changement technologique et la planification du développement régional.

Le deuxième chapitre tente une synthèse conceptuelle à l'intérieur d'un modèle centré sur les acteurs (stratégues) et le territoire (système). La première partie du chapitre est consacrée aux conceptions théoriques de la notion d'entropie pour comprendre la cause et le sens de l'évolution d'un système. Il n'est pas question ici d'appliquer systématiquement l'entropie dans les systèmes sociaux. Toutefois, il nous a semblé approprié de souligner dans quel processus fondamental et global d'évolution s'insèrent les disjonctions-réorganisations (Ordre et désordre) des systèmes. La deuxième partie de ce chapitre introduit les concepts de base de la théorie de la régulation et la notion de régulation stratégique globale. Cette notion a été développée dans le but d'articuler des niveaux micro-macro sociétal et spatial. La troisième partie analyse les travaux de J.C Perrin (1974, 1978, 1982) concernant la notion de reconversion et le modèle de développement industriel sur une base territoriale. Perrin suggère trois principes d'évolution des champs industriels : reproduction, bifurcation, reconversion. La reconversion est le fruit des dynamismes générés par la bifurcation (lancement d'entreprises locales qui finissent par coopérer, transformation du tissu local, formation de réseaux nouveaux de relations interindustrielles). La quatrième partie montre, en se basant sur les travaux de Porter (1986, 1986a, 1991) que les facteurs pour la compétitivité industrielle à l'ère moderne sont acquis et non hérités et que les sources de l'avantage concurrentiel se trouvent avant tout au niveau local. La cinquième partie est consacrée aux stratégies technologiques qui mettent l'accent sur l'intégration, la combinaison et la valorisation des technologies. La sixième partie distingue le

partenariat corporatif et technoproductif comme moyen d'organiser l'économie locale sur une base territoriale en créant un système productif où se nouent la recherche scientifique, les applications technologiques et l'industrie, à travers des liens aussi bien institutionnels qu'individuels.

Le troisième chapitre est consacré à l'étude du rôle de SOCCRENT dans la reconversion industrielle régionale. La première partie du chapitre présente les effets de la crise et les carences industrielles de la région du Saguenay—Lac-Saint-Jean. La deuxième partie du chapitre montre SOCCRENT comme partenaire de la reconversion industrielle au Saguenay—Lac-Saint-Jean.

Enfin, la conclusion présente une synthèse des principaux résultats obtenus et les limites de l'étude.

CHAPITRE 1

CONTEXTE ET CHAMP D'ÉTUDE

Le contexte économique mondial actuel est caractérisé par une relative prospérité dans certains pays et par des déséquilibres dans d'autres. Ces déséquilibres sont produits en particulier par les interdépendances et la recherche de nouveaux gains de productivité à travers le développement de nouvelles normes de production. Ces normes ont induit une nouvelle logique de production, la production flexible. La première partie de ce chapitre présente ce contexte de mutation en se basant sur la percée des pays de l'Asie de l'Est et les défis de reconversion qui s'imposent, en particulier aux régions ressources face à la production flexible. Nous présentons également dans cette partie la stratégie industrielle mise de l'avant par le gouvernement du Québec visant à relever les défis de la production flexible. Telle qu'indiquée au cours de l'introduction, la problématique envisagée par cette étude est celle de la reconversion des régions ressources et périphériques. Ces régions sont confrontées à la transition d'un mode de développement de type fordiste vers un mode de développement de type flexible (que nous définirons au point 1.1.3). La deuxième partie de ce chapitre examine deux approches de ce problème : le changement technologique et la planification du développement régional. Nous soutiendrons que ces deux approches ne permettent d'expliquer que partiellement le dynamisme des régions "périphériques" dans le contexte actuel.

1.1 Le contexte de l'étude

1.1.1 Crise et nouveaux défis

L'économie mondiale contemporaine, en matière d'innovation et d'exploitation de nouvelles technologies, est caractérisée par une concurrence de

plus en plus féroce¹. Le souci continu des nations est de rendre leurs économies performantes et compétitives. Néanmoins, plusieurs études² soulignent la croissance dans certaines zones du monde, par exemple, les pays de l'Asie de l'Est, et l'état de crise dans d'autres pays et régions du monde. Le poids économique du Japon et l'émergence des nouveaux pays industriels plus compétitifs du côté du Pacifique, comme les pays de l'Asie de l'Est - Chine, Hong Kong, Corée du Sud, Indonésie, Malaisie, Philippines, Singapour, Taïwan, Thaïlande...etc- expliquent pour une large part cette nouvelle translation de la zone motrice de développement vers le Pacifique³. Une translation manifeste de par la percée de la production des pays de l'Asie de l'Est et de leurs exportations (Weaver: 1990).

Les données publiées de 1960 à 1989 par le "US Departement of labor "⁴montrent que l'indice de la productivité manufacturière de l'industrie américaine de fabrication a augmenté de 96 % alors que celui du Japon augmentait de 589 %. Cette augmentation de la productivité au Japon a entraîné la réduction des coûts et l'invasion⁵ des marchés mondiaux dans les domaines de l'automobile, de l'électronique, de l'informatique, des semi-conducteurs,...etc. Ceci a induit des

¹ Voir Porter (1986).

² Rapport de la banque de règlements internationaux (BRI) 1992, Organisation mondiale de la propriété intellectuelle, 1983; "US department of labor", 1991; GATT, 1990)

³ Comme souligne Benjamin Kirdle (1984) et Morley (1986); le centre géographique du commerce et de l'industrie international s'est nettement déplacé du nord de l'Atlantique au bassin pacifique, s'étendant aujourd'hui sur un axe situé entre la Californie métropolitaine et le couloir Tokyo-Osaka au Japon, cités dans Weaver (1990).

⁴ Cité dans Jean-Pierre Bipeau (1991)

⁵ Voir, Les grandes économies : la rivalité États-Unis - Japon, dans Jean-Pierre Bibeau, "Introduction à l'économie internationale", p.73, 1991.

déséquilibres et a engendré des pressions protectionnistes. Ainsi, la faiblesse de l'industrie américaine et européenne a été telle que les dirigeants des grandes sociétés ont dû demander l'intervention de leurs gouvernements pour qu'ils forcent les Japonais à restreindre leurs exportations, d'où l'instauration du système des quotas vis à vis des Japonais- par exemple, quotas britanniques (1976), quotas français (1979), quotas allemands (1981) et quotas américains (1981,1986) (De Melo & Messerlin: 1986). Le rapport du Gatt sur le commerce international en 1990, note le ralentissement en volume du commerce international de marchandises par rapport aux années qui ont précédé ainsi que les faillites et les difficultés rencontrées par les entreprises américaines et européennes pendant que le Japon dégage un excédent commercial positif avec la communauté européenne et les États-Unis¹. Comme l'explique Du Tertre (1991) dans son livre Technologie, flexibilité, emploi, la performance atteinte par ces pays est le résultat d'une politique industrielle très spécifique: une nouvelle procédure de standardisation, une nouvelle forme de gestion de la production (Système Kanban) et un consensus social solide.

Les nouvelles modalités de production introduites par les pays asiatiques imposent une accélération des interdépendances et la recherche de nouveaux gains de productivité². On assiste ainsi, à une remise en question des principaux traits caractéristiques de la croissance occidentale (Mazier, Baslé et Vidal: 1984, 14). Ceci produit une crise qui semble remettre en cause non seulement les structures

¹ Rapport de la "Bank of Japan, Balance of payments Monthly", mars 1991, cité dans Ramses 92, p.174, Dunod.

² L'émergence de nouveaux pays industriels compétitifs, l'internationalisation des procédés de production, la gestation d'une nouvelle dynamique technologique, l'intensification de la concurrence à l'échelle mondiale, la continentalisation des marchés et la crise de l'Etat providence, par leurs influences combinées ont entraîné des dysfonctionnements dans l'ordre économique.

institutionnelles régularisatrices mais aussi les mécanismes qui orientent l'économie dans sa trajectoire.

À un moment donné, la société industrielle s'est trouvée confrontée à une alternative : suivre une trajectoire de production artisanale ou en emprunter une associée à la logique en série. Ce choix s'est présenté à nouveau à l'époque moderne sous une forme nouvelle que nous avons appelée la spécialisation souple (Piore & Sabel : 1989, 11).

Les nouvelles normes de production introduites donc par la production flexible s'accompagnent de nouvelles normes de consommation. Ces normes bouleversent le régime d'accumulation dans son ensemble et de nouveaux défis d'adaptation s'imposent.

1.1.2 La stratégie industrielle du Québec

Le Québec est traditionnellement exportateur (papiers, bois, produits miniers.etc). Cependant, il doit maintenant exporter, en plus des produits traditionnels, des produits ayant une plus forte valeur ajoutée et pour lesquels la concurrence est vive. Son économie se trouve ainsi confrontée aux défis imposés par la globalisation des marchés, de la production et des moyens financiers, par l'accélération du rythme de l'innovation et du transfert technologique, par les exigences accrues des consommateurs, par le besoin de recyclage de la main d'oeuvre en matière de formation professionnelle et par des nouvelles normes de production. En résumé, elle éprouve la nécessité de s'adapter au nouveau mode de production flexible. C'est dans cette perspective que le ministre de l'industrie, du commerce et de la technologie entreprit d'alerter la communauté d'affaires.

Il souligne la faible croissance de la productivité, la faiblesse relative des efforts de formation de la main d'oeuvre par les entreprises, la difficulté à trouver de la main-d'oeuvre qualifiée pour combler des milliers de postes vacants alors que sévit un taux de chômage élevé, la difficulté qu'éprouve notre régime de formation de base à préparer notre jeunesse aux exigences des emplois nouveaux, la faible qualité de plusieurs de nos produits et services, l'insuffisante proportion de notre valeur ajoutée manufacturière, les avantages comparatifs traditionnels sont de moins en moins des avantages compétitifs (Québec: 1993).

Il fallait donc disposer d'une stratégie industrielle centrée sur la compétitivité et la production flexible. Dans ce sens, le ministère de l'industrie du commerce et de la technologie (MICT) a annoncé sa stratégie axée sur le développement des grappes industrielles.

Tout d'abord un bref rappel du contexte politique en matière de développement régional, dans lequel cette stratégie a été élaborée. Le conseil des ministres le 18 décembre 1991 a accepté la nouvelle politique de développement régional connue sous le nom de " Réforme Picotte". Cette politique a pour objectifs: de prendre en considération les habitudes de concertation instituées à l'intérieur des régions et que le gouvernement a encouragées et soutenues depuis 1985, de répondre au désir et à la nécessité d'une prise en main accrue des principaux enjeux du développement des régions par les leaders régionaux, de clarifier la nature et la portée des rôles réciproques du gouvernement et des " instances régionales" et d'encadrer ces rapports. L'une des avenues empruntées par le gouvernement pour la concrétisation de ces objectifs est l'instauration d'une instance représentative de la région, appelée conseil régional. Ce conseil a une vocation de coordination

interne de la région et de programmation du développement et assume cette responsabilité en partenariat avec le gouvernement. Le conseil régional a pour fonctions : d'assurer la concertation des intervenants, de donner des avis au gouvernement, de définir une stratégie de développement en identifiant les enjeux, les forces, les faiblesses, les priorités régionales et les axes de développement. Le plan de développement retenu faisant l'objet d'une négociation et de la signature d'une entente cadre avec le gouvernement. Le conseil a pour rôle aussi, de conclure des ententes spécifiques avec les ministères et les organismes gouvernementaux, de gérer conjointement avec le ministre délégué aux Affaires régionales un fonds régional de développement qui est attribué par le gouvernement à chacune des régions. C'est dans ce cadre que la stratégie axée sur le développement des grappes industrielles a été élaborée.

La stratégie est basée sur le développement des synergies entre différents partenaires: entreprises, travailleurs, centres de recherche, de formation et milieux académiques et financiers. Par grappe industrielle, le MICT entend un ensemble d'industries d'un même secteur d'activités qui interagissent, se regroupent et se concurrencent entre elles, pour accroître leur compétitivité et accélérer leur croissance (Québec: 1993). L'objectif de cette stratégie est de bâtir des secteurs d'activités porteurs d'où émergeront des entreprises de calibre international s'alimentant ici à des réseaux de sous-traitance, favorisant le développement des PME dans les différentes régions du Québec et stimulant la création d'emplois permanents et de qualité. Le gouvernement s'est doté d'un certain nombre de fonds pour soutenir sa stratégie industrielle. Parmi ces fonds se trouve le "Fonds de Partenariat".

Ce Fonds sert à soutenir financièrement les projets à caractère synergique identifiés dans les plans d'action. Ces plans sont élaborés par les tables de concertation sous l'égide des conseils régionaux pendant les exercices de planification stratégique. Les contributions sont dispensées en fonction de quatre volets : "Financement de projets à caractère synergique", "Réseaux d'entreprises", "Centres de services aux réseaux d'entreprises" et "Veilles concurrentielles".

L'objectif du financement de "projets à caractère synergique" est de stimuler et de soutenir la réalisation de projets collectifs dont les impacts et bénéfices profiteront à l'ensemble des acteurs d'une grappe. Le montant de financement est de 20M\$ sur 3 ans. Les projets admissibles sont: développement et partage de connaissances propres à la grappe (études de faisabilité, de marché, d'axes stratégiques, de compétitivité), projets liés à la commercialisation ou promotion au niveau de la grappe, développement et réalisation-pilote novatrice, moyens de communication spécifiques au sein de la grappe et mise en place d'une infrastructure spécialisée. Les projets, pour être admissibles, doivent obtenir l'appui d'une table de concertation des décideurs (Planification stratégique). Ils doivent avoir un effet structurant sur le développement, la croissance ou la compétitivité du secteur concerné. Ils doivent figurer au plan d'action en précisant la participation financière des promoteurs qui se portent garants de leur réalisation. Ainsi, l'aide financière est disponible pour des projets issus et supportés par les tables de décideurs (Fonds de partenariat sectoriel :1994).

Le volet, "Réseaux d'entreprises", a pour but d'appuyer l'établissement de réseaux d'entreprises. Un réseau est défini comme un groupe d'entreprises qui coopèrent ou partagent des ressources afin d'améliorer leur compétitivité ou de

réaliser des projets communs. L'enveloppe budgétaire de ce volet est de 3 millions de dollars sur 3 ans. Elle vise à soutenir financièrement : la réalisation d'études de faisabilité et les dépenses encourues pour l'implantation du réseau. Les projets admissibles sont ceux qui ont trait au renforcement d'une ou plusieurs activités d'entreprises (production, finance, gestion, marketing, etc) ou à la saisie d'une opportunité de marché (Fonds de partenariat sectoriel: 1994).

Le volet " Centres de services aux réseaux d'entreprises" a pour but la création de centre de services consacrés à ces réseaux. L'enveloppe budgétaire est de \$ 2M sur une période de 3 ans. Elle vise à supporter la réalisation d'un plan d'affaires et les dépenses encourues pour l'implantation d'un centre de services aux réseaux. Aux fins du programme, un centre de services aux réseaux d'entreprises est défini comme un organisme sans but lucratif qui met à la disposition des entreprises membres de ces réseaux des services propres à renforcer une ou plusieurs de leurs facettes (production, finance, gestion, marketing) ou à saisir une opportunité de marché (Fonds de partenariat sectoriel: 1994).

Le volet " Veilles concurrentielles" a pour objectif de favoriser l'implantation de veilles concurrentielles dans des secteurs et sous-secteurs d'une grappe. L'enveloppe budgétaire de \$ 10M vise à soutenir financièrement des projets qui mettent en commun l'expertise des centres de recherche publics, des centres de liaison et de transfert, des centres collégiaux de transfert de technologie et des intervenants de l'industrie. Il permet à un ensemble d'industries d'une grappe ou sous-grappe industrielle d'avoir accès à des services de recherche, d'analyse et de synthèse d'information qui leur permettent d'accroître leur compétitivité, de soutenir leur processus de décision stratégique et d'accélérer leur croissance. Il veut

encourager ainsi l'utilisation des informations de nature opérationnelle ou stratégique par les entreprises d'une grappe pour stimuler le montage de projets, réduire l'incertitude des promoteurs de projets et soutenir le système de veille concurrentielle du réseau (Fonds de partenariat sectoriel: 1994).

Pour répondre donc aux nouveaux défis de la production flexible, la stratégie industrielle mise de l'avant par le gouvernement du Québec vise à accélérer le passage de son économie, longtemps basée sur l'exploitation de ressources naturelles, vers des activités à haute valeur ajoutée et à soutenir les entreprises dans leurs efforts pour augmenter leur compétitivité.

1.1.3 Production flexible et reconversion des régions

Plusieurs études récentes sur le développement régional rapportent que les régions dynamiques sont celles qui ont pu réussir la transition d'un mode de développement de type fordiste à un mode de développement de type flexible (Benko et Lipietz, 1992). Cette transition se caractérise par une nouvelle conception spatiale de la localisation, de l'organisation des entreprises et par l'adoption des stratégies de grappes technologiques.

Ces stratégies industrielles rendent compte de la capacité de groupes localisés à s'adapter aux contraintes de l'internationalisation de la concurrence à partir de potentiels d'organisation qui leur sont propres. On trouve donc des régulations très locales. Deux concepts et une stratégie paraissent charpenter ce nouveau régime fondé sur la spécialisation souple. Les concepts sont ceux des districts et réseaux et la stratégie est celle des grappes technologiques. L'hypothèse est que le district industriel est une entité socio-territoriale caractérisée par la

présence active d'une communauté de personnes et d'une population d'entreprises dans un espace géographique et historique donné qui requiert la mise en oeuvre d'un réseau permanent de liens privilégiés entre le district, ses fournisseurs et ses clients (Becattini: 1992, 36-37). L'une des caractéristiques de cette entité est la symbiose entre la communauté locale, les entreprises, puis les applications de la science et de l'industrie. L'objectif est d'intégrer deux fonctions: L'innovation technologique et la construction territoriale dans une dynamique de processus de production coordonnée par la coopération (Pecqueur, Rousier, Grenoble : 1991).

Cette coopération est une forme d'organisation des activités industrielles destinée à répondre à l'incertitude forte découlant de la temporalité des processus de production et d'innovation (Perrin: 1982). L'espace constitué est défini par Gilly (1987) comme un espace "techno-productif" résultant du produit des relations entre les entreprises de nouvelle technologie et la sphère de production où ces entreprises mettent en oeuvre les applications industrielles et cherchent à valoriser les innovations.

La stratégie adoptée par les acteurs et qui ressort dans plusieurs études est celle des grappes technologiques. Le Groupe d'étude des stratégies technologiques (GEST)¹ définit le terme de grappe technologique comme une collection d'activités liées entre elles par une essence technologique commune (GEST: 1986, 27). Par exemple, l'industrie de l'armement aux États-Unis, de la chimie en Allemagne, de l'électronique au Japon et l'agro-alimentaire du Danemark. Les grappes deviennent

¹GEST : groupe d'études des stratégies technologiques : dénomination collective des divers auteurs qui ont contribué à l'ouvrage, Grappes technologiques. Les nouvelles stratégies d'entreprises, McGraw Hill, 1986.

des foyers de renforcement mutuel, contribuant à l'élévation du degré de sophistication des acheteurs, à l'accélération du processus de création de facteurs spécialisés et une meilleure circulation de l'information. Les grappes nationales sont souvent concentrées dans une même ville ou région, constituant ainsi le moteur du développement économique au niveau local (Porter: 1991).

L'espace local et régional constitue ainsi, un nouveau cadre de référence, pour une multitude d'acteurs. Pecqueur (1991) parle dans ce sens d'une polarisation territoriale reliée aux bouleversements des hiérarchies spatiales qui fait apparaître la qualité des relations entre acteurs économiques. Pour les gouvernements, l'espace local constitue une opportunité pour alléger le fardeau de la dette publique (Québec: 1992). Les États s'associent à des organismes locaux, en utilisant des formules partenariales afin d'atténuer les effets de leur désengagement partiel (Weaver: 1990), ce qui représente pour les intervenants locaux une occasion de prendre en main les leviers décisionnels de leurs espaces de développement (Vachon: 1991). Les nouveaux dynamismes territoriaux seraient donc associés à l'émergence des districts, des réseaux et des grappes technologiques, ainsi qu'à la transition du mode de développement de type fordiste au mode de développement de type flexible.

D'un autre côté, pour de nombreuses régions périphériques, cette mutation a apporté des poches locales de chômage (effritement de l'emploi industriel). Leurs économies accusent un état de stagnation voire de déclin. Ces régions se voient ainsi confrontées à l'adaptation à cette nouvelle réalité. Que deviennent les régions-ressources dont la modernisation doit être aussi menée sans délai, sous peine de s'enfoncer dans la crise. Comment font-elles face à cette situation ? Assurent-elles,

ou non, leur reconversion en tendant vers le mode de développement flexible ? Quelles structures régionales permettent aujourd'hui le dynamisme ? Quels sont les acteurs de ces dynamismes ? Quel est le rôle respectif des différents acteurs pouvoirs publics, entreprises industrielles, organisations locales ? Quels sont les discours sur la réalité économique des régions touchées ?.

1.2 La reconversion industrielle comme champ d'étude

1.2.1 Mutation technologique et espace

En général, deux perspectives théoriques au sein de la pensée économique sont retenues pour l'analyse de la relation mutation technologique et espace : celle qui met l'accent sur la diffusion spatiale de la technologie et sur son impact sur la structuration industrielle régionale et celle qui se concentre sur la localisation des activités économiques. Les premières se basent sur les théories schumpéterienne et néo-schumpéterienne. J.Shumpeter (1939), dans son ouvrage "Business Cycles", établit un modèle d'évolution du capitalisme industriel où il montre que la trajectoire du développement à long terme est formée par des cycles de cinquante-cinq ans (type Kondratieff de longue durée)¹ constitués de phases de croissance accélérée et décélérée. Il distingue trois ondes de Kondratieff: La révolution industrielle (1787-1842); l'onde bourgeoise (liée aux voies ferrées) (1843-1897) et l'onde néo-mercantiliste (depuis 1898). Selon Shumpeter, chaque onde a induit l'émergence de phases d'expansion de nouvelles industries suite à l'introduction des innovations dans les processus de production. Les innovations suscitent une phase ou dominant

¹ Les cycles de cinquante-cinq ans, auxquels se surimposent des cycles plus courts (de type Kitchin, Juglar et Kouzents) portent le nom de l'économiste russe qui les découvrit : Kondratieff. Dans ces travaux Kondratieff a observé ces cycles en analysant l'évolution des prix des biens.

les imitations et les améliorations du processus de production, puis une phase de saturation, où cet élan s'essouffle, et enfin la phase de déclin. Shumpeter a baptisé cette évolution cyclique du *développement économique par le processus de destruction créatrice*. Quant aux théories néo-schumpétériennes, elles font de l'innovation technologique le facteur principal de l'évolution du système capitaliste. En ce sens, C.Freeman (1982) propose le concept de "paradigme techno-économique" pour décrire un faisceau de combinaisons technologiques qui structurent l'organisation de la production et les relations sociales qui en découlent. Les auteurs des théories néo-schumpétériennes associent la crise du système fordiste aux fondements d'un nouveau paradigme techno-économique dont les caractéristiques d'innovation seraient liées à la spécialisation souple.

Quant aux approches liées à la localisation, celles-ci s'intéressent aux mécanismes qui déterminent la localisation des activités économiques¹. Les éléments retenus pour expliquer la géographie des activités économiques n'ont pas cessé d'évoluer (Benko et Dunford: 1992). Les premières recherches ont mis l'accent sur les facteurs de localisation. Quels facteurs rendent un espace plus attractif, créatif et dynamique qu'un autre ? (Stohr: 1986) Quels facteurs expliquent la localisation d'un certain type d'établissements ? (Massey & Meeagan, 1992).

Pendant les années 70, de nouvelles approches en termes de localisation industrielle— la restructuration industrielle et la division spatiale du travail— ont

¹Plusieurs phénomènes tels la désindustrialisation des vieilles régions et des anciennes villes industrielles, la croissance des activités de service, le développement de nouveaux concepts et secteurs de production selon la tendance de localisation ont été l'objet d'étude des chercheurs.

émergé. Elles réfèrent à la théorie du cycle de produit¹. Plusieurs questions ont été posées : Comment évolue la structure d'une industrie lorsque les entreprises s'adaptent à de nouvelles conditions de marché et de concurrence ? Qu'est-ce qui détermine la survie ou la fermeture des établissements ? Quels sont les critères et les conséquences, au plan de la localisation, des nouvelles technologies, des nouvelles relations de travail et d'emploi après la restructuration ? Quel impact ont les conditions géographiques sur la compétitivité des régions ?.

La troisième approche privilégie les caractéristiques des lieux. L'analyse se concentre sur les "milieux innovateurs". Elle met l'accent sur le caractère territorialisé des innovations et sur l'existence des complexes territoriaux d'innovation J.C Perrin (1988).

Pour nous, tant les approches schumpétériennes, néo- schumpétériennes que de localisations ont une vision partielle de la situation des régions "périphériques".

D'autres études mettent de l'avant la notion de technologie appropriée comme facteur de développement des régions périphériques (Jéquier et Blanc: 1983). L'expression de "technologie appropriée" recouvre une vaste gamme de technologies ayant une ou plusieurs des caractéristiques suivantes : faible coût d'investissement, grande simplicité sur le plan organisationnel, degré élevé d'adaptation à un environnement social ou culturel spécifique, emploi rationnel des ressources locales, produit final peu coûteux, possibilité de créer un

¹ L'approche du cycle de produit a été associée aux coûts comparatifs pour expliquer la composition et le sens des échanges dans une perspective dynamique. Cette approche contribue à montrer de quelle manière le lieu de production se déplace au fil du temps d'un endroit à un autre.

grand nombre d'emplois (Jéquier et Blanc: 1979). Un ensemble d'institutions a été créé afin de faire la promotion de ces technologies, moins coûteuses, plus simples, mieux adaptées à l'environnement local. Toutefois il n'y a pas de consensus sur l'apport de la technologie appropriée comme facteur de développement. Pour Arghiri Emmanuel (1981) , il s'agit d'une technologie appauvrie qui ne fait qu'accroître le retard et la dépendance.

Une technologie "appropriée" aux pays (régions) sous développés serait une technologie sous-développée, c'est-à-dire une technologie qui fige et reproduit le sous-développement. C'est précisément une chose à éviter (Emmanuel, 1981).

Selon cette perspective, une stratégie d'échange basée sur la technologie appropriée interdirait à la périphérie d'accumuler les moyens de son décollage. En outre les progrès de la compétitivité du centre lui imposeraient des barrières à l'entrée toujours plus haute. Il serait plus judicieux que les régions dites périphériques effectuent des transferts technologiques conformes à la production flexible.

Le transfert technologique est défini comme un procédé par lequel la science et la technologie sont diffusées à travers l'activité humaine selon les composantes verticale et horizontale (Brooks: 1966). Le transfert vertical se rapporte au processus qui va de la découverte et de l'invention au développement technologique. Le transfert horizontal se produit à travers l'adaptation et les applications d'une technologie. Cette acception ne renferme qu'un seul aspect, celui

de la diffusion, c'est-à-dire les mécanismes de circulation de la technologie¹. Un autre facteur, qui joue un grand rôle dans la réussite des transferts de technologies est l'apparition d'une capacité technologique dans le lieu d'accueil (Rosenberg: 1982)². En l'absence de cette capacité, les technologies transférées n'ont généralement pu être assimilées. Le rythme du changement technologique d'un pays ou d'une région est étroitement lié à celui de sa propre activité inventive d'une part et à l'arrivée de techniques et de connaissances de l'extérieur d'autre part (Katz: 1989).

" Dans l'ensemble, les pays qui ont su tirer parti du transfert de techniques ont très vite appris que pour obtenir ce résultat il fallait posséder un minimum de compétences technologiques, non seulement pour modifier et adapter les techniques étrangères aux besoins locaux, une fois qu'elles avaient été importées, mais tout d'abord pour être capables d'opérer un choix judicieux parmi les très nombreux fournisseurs étrangers possibles. Un choix intelligent parmi toutes les technologies disponibles à l'étranger présuppose que l'on dispose d'un stock de connaissances techniques considérable, stock qu'il est difficile d'acquérir en l'absence d'expérience ou de capacité interne (Rosenberg : 1982, 47).

Ainsi, la dynamique de diffusion de la capacité de production ne conduit pas naturellement à la maîtrise de la technologie. Il est nécessaire donc de réaliser

¹ la diffusion de la technologie revêt plusieurs formes selon les modes de transfert et les supports de la technologie : ventes de brevets, concession de licences de fabrication, fourniture de savoir faire, vente et achat de biens d'équipement et celles des installations complètes. Les transferts de technologie correspondent donc à des échanges divers: ils ont trait à la fois à la vente des droits d'utilisation de connaissances technologiques "savoir-faire", à la vente d'informations technologiques, mais aussi à la vente de biens d'équipement.

² Voir aussi Seurat (1976).

une articulation entre activité inventive locale et importations des technologies, à l'aide des programmes de formation et de développement des compétences.

1.2.2 Planification du développement régional

Deux courants semblent se dégager concernant le développement des régions : le développement par le "haut" et le développement par le "bas". En d'autres termes, comme le souligne Planque (1983: 6), la question suivante se pose : devons-nous chercher à planifier -ou à encourager- le développement de quelques pôles moteurs et espérer que leurs effets d'entraînements sur le reste de l'économie seront suffisants pour vivifier l'ensemble du système ? Ou bien devons-nous, à l'inverse, partir "de la base", encourager, canaliser, planifier les initiatives locales, mobiliser les potentiels locaux pour susciter une dynamique capable de régénérer la vitalité de l'ensemble. Or, Ahtik (1989), après avoir examiné l'évolution des deux modèles sur les deux versants, "haut" et "bas", conclut que la problématique-clé doit se placer sur un autre plan, celui de la synthèse des approches par le "haut" et par le "bas" en vue de traiter les contradictions entre la nation et les régions, le sectoriel et le territorial, l'économique et le social.

1.2.2.1 Le développement par en "haut"

Le développement par en "haut" ou exogène a pour support théorique les diverses formulations de la théorie de la polarisation¹ : les pôles de croissance

¹L'idée des pôles de croissance avait été proposée par F. Perroux. Il soutenait que les secteurs industriels de pointe pouvaient jouer le rôle de pôles de croissance dans l'espace économique inter-industriel, induisant un processus de croissance économique auto-entretenu qui diffuserait dans l'ensemble de l'économie. Dans le même ordre d'idée, (Perrin, 1974) introduit la notion de régions <<foyers>> en se référant aux premières régions de développement qui, dans une nation donnée et au cours de la première révolution industrielle, ont décollé puis sont devenues

(Perroux : 1958), les pôles de développements (Boudeville : 1961), les régions-foyers (Perrin : 1974). Ils soutiennent que, après une phase d'accumulation où dominant les forces centripètes, ils entraînent dans leur entourage le reste de l'économie et le reste de l'espace quand dominant les forces centrifuges. Ce mode de développement fut approprié par l'État providence central, qui est devenu l'acteur principal du développement. Néanmoins, la diffusion de la croissance des pôles vers la périphérie ne s'est pas effectuée systématiquement.

Myrdal en 1957, dans son livre "théorie économique et régions sous-développées", note que le développement économique ayant démarré dans un certain nombre d'endroits favorisés, se continuerait selon un processus de concentration cumulative et circulaire. Ainsi, les avantages cumulatifs acquis dans les "pôles" n'entraînent pas forcément de diffusion de développement vers les régions périphériques. En outre, les expériences pratiques de Friedman (1966) au Brésil, au Vénézuéla et au Chili paraissent concluantes. Friedman (1966) note que ce développement apparaissait comme un processus politique prédominant, avec une région-foyer dominatrice exploitant systématiquement la périphérie environnante grâce au monopole de l'information et du pouvoir politique. Les pôles les mieux lotis accumuleraient toujours plus d'éléments valorisants et expulseraient vers les périphéries les miettes encombrantes de leur croissance (Aydalot, 1976). En d'autres mots, divers mécanismes de filtrage ont pu nous inciter à concevoir la

capables d'auto-développement. Il précise que l'émergence de ces << zones de haute pression économique >> a transformé les espaces nationaux en << champs de forces >> faisant surgir les grandes migrations de populations (en particulier rurales); mais parallèlement à ces effets centripètes, les régions <<foyers >> exercent sur leurs périphéries des effets centrifuges importants. Dans le même sens, Boudeville évoque la notion des pôles de développement. Ils sont le lieu où les phénomènes de localisation et d'association industrielle se produisent de façon privilégiée et entraînent de ce fait la croissance de la région toute entière.

dynamique spatiale de l'économie comme une marche vers la dualisation, qui opposerait de plus en plus quelques pôles enrichis par leurs économies externes, leur capacité d'innovation, le niveau de qualification et le revenu de leur population, à des périphéries prolétarisées dont la croissance de l'emploi serait provisoirement alimentée par la seule décongestion des pôles (Planque: 1983). Par ailleurs, Holland (1971) soutient l'hypothèse du sous-développement/dépendance dans son analyse du sous-développement régional au sein des économies développées. Les relations économiques sont du genre centre/périphérie. Le développement régional ne peut se mettre en place que si on subordonne le pouvoir économique fonctionnel aux intérêts territoriaux (Holland : 1974). Ainsi, la confiance dans la capacité spontanée des mécanismes de polarisation/diffusion à assurer une généralisation du développement fut ébranlée. Le constat général, en ce qui concerne ce mode de développement, est qu'il entraîne un développement inégal (Myrdal: 1957, Friedmann: 1966, Amin: 1976) (Tableau 1). L'hégémonie de ce mode de développement fut contestée vigoureusement surtout par les régions ou localités laissées pour compte. Ceci a légitimé la recherche du développement par le bas.

1.2.2.2 Le développement par "en bas"

Le développement par "en bas", "autonome", est au coeur des alternatives pour atténuer les disparités interrégionales et intrarégionales. En effet, la littérature actuelle en matière de développement régional est favorable au développement autonome. Plusieurs initiatives sont évoquées par les auteurs pouvant être associées à ce concept de développement autonome. On note en ce sens, l'entrepreneurship, le développement de la PME, l'innovation ou l'accès aux technologies (Coffey et Polèse: 1984). Cependant, si l'émergence de l'entrepreneurship local s'avère

déterminante pour le développement autonome, elle ne constitue toutefois qu'une étape initiale devant conduire à une plus grande autonomie de la région et à un processus de développement local auto-entretenu, afin de réduire graduellement la dépendance envers les centres. Coffey et Polèse (1984) identifient quatre étapes dans leur modèle de développement autonome : 1) l'émergence entrepreneuriale; 2) le lancement des entreprises locales; 3) l'expansion des entreprises locales vers l'extérieur; et 4) l'établissement d'une structure économique régionale fondée sur le dynamisme local et la dotation d'avantages comparatifs. Un autre élément, rapporté par Savoie et Beaudin (1988) est celui de l'éducation populaire. Celle-ci permet de favoriser la participation et la responsabilisation des acteurs locaux vis-vis de leur développement social et économique. Ainsi, un engagement élargi de la part des acteurs internes conduira sûrement à une meilleure définition du vouloir collectif des différentes communautés d'intérêt. Enfin, Planque (1984) note que la seule clef de l'autonomie, c'est la compétitivité : elle passe par la mise en valeur des avantages comparatifs et par l'utilisation des technologies avancées, fussent-elles importées.

Toutefois, sur le plan pratique, comme note Weaver (1990) les programmes portant sur les problèmes économiques locaux se sont généralement concentrés sur le renouveau urbain, les améliorations d'ordre physique, l'habitation, l'expansion des zones commerciales et le développement des quartiers. Les questions telles que l'organisation des activités économiques productives comme l'industrie ont rarement fait partie du domaine de la planification locale. Weaver (1990) souligne que cette attitude doit changer aujourd'hui en précisant que la nouvelle géographie des activités économiques ainsi que la décentralisation de la responsabilité politique rendent impératif le fait que les planificateurs deviennent

partie prenante dans la reconstruction de la capacité de richesse locale et de création d'emploi. L'espace est avant tout le territoire de vie d'un groupe doté d'une sorte de droit au développement local. Cette conception intègre une dimension importante qu'est la satisfaction des populations et leur sentiment d'attachement à un écosystème dont elles sont et se sentent partie prenante (Planque, 1983). Il s'agit ainsi, d'une stratégie qui consiste à mobiliser les ressources humaines et physiques d'une région¹ en vue de réaliser des projets inductifs d'emplois et de croissance (Tableau 1).

La conception centralisée du développement, qui avait dominé les approches les programmes et les interventions en matière de développement, cède la place progressivement à une conception compatible avec la production flexible (Storper et Harrison, 1992). Les mots-clefs de la transition vers un tel modèle pour les régions périphériques sont : reconversion, dynamique des acteurs, processus d'adaptation, développement autonome, territoire, production flexible, compétitivité, introduction des technologies, applications industrielles, régulation locale, mutation, planification du développement, grappes et l'émergence d'une capacité technologique locale.

¹ Région ici vue dans le sens emprunté à cette citation de J.Gatel et S. Passaris (1986, p.6) " c'est d'abord la cristallisation de solidarités d'acteurs sur un territoire commun qu'ils définissent comme étant l'espace référence de leur devenir ".

Tableau 1 Développement par le haut et par le bas

| - Planification du développement | - Par le "haut" | - Par le "bas" ou "autonome" |
|----------------------------------|--|---|
| - Théorie | - Théorie de la polarisation : (pôles de croissance, pôles de développement, régions foyers) | - Développement endogène - Entrepreneurship (création PME) - Développement des PME, - Innovation ou accès aux technologies. |
| - Hypothèse | - Développement généralisé - Diffusion de la croissance des pôles vers la périphérie | - Stratégie qui consiste à mobiliser les ressources humaines et physiques d'une région en vue de réaliser des projets inductifs d'emplois et de croissance |
| - Résultat | - Développement inégal inter et intra-régional généralisé - Dualisation : pôles riches/ périphérie appauvrie. | La théorie ne forme pas (pas encore) un véritable corps doctrinal (Planque, 1983). Il faut que les planificateurs locaux deviennent partie prenante dans la reconstruction de la capacité de richesse locale et de création d'emploi (Weaver, 1989) |

Une image qui vient à l'esprit ici est celle d'un planificateur qui est assis avec un PDG qui assiste à une réunion du comité directeur. Le PDG fait remarquer le désordre et dit au planificateur : "voilà les décisions, nettoyez-moi ça, mettez-moi ça en paquets de façon nette de telle sorte que nous puissions informer tout le monde" (Mintzberg: 1994, 337). Il serait donc pertinent de mettre de l'ordre dans ces concepts et de raffiner les approches pour appréhender la dynamique des acteurs des régions périphériques de façon analytique et cohérente. En ce sens, l'entropie (Clausius (1865), Boltzman (1877), Shanon (1948), Georgescu-Rogen (1971)), la théorie de la régulation (Boyer (1986, 1992), Benko & Dunford (1992), Jessop (1989)), la reconversion et le développement industriel sur une base territoriale (Perrin, 1974, 1978, 1982), la compétitivité (Porter (1986)), la stratégie scientifique, technologique et industrielle sur une base territoriale (Porter (1991) et Giget (1984) et l'approche partenariale (Greffee (1989), Weaver (1990) et Klein & Gagnon (1991)) fournissent des compléments intéressants une fois articulés.

CHAPITRE 2

PROCESSUS D'ADAPTATION ET DE RECONVERSION DES RÉGIONS RESSOURCES PÉRIPHÉRIQUES

L'homme ne possède qu'un nombre limité de sens pour percevoir la réalité extérieure, et chaque sens a ses propres frontières. Quand bien même l'homme s'aiderait d'instruments de plus en plus perfectionnés, ces instruments eux aussi auraient une limite. Aussi serait-il hasardeux d'affirmer que nous pouvons avoir accès à l'essence la plus intime des choses. Cette essence nous l'appellerons le réel. Ce que l'homme peut percevoir de réel, nous l'appellerons le connu. On ne saurait supposer que le connu est identique au réel. Ceci revient à dire que l'homme ne peut avoir sur les choses qui l'entourent un point de vue absolu mais seulement relatif et qui dépend des moyens dont il dispose (Charon: 1965, 8).

Le deuxième chapitre tente une synthèse conceptuelle à l'intérieur d'un modèle centré sur les acteurs et le territoire. Ce modèle essaie de rendre compte de la dynamique des acteurs des régions-ressources, périphériques, qui tentent de relever les défis de la production flexible. Ainsi, la première partie du chapitre est consacrée aux conceptions théoriques de la notion d'entropie pour comprendre la cause et le sens de l'évolution d'un système. Il n'est pas question ici d'appliquer systématiquement l'entropie dans les systèmes sociaux. Toutefois, il nous a semblé approprié de souligner dans quel processus fondamental et global d'évolution s'insèrent les disjonctions-réorganisations (ordre et désordre) des systèmes. La théorie de la régulation fut développée pour appréhender la variabilité dans le temps et dans l'espace des dynamiques économiques et sociales. En d'autres mots, la théorie est confrontée à l'ordre et le désordre liés à l'entropie. La deuxième partie de ce chapitre introduit les concepts de base de la théorie de la régulation et la notion de régulation stratégique globale. Cette notion a été développée dans le but d'articuler des niveaux micro-macro sociétal et spatial. La troisième partie analyse les travaux de J.C Perrin (1974, 1978, 1982) concernant la notion de reconversion et le modèle de développement industriel sur une base territoriale. Perrin suggère trois principes d'évolution des champs industriels : reproduction, bifurcation, reconversion. La reconversion est le fruit des dynamismes générés par la bifurcation (lancement d'entreprises locales qui finissent par coopérer, transformation du tissu local, formation de réseaux nouveaux de relations interindustrielles). La quatrième partie postule, en se basant sur les travaux de Porter (1986, 1986a, 1991) que les facteurs pour la compétitivité industrielle à l'ère moderne sont acquis et non hérités et que les sources de l'avantage concurrentiel se

trouvent avant tout au niveau local. La cinquième partie est consacrée aux stratégies technologiques qui mettent l'emphasis sur l'intégration, la combinaison et la valorisation des technologies. Enfin, la sixième partie distingue le partenariat local politique interétatique corporatif et technoproductif comme moyen d'organiser l'économie locale sur une base territoriale en créant un système productif où se nouent la recherche scientifique, les applications technologiques et l'industrie, à travers des liens aussi bien institutionnels qu'individuels.

2.1 L'entropie: de l'ordre au désordre

La notion d'entropie ou cause de l'évolution renferme un contenu qualitatif, de désordre, de désorganisation et d'irréversibilité. C'est une notion qui permet de reconstituer l'histoire. Elle s'applique à tout ce qui donne lieu à la transformation dans l'univers, et donc bien entendu aux transformations économiques. Elle est liée à l'idée de conservation et à l'idée de perte. La notion d'entropie répond aux questions fondamentales: qu'est-ce qui se conserve ? qu'est-ce qui se perd ? quelles relations y a-t-il entre les pertes et les gains ? (Guitton: 1975). La notion est appliquée dans plusieurs domaines, notamment dans la physique, l'économie et la théorie de l'information.

La notion d'entropie est apparue pour la première fois en physique¹. Elle est introduite par Clausius en 1865. La fonction d'état appelée énergie (du grec, cause du travail) a permis une formulation du premier principe de la thermodynamique. Vraisemblablement, la découverte de la fonction d'état par Clausius, dénommée entropie (du grec, cause d'évolution) a permis d'opérer d'une façon semblable avec le second principe (Chambadal: 1971)². Ainsi, les travaux de Clausius ont permis l'étude macroscopique des processus d'évolution au sein des

¹La notion est apparue plus précisément en thermodynamique. Les fondements théoriques de cette branche de la physique sont posés par Sadi Carnot. Il avait pour intention de découvrir le moyen d'améliorer le rendement des machines à vapeur. En étudiant systématiquement le passage de l'énergie d'une forme à une autre, il constate que la fraction de la chaleur inutilisée ne se perd pas au sens de la conservation, il y a dégradation qualitative de l'énergie. Voir C.Brunhold (1930).

²Toutefois, Paul Chambadal (1971) souligne que si le concept d'énergie dérivé d'une propriété essentiellement quantitative de conservation, a été facilement accueilli comme une notion première et rapidement vulgarisée, il n'en a pas été de même pour celui d'entropie jugé souvent obscur en raison de son contenu plus qualitatif, de désordre, de désorganisation et d'irréversibilité.

milieux moléculaires hautement complexes. Il constate que l'entropie augmente indéfiniment lors du fonctionnement des machines thermiques (Tableau 2). Il étend ensuite son constat d'accroissement de l'entropie à la totalité de l'univers en déclarant son énoncé célèbre:

" l'entropie de l'univers tend vers un maximum"

La propriété remarquable de l'entropie énoncée par Clausius prend un sens physique très précis : un système ne peut évoluer que dans le sens qui correspond à un accroissement d'entropie (Chambadal: 1971, 50). En fait, précise-t-il, cette constatation n'a qu'une valeur qualitative, car si elle nous permet de prévoir le sens d'une évolution, elle ne nous fournit aucune indication sur la vitesse de cette évolution. L'entropie présente donc la particularité d'être la seule grandeur de la physique qui varie toujours dans le même sens, le sens de la réalisation des états macroscopiques dont la probabilité de réalisation est grande¹ (Chambadal: 1971, 73).

Les travaux de Boltzman en 1877 ont permis de donner à l'énoncé de Clausius une interprétation microscopique². L'originalité des raisonnements fondés sur la mécanique statistique consiste dans le fait qu'ils permettent d'expliquer l'état macroscopique par l'état microscopique (Chambadal: 1971, 62). Il en résulte qu'un

¹R.Passet, souligne que le système ne peut remonter le courant des probabilités et, la succession des événements s'effectuant de façon aléatoire...il ne suffit pas d'inverser son signe pour que le système franchisse en sens inverse les étapes par lesquelles il est passé : le hasard ne refait pas nécessairement dans l'ordre ce qu'il défait. sinon il serait déterminisme. R. Passe (1985, pp119-127).

²Les travaux de Boltzmann forment la base de la thermodynamique statistique, branche de la thermodynamique. C'est l'étude de la répartition des positions et des vitesses des molécules d'une masse gazeuse qui confirme l'évolution d'un système ainsi constitué dans le sens de l'équilibre thermodynamique, donc celui de l'accroissement de l'entropie.

état macroscopique donné peut être réalisé au moyen d'un certain nombre de répartitions différentes des molécules, appelées complexions (Clausius: 1865). Entre deux états macroscopiques donnés, c'est celui qui peut être réalisé au moyen du plus grand nombre de complexions qui a le plus de chances de se réaliser¹. C'est donc le nombre de complexions permettant d'obtenir un état macroscopique donné qui définit la probabilité thermodynamique de celui-ci, et c'est cette dernière grandeur qui peut être reliée à l'entropie.

Ainsi, nous savions déjà que l'état d'une masse gazeuse donnée évoluait dans le sens des entropies croissantes (Clausius), nous voyons maintenant que vue sous son aspect microscopique, cette évolution est orientée dans le sens des probabilités thermodynamiques croissantes. C'est-à-dire qu'elle varie vers des états "d'équilibre thermodynamique" (Tableau 2). Or la tendance vers des états "d'équilibre thermodynamique" est considérée comme la phase du désordre moléculaire. Il en résulte que l'accroissement d'entropie est assimilé à l'accroissement du désordre (Chambadal: 1971,55)

¹La fonction de Boltzmann qui relie un état macroscopique au nombre de complexions qui le réalise est la suivante:

$$S = K \ln W$$

(K: constante de Boltzman, ln : logarithme népérien, w : désigne à la fois le travail et le nombre de complexions, S : désigne à la fois l'état macroscopique et l'entropie du système). La quantité W représente pour un état macroscopique (S), le nombre correspondant des états microscopiques - ou micros-états- qui permettent de le réaliser. La relation montre que l'entropie d'un système dans un certain état est proportionnelle au logarithme de la probabilité thermodynamique de cet état. La raison de la transformation donc d'un état à un autre selon la formule de Boltzmann, est que si l'état du gaz subit une variation dans un sens bien déterminée, c'est que la probabilité thermodynamique de son état final est supérieure à celle de son état initial.

Dans le domaine économique, on reconnaît Harold T. Davis, comme l'un des premiers à avoir cherché à établir une similarité entre les équations fondamentales de la thermodynamique et certaines équations économiques. Or, la difficulté dans un processus économique, c'est qu'il est dominé par des changements qualitatifs qu'on ne peut pas connaître à l'avance (Georgescu-Roegen: 1971). Cependant pour souligner le mouvement chaotique, le rapprochement le plus satisfaisant est celui de E.Schrödinger (1957). Il compare le processus de turbulence (disjonction) à la brusque intrusion d'une foule indisciplinée dans une bibliothèque : rien n'est détruit mais tout est bouleversé. N.G-Roegen précise qu'il y a une constante tendance à ce que l'ordre tourne au désordre, c'est-à-dire au passage d'un état relativement ordonné, à un état de plus en plus désordonné. Ainsi, l'entropie est redéfinie comme une mesure de désordre d'un système¹. Toutefois il est nécessaire de nuancer la définition du mot désordre.

Disorder is a highly relative, if not wholly improper, concept : something is in disorder only in respect to some objective, nay purpose (Georgescu-Roegen: 1971, 142).

Ainsi le désordre se traduit par le fait qu'il n'existe en aucun point d'un système une direction privilégiée. Par ailleurs, la relation intime entre la loi d'entropie et le processus économique nous aide à gérer mieux une économie donnée. L'entropie permet de déterminer la direction en général du processus dynamique de tout système isolé sans pouvoir de prédiction (Tableau 2). Il précise en ce sens que :

¹ Toutefois, il semble que ce soit au moyen d'une analyse plus approfondie des mécanismes locaux — telle que celle des processus de collisions, et après confrontation avec les acquisitions de la théorie cinétique, qu'une définition microscopique générale de l'entropie pourra finalement être établie.

The point is that the strongest limitation to our power to predict comes from the entropic indeterminateness and especially, from the emergence of novelty by combination. These are the most important reasons why our prehensions of nature cannot be reduced to the efficient cause as we know it from Aristotle (N.Georgescu-Roegen: 1971).

Dans le domaine de l'information, Shannon (1948) a réussi à donner pour la première fois une expression de la mesure de l'incertitude en fonction des probabilités p_1, p_2, \dots, p_n (Guisu & Theodorescu: 1971). Plus un événement paraît incertain, plus l'information concernant la réalisation de cet événement possédera de l'importance (Guitton : 1975, 31). Étant donné que nous ne savons pas d'avance le résultat exact de l'expérience A, il s'en suit qu'elle contient une certaine incertitude qui sera éliminée après sa réalisation. La mesure de l'incertitude donnée par la formule s'appelle, d'après Claude E.Shannon, l'entropie de l'expérience A. L'entropie est donc la mesure de l'incertitude. Entre information et incertitude il y a une liaison très étroite. Au sens strict du mot une information est considérée comme telle, si et seulement si, elle élimine une certaine incertitude (Tableau 2). En fait, l'information est égale à une incertitude éliminée, donc le sens de variation de l'incertitude est opposé au sens de variation de l'information. Brillon (1971) précise que nous savons que l'entropie du système augmente et que tout ce que nous pouvons faire, c'est de déterminer le degré de notre ignorance (la néguentropie).

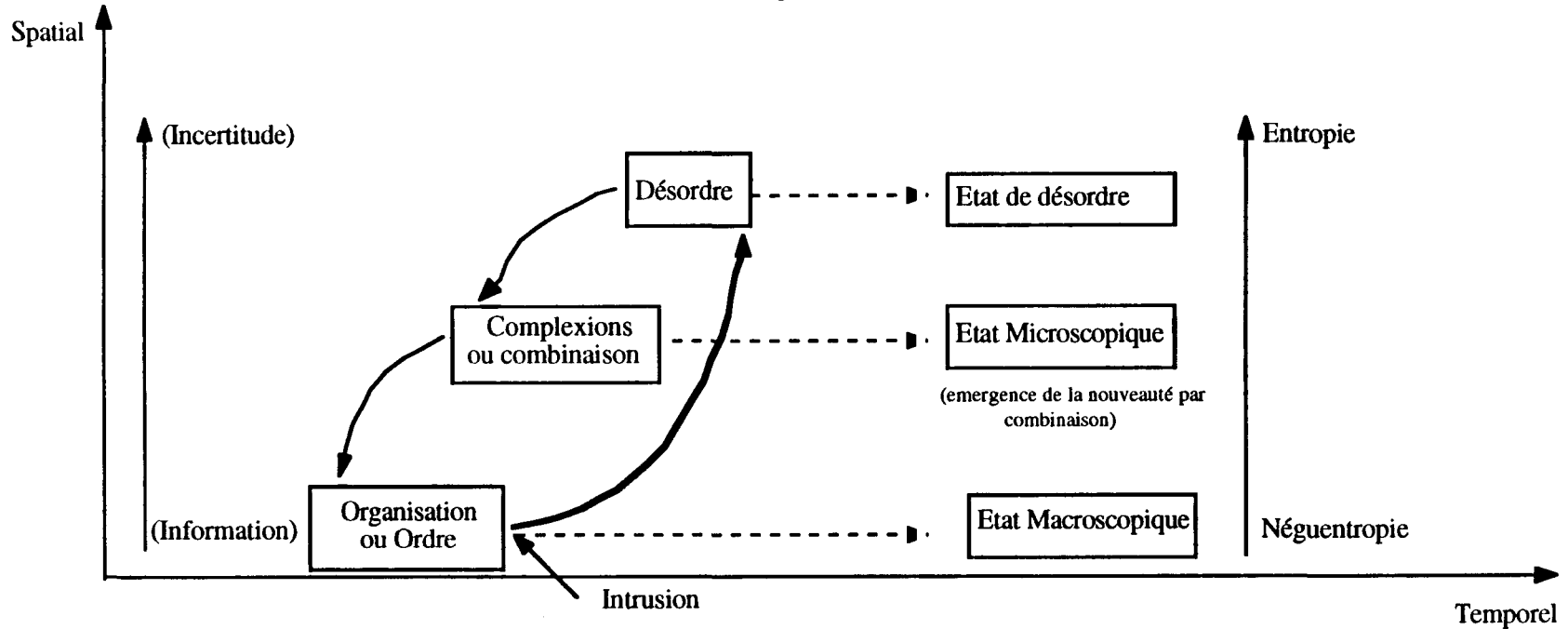
Tableau 2 Entropie: Tableau comparatif

| Domaine : | Physique | | Économie | Théorie de l'information |
|-----------------|---|---|--|--|
| Point de vue | Macroscopique | Microscopique | | |
| Branche | Thermodynamique | Thermodynamique | | |
| Sous branche | | Thermodynamique statistique | | |
| Objet d'étude : | L'étude macroscopique des processus d'évolution des masses gazeuses | Répartition des positions et des vitesses des molécules d'une masse gazeuse. | Évolution des processus économiques | Définition d'une mesure de l'information |
| Concept : | Entropie: du grec "cause de l'évolution" (Clausius, 1856). La propriété de l'entropie énoncée par Clausius est que: <u>"un système ne peut évoluer que dans le sens qui correspond à un accroissement d'entropie"</u> . Il nous permet de prévoir le sens de l'évolution du système: ce dernier, tend vers des états macroscopiques (organisations) les plus probables. | Entropie: renferme un contenu du désordre et d'irréversibilité (Boltzmann, 1877). L'originalité des raisonnements consiste dans les faits qu'ils permettent d'expliquer la réalisation de l'état macroscopique par des états microscopiques. Il en résulte qu'un état macroscopique peut être réalisé au moyen d'un certain nombre de répartitions différentes appelées complexions. L'entropie correspond à la probabilité thermodynamique permettant d'obtenir un état macroscopique à l'aide d'un certain nombre de complexions. | Entropie: renferme un contenu de désordre (N.Gergescu-Rogen, 1971). La relation intime entre la loi d'entropie et le processus économique nous aide à gérer mieux une économie donnée. L'entropie détermine la direction générale du processus économique. L'évolution est caractérisée par l'émergence de la nouveauté par combinaison. La limitation de notre pouvoir de prédiction vient de <u>"l'indétermination entropique"</u> et spécialement de <u>l'émergence de la nouveauté par combinaison</u> . | L'entropie est la mesure de l'incertitude (Shannon, 1948). L'information est égale à une incertitude éliminée. |

Après ce survol des principales conceptions de la notion d'entropie, il en résulte que la notion couvre un contenu qualitatif d'incertitude, de désordre, de désorganisation, et d'irréversibilité. Il s'avère donc que la cause et le sens de l'évolution d'un système sont déterminés par l'accroissement de l'incertitude, du désordre et par le caractère irréversible du changement. Ainsi, la variabilité dans le temps et dans l'espace des états dynamiques varie dans le sens de l'accroissement de l'entropie (cause de l'évolution).. La figure 1 met en exergue la variabilité des états dynamiques en intégrant les apports conceptuels de la physique de la théorie de l'information et de l'économie.

On peut comprendre donc que l'évolution des systèmes peut être marquée par l'alternance de l'ordre et du désordre (fordisme, crise du fordisme et émergence d'un nouveau modèle: production flexible). Il existe sans doute une correspondance entre l'entropie et les conceptions néo-schumpétériennes, dans la mesure où les régimes d'accumulation peuvent être associés à des trajectoires ou des paradigmes industriels successifs. En d'autres termes, un lien entre le processus de création destructrice (Shumpeter) et la variabilité dans le temps et dans l'espace des états dynamiques dans le sens de l'accroissement de l'entropie. En ce sens, les phases techniques (paradigmes technologiques liés aux innovations) trouvent sans doute leur lisibilité dans une analyse fondée sur la théorie de la régulation.

Figure 1 Variabilité dans le temps et dans l'espace des états dynamiques (ordre et désordre)
dans le sens de l'accroissement de l'entropie



N.B :

Incertitude-----> information (Shanon)

Complexions-----> État microscopique (Boltzman)

Organisation-----> État macroscopique (Clausius)

- L'entropie est la mesure de l'incertitude (Shanon) $H(A) = H(p_1, p_2, \dots, p_n)$
- Le désordre intervient suite à l'intrusion des techniques nouvelles améliorant la productivité
- Elle permet de rendre compte de l'évolution des changements d'un point de vue macroscopique et microscopique
- Le système ne peut évoluer que dans le sens qui correspond à un accroissement d'entropie (Clausius)
- Elle nous permet de prévoir le sens de l'évolution
- C'est la seule grandeur : physique qui varie toujours dans le même sens
- Explication de l'état macroscopique d'un gaz par l'état microscopique de celui-ci (Boltzman)
- Il en résulte qu'un état macroscopique donné peut être réalisé au moyen d'un certain nombre de répartitions différentes que Boltzman appelle "Complexions"
- Entre deux états macroscopiques donnés, c'est celui qui peut être réalisé au moyen du plus grand nombre de complexions qui a le plus de chances de se réaliser
- L'état macroscopique et son état microscopique varient toujours dans le même sens, celui de l'accroissement de l'entropie

2.2 Théorie de la Régulation

2.2.1 Concepts de base de la théorie de la régulation

Pourquoi et comment, dans une formation économique donnée, passe-t-on d'une situation de croissance forte et régulière à une situation de quasi- stagnation et d'instabilité des enchaînements conjoncturels? Lors d'une même époque historique, comment expliquer que croissance et crise prennent des formes nationales (ou régionales) significativement différentes, voire que s'approfondissent les déséquilibres dans certains pays (ou régions) alors que s'affirme une relative prospérité dans d'autres? Enfin, pourquoi au-delà de certains invariants généraux, les crises revêtent-elles des aspects contrastés au cours du temps, et par exemple sont différentes au XIX siècle, entre les deux guerres et de nos jours (Boyer : 1986).

Pour répondre à ce genre de questions, trois disciplines traditionnellement distinctes, histoire, économie et sociologie contribuent à forger un ensemble hiérarchisé de notions susceptibles d'être confrontées aux crises et à leurs effets en vue de les rendre intelligibles. Quatre niveaux d'analyse peuvent être distingués correspondant aux concepts de régime d'accumulation, de mode de régulation, de forme institutionnelle, et de mode de développement.

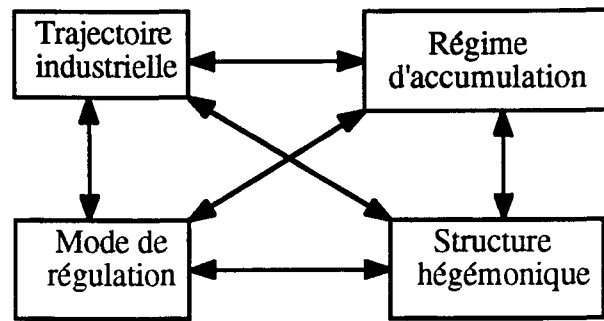
Le régime d'accumulation est considéré comme l'ensemble des régularités assurant une progression générale et relativement cohérente de l'accumulation du capital, permettant de résorber ou d'étaler dans le temps les distorsions et déséquilibres qui naissent en permanence du processus lui-même (Boyer: 1986,46). Il est défini aussi comme un mode de transformation conjointe et

compatible des normes de production, d'organisation du travail, de distribution et d'usage des techniques (Leborgne et Lipietz: 1992, 348). L'émergence d'un régime d'accumulation est liée ainsi aux changements dans l'organisation des forces de production — de nouvelles trajectoires technologiques et de leur correspondance avec l'évolution des relations sociales— des modes de régulation et des structures hégémoniques associées (Figure 3). Tant que ces relations prévalent, l'accumulation peut s'effectuer de façon relativement cohérente et les déséquilibres qu'elle engendre constamment peuvent être estompés ou différés (Benko et Dunford: 1992). Les points de bifurcation ou clivages technologiques représentent non seulement des moments où le contexte politique et les données du marché poussent le développement industriel à prendre une autre direction, mais ils signalent aussi la percée de certaines conceptions nouvelles — nouveaux paradigmes, ou trajectoires technologiques— tendant à renforcer l'efficacité de la production. Ce paradigme crée les conditions requises pour que s'instaure une nouvelle orthodoxie (Piore & Sabel : 1989, 67-68). Donc, le régime d'accumulation est considéré comme le résultat macro-économique du fonctionnement d'un mode de régulation dans le cadre d'une forme particulière d'industrialisation (Fordisme ou flexibilité) (Benko et Dunford: 1992, 219).

En ce sens intervient le *mode de régulation*. Il est défini comme l'ensemble de procédures et de comportements individuels et collectifs, qui a la triple propriété de reproduire les rapports sociaux fondamentaux à travers la conjonction de formes institutionnelles historiquement déterminées, de soutenir et "piloter" le régime d'accumulation en vigueur et d'assurer la comptabilité dynamique d'un ensemble de décisions décentralisées (Boyer: 1986, 54). Il constitue aussi l'ensemble des normes, incorporées ou explicites, des institutions, des mécanismes régulateurs de compensation, des dispositifs d'information, qui ajustent en permanence les anticipations et les comportements individuels à la logique d'ensemble du régime d'accumulation. Ces formes de régulation portent en particulier sur la formation des salaires, sur les modalités de concurrence entre les entreprises, sur les mécanismes de création de la monnaie et du crédit (Leborgne et Lipietz : 1992, 349). En d'autres mots, des ferments propices pour l'émergence de la nouveauté par combinaison.

Or, la mise en place d'un mode de régulation, tout comme sa consolidation, dépendent très largement de la sphère politique et des compromis institutionnalisés des acteurs. Ces compromis revêtent plusieurs formes. *Une forme Institutionnelle* (ou structurelle) est une codification d'un ou plusieurs rapport sociaux fondamentaux. Il s'agit des formes de la contrainte monétaire, des configurations du rapport salarial, des formes de la concurrence, des modalités d'adhésion au régime international et des formes de l'État (Boyer : 1986, 48).

Figure 2 Les concepts de base de la théorie de la régulation



Source : G. Benko & M.Dunford (1992: p218)

Ainsi, le *bloc social* est considéré comme un système stable de rapports de domination, d'alliances, et de concessions entre différents groupes sociaux (dominants et subordonnés). Un bloc social est "hégémonique" quand il fait reconnaître, de façon plus au moins coercitive, son dispositif comme conforme à l'intérêt de la grande majorité d'une communauté. Enfin la cohérence entre "bloc hégémonique", "régime d'accumulation", "mode de régulation" constitue un ensemble appelé *modèle de développement* (Leborgne & Lipietz : 1992, 349-350). Le mode de développement est la conjonction d'un régime d'accumulation et d'un type de régulation (Boyer : 1986, 60). Les crises structurelles surviennent donc, lorsque la reproduction stable des relations sociales ne peut plus se faire, lorsque les modèles de développement épuisent leur potentiel ou encore lorsque le développement des forces et des relations de production devient erratique (Benko & Dunford: 1992, 218).

2.2.2 Notion de régulation stratégique globale

La notion de régulation stratégique globale a été développée dans le but d'articuler des niveaux micro-macro sociétal et spatial (Jessop : 1989). L'auteur conclut, suite à l'évaluation des travaux sur la théorie de la régulation et sur ses applications à l'analyse du capitalisme et à celle de l'état :

" Finally, if we turn abstract theoretical considerations to recent empirical research, we find that the objects of regulation are indeed always defined in and through specific practices. This has been established at all levels from the politics of production (Taylorism, Fordism) through specific regimes of accumulation and modes of growth to the overall articulation of historic blocs at the level of national social

formations or the operation of international regimes of accumulation organized under the dominance of a hegemonic productive system. All these studies emphasize that objects of regulation acquire definite form only through their articulation with other objects and that particular modes of regulation play a central (but not exclusive) role in this respect (Jessop: 1989, 37)."

Il précise que nous devons considérer la relation entre différents objets de régulation par l'intermédiaire de leurs modes de régulation. Mais cela, explique-t-il, pose un problème "micro-macro" en terme de la régulation, il se demande en ce sens :

"How are smaller sites of regulation related to larger sites of regulation ? Is there a mode of macro-regulation which accords different smaller sites their place within some overall regulatory strategy or does macro-regulation merely emerge from the interaction of smaller practices and/or partial modes of regulation ? (Jessop: 1989, 37)"

Dans cette perspective Jessop, précise que dans les analyses afférentes à la régulation, la problématique "micro-macro" se présente de deux façons différentes : spatiale ou sociétale. Dans les deux cas le problème est de savoir comment les niveaux Micro et Macro sont reliés¹. La solution proposée à cette question réside dans l'introduction de la notion de régulation stratégique globale, comme stratégie

¹Spatialement, ce problème prend deux formes principales, l'articulation entre le niveau national et international et /ou analogiquement entre le niveau local / régional et national dans les formations sociales nationales. Aussi, du point de vue sociétal le problème se présente sous deux formes: celui du bloc historique, c'est-à-dire l'articulation entre la base économique et idéologique. D'autre part, le problème de la "sociétalisation" c'est-à-dire comment différents sites institutionnels et ou des modes de régulation partielle et/ou des formes structurelles spécifiques s'articulent pour produire une formation sociale.

d'articulation des niveaux "micro-macro" aux plans sociétal et spatial. Il précise en ce sens que :

"Thus we would define a global regulation strategy as a strategy which attempts to subtend and articulate a number of smaller sites of regulation (social forms, structural forms) within its orbit. In this way a global strategy attempts to structure the possible field and scope of action on the smaller sites. These smaller sites nonetheless continue to have an independent existence and to constitute potential sites of structural recalcitrance and/or social resistance to the global strategy (Jessop: 1989, 39)."

Dans ce contexte la notion de "global" est entendue de façon relative. C'est-à-dire qu'une stratégie est globale seulement avec ses propres sites locaux à réguler. Il en résulte selon Jessop que:

"Alternative global strategies will condense and transform different sets of conflicts and contradictions in and through a mode of regulation whose precise nature will vary according to the problems it confronts. In turn this means that we must think of a plurality of possible regulatory strategies even within the frame work of one nation-state, whose precise character, social boundaries, cohesive capacities, and dynamics will differ according to which global strategy (if any) becomes dominant (Jessop:1989, 40)."

L'approche en terme de régulation, souligne l'auteur, devrait traiter les stratégies dans le même ordre que les relations sociales et les formes structurelles. Deux problèmes centraux sont relevés. Le premier est la relation entre la structure et la stratégie. Ce problème peut être illustré à travers cette question:

"For what is the relationship between accumulation regimes and accumulation strategies; modes of regulation and regulatory strategies, hegemonial structures and hegemonic projects, social structures of accumulation and political strategies, accumulation and comprehensive concepts of control? Flowing up this line of enquiry requires us to examine structures in terms of their "strategic selectivity" as an historically specific articulation of both "structural" and "conjunctural" moments (Jessop: 1989, 42)"

En retour, cela nous mènera à examiner la régulation en termes de correspondance entre le choix stratégique inscrit dans un mode de régulation donné et les modes d'analyses et de "conduite stratégique" adoptés par les forces sociales qui doivent la soutenir. Adopter cette direction de réflexion, précise Jessop, nous oblige à examiner les structures en termes de leur "choix stratégiques" comme une articulation temporelle spécifique de chacun des moments "structurels" et "conjuncturels" (Jessop: 1989).

La crise (disjonction) dans le mode de régulation peut être expliquée alors en ces termes " of ruptures in this contingent fit due to changes in structures, conduct, or both "(Jessop: 1989, 42). Globalement, selon Jessop, pour comprendre comment le capitalisme est reproduit, en dépit de ces contingences complexes, nous devons examiner à la fois l'inertie institutionnelle et la sélectivité stratégique inscrites dans des régimes spécifiques d'accumulation , mode de développement et modes de régulation. Et cela, précise-t-il, " by examining the strategic conduct of social forces" (Jessop: 1989, 40).

2.3 Reconversion et développement industriels sur une base territoriale

Dans la partie précédente, nous avons présenté la régulation stratégique globale comme une stratégie d'articulation des niveaux "micro-macro". Cette modalité de régulation cherche à établir la cohérence entre le "bloc hégémonique", le "régime d'accumulation", le "mode de régulation" et la "trajectoire industrielle" qui varient dans le sens de l'accroissement d'entropie : le sens de la constitution du modèle de la production flexible. Les acteurs sociaux et économiques des régions périphériques peuvent donc assurer leur reconversion industrielle sur une base territoriale en empruntant la régulation stratégique globale. Nous présentons maintenant la notion de reconversion et le modèle de Perrin concernant la reconversion industrielle sur une base territoriale.

2.3.1 Notion de reconversion

Jean-Claude Perrin (1974) fonde sa conception du développement des milieux locaux sur la notion de filière et la distinction entre activités de transformation et activités de fabrication¹. Perrin associe la filière présente dans un milieu local à la notion de champ industriel. Perrin suggère trois principes d'évolution des champs industriels : reproduction, bifurcation, reconversion. La reproduction peut prendre deux formes: dans un cas la crise de l'activité initiale libère une main d'oeuvre dont la disponibilité va attirer des activités nouvelles, dans l'autre, la crise de l'activité de transformation crée un climat déprimé dans la zone et entraîne un déclin cumulatif (la crise de l'activité de base entraînant celle des activités complémentaires et des activités résidentielles). La bifurcation est le fruit de comportements originaux, déviants, de la part d'un ou plusieurs innovateurs qui

¹Les premières ont pour finalité de transformer une matière première. Elles donnent naissance à des filières linéaires. Les filières de fabrication associent des produits provenant d'origines variées pour fabriquer un bien composite.

créent des unités d'une nature différente et exercent à ce titre des effets positifs sur leur environnement (création d'emploi qualifié, effet d'appel auprès des entreprises existantes, apparition d'une demande ou d'une offre nouvelle). La reconversion est le fruit des dynamismes générés par la bifurcation (lancement d'entreprises locales qui finissent par coopérer, transformation du tissu local, formation de réseaux nouveaux de relations interindustrielles). La logique industrielle (ou fonctionnelle, ou sectorielle) prend corps dans une base territoriale. À terme, l'ensemble de la société est régénéré. Finalement, conclut J.C.Perrin, le dynamisme local, c'est l'apprentissage par l'écosystème de la capacité d'entreprendre .

2.3.2 Développement industriel dans une base territoriale

L'objet de la planification dans un modèle territorial est le système spatio-économique, composé de l'organisation territoriale et de l'organisation fonctionnelle. La question qu'il nous faut poser avant même d'entreprendre une réflexion sur le contenu et les processus d'une planification est celle "des structures spatiales optimales".

ces structures sont "continuellement à redécouvrir" et l'état atteint de notre organisation spatio-économique, combiné à la poussée des technologies nouvelles, nous impose une bifurcation essentielle dans la conception de ces structures spatiales optimales (Perrin: 1982, 4).

La problématique est liée à deux phénomènes : la réduction de la "disjonction" entre organisation territoriale et organisation fonctionnelle et l'établissement de la cohérence et l'unité entre la pluralité des instances aux différents niveaux de l'organisation territoriale (Perrin : 1978, 82). Cette diversité

pose un problème théorique et un problème politique (Perrin, 1982). Dans ce sens , Perrin introduit la notion d'optimum économique qui consiste à réduire l'écart entre les formes fonctionnelles et les formes territoriales.

Un des aspects-clés de l'organisation fonctionnelle est la production. La progression des fonctions des secteurs de la production passe par une structuration organisationnelle et par une autonomisation décisionnelle. De l'autre côté, l'organisation territoriale est décomposée en une multitude d'organisations au niveau du territoire sous diverses formes et selon les niveau local, régional et national. Sur le plan théorique, l'éclatement de l'organisation territoriale suite à "l'intensification capitaliste" requiert une mise en communication inter-territoriale d'information, de savoir faire, de ressources, ainsi que leur combinaison dans des structures supra-locales (Perrin, 1982). Sur le plan politique, Perrin soutient que dans un système territorial stratifié, il faut en permanence organiser l'articulation des entités autonomes et spatialement englobées, définir le rôle particulier de chacune ainsi que leur complémentarité à l'égard d'un même objectif de planification :

si chacune est amenée à déployer , à son niveau , une stratégie spécifique, c'est bien dans leur articulation et dans les effets de synergie que l'on peut attendre, qu'il faut rechercher un meilleur couplage des organisations territoriales et des organisations fonctionnelles, ainsi qu'une meilleure intégration du système industriel dans l'économie générale (Perrin: 1982b, 9).

L'organisation socio-économique est donc constituée par deux composantes fondamentales: l'organisation territoriale et l'organisation

fonctionnelle (sectorielle). La préoccupation fondamentale d'une région est l'atteinte de l'optimum économique de façon dynamique suite à la poussée technologique (tableau 3).

Pour réaliser cet objectif , il faut réduire la disjonction entre les deux constituantes de l'organisation spatio-économique. Le principe de cette efficience repose sur un "progrès" organisationnel par lequel la relation environnementale est mise en oeuvre sous une forme capitalistique. Ainsi chaque système territorial doit inventer les dispositifs et les projets de développement appropriés pour atteindre son optimum "spatio-économique" de façon dynamique (Perrin, 1982b.)

La préoccupation fondamentale de la planification régionale est donc l'atteinte de l'optimum " spatio-économique" de façon dynamique suite à la poussée technologique. Parmi les phénomènes qui induisent cette poussée, se trouve la compétitivité. Ainsi, il faut analyser la notion de compétitivité et montrer le rôle déterminant des facteurs de production. Nous verrons qu'un avantage concurrentiel durable est dû à un processus dynamique d'amélioration et d'innovation, et non à des avantages statiques.

Tableau 3 Développement industriel (ou fonctionnel, ou sectoriel) sur une base territoriale

| | |
|---|---|
| - Planification du développement | - Industriel dans une base territoriale |
| - Théorie | - Développement endogène |
| - Hypothèse | <ul style="list-style-type: none"> - Efficience de l'organisation spatio-économique (ou l'atteinte de l'optimum économique) - L'inter-relation et l'articulation des différents niveaux de l'organisation territoriale (commune, région, nation, monde) |
| - Résultat | Atteindre l'optimum spatio-socio-économique de façon dynamique. |

2.4 La compétitivité industrielle

2.4.1 La notion de compétitivité

En général, l'explication de la compétitivité met l'accent sur la théorie classique de l'avantage comparatif¹, les facteurs macroéconomiques et la politique industrielle de l'État. Toutefois, comme l'explique Porter (1986) dans son livre “The competitive advantage of nations”, ces conceptions aident à expliquer la structure des échanges commerciaux mais sont loin d'en fournir une explication complète². En particulier, les raisons pour lesquelles certains pays sont plus compétitifs que d'autres, ainsi celles de la réussite et de l'échec des entreprises d'un pays dans des secteurs spécifiques, n'ont pas été suffisamment expliquées. Selon Porter, on a besoin d'un modèle³ qui fournisse un cadre explicatif plus complet et

¹Le modèle utilisé lié à cette théorie est celui "des proportions des facteurs". Il est basé sur l'idée que tous les pays utilisent des techniques semblables mais différentes par leur dotation en "intrants" — Facteurs de production : ressources naturelles; main-d'oeuvre, terres, capital, infrastructure...etc— employés par les entreprises. Ainsi, ces facteurs vont déterminer le flux des échanges, et un pays exportera les marchandises qui utilisent le plus les facteurs dont il est bien doté. Cette doctrine, dont l'origine remonte à Adam Smith et Ricardo ne peut seule expliquer l'avantage concurrentiel des pays dans le contexte actuel.

² En effet comme souligne Porter :

- les secteurs les plus avancés qui reposent sur le savoir — et où la théorie de l'avantage comparatif ne s'applique plus—prennent une place de plus en plus importante dans le commerce mondial. Aussi, les efforts qui visent à expliquer la compétitivité nationale en grande partie ou de manière exclusive par des facteurs macroéconomiques ou qui privilégient la politique industrielle publique n'atteignent pas leur objectif.

³Ce modèle précise Porter, doit permettre d'expliquer plusieurs constatations empiriques:

- + Aucun pays n'est compétitif dans tous les secteurs;
- + Une nation n'est compétitive que dans des industries et des segments d'activités particuliers
- + Les pays réussissent non pas dans des industries isolées, mais dans des grappes entières d'activités interconnectées.
- + Le profil des grappes industrielles compétitives diffère considérablement d'un pays à l'autre.

qui repose sur une conception plus riche et plus réaliste de la concurrence, surtout que celle-ci est un phénomène profondément dynamique¹.

L'important, pour une économie, n'est pas tant de diagnostiquer les secteurs industriels où se manifestent des réussites et des échecs que de mettre en lumière le processus d'adaptation et de changement (Porter: 1991, 14).

Le modèle proposé par Porter pour expliquer la compétitivité repose sur quatre déterminants: 1) facteurs de production , 2) demande, 3) activités connexes et de soutien et 4) stratégie, structure et rivalité des entreprises. Chacun de ces déterminants influence le processus dynamique d'innovation et d'amélioration de l'industrie d'un pays ou d'une région ou d'une localité (tableau 5).

" Les pouvoirs publics, à tous les niveaux, peuvent exercer un effet positif ou négatif sur l'avantage national par le biais, par exemple, de leurs investissements dans la création des facteurs, de leur rôle d'acheteurs ou de l'influence qu'ils exercent sur les besoins des acheteurs , par leur participation aux activités connexes et de soutien, par leur influence sur les objectifs des entreprises et des personnes ainsi que par la politique de la concurrence (Porter et La monitor: 1991, 61).

¹Porter note que les explications passées de la compétitivité étaient statiques et mettaient l'accent sur les différences de prix de revient entre les pays sous l'effet du coût des facteurs, de l'échelle et des subventions publiques

Tableau 6.1 : Compétitivité, acteurs et déterminants.

| Phénomène | Acteurs | Déterminants |
|----------------------|--|---|
| Compétitivité | <ul style="list-style-type: none"> - Pouvoirs Publics - Entreprises - Syndicats - Travailleurs - Citoyens | <ul style="list-style-type: none"> - Facteurs de production - Demande - Activités connexe et de soutien - Stratégie, structure et rivalité des entreprises - Rôle de l'État <p style="text-align: right;">} Losange national</p> |

Source : Porter et La Monitor Compagny, " Le Canada à la croisée des chemins, les nouvelles réalités concurrentielles", 1991.

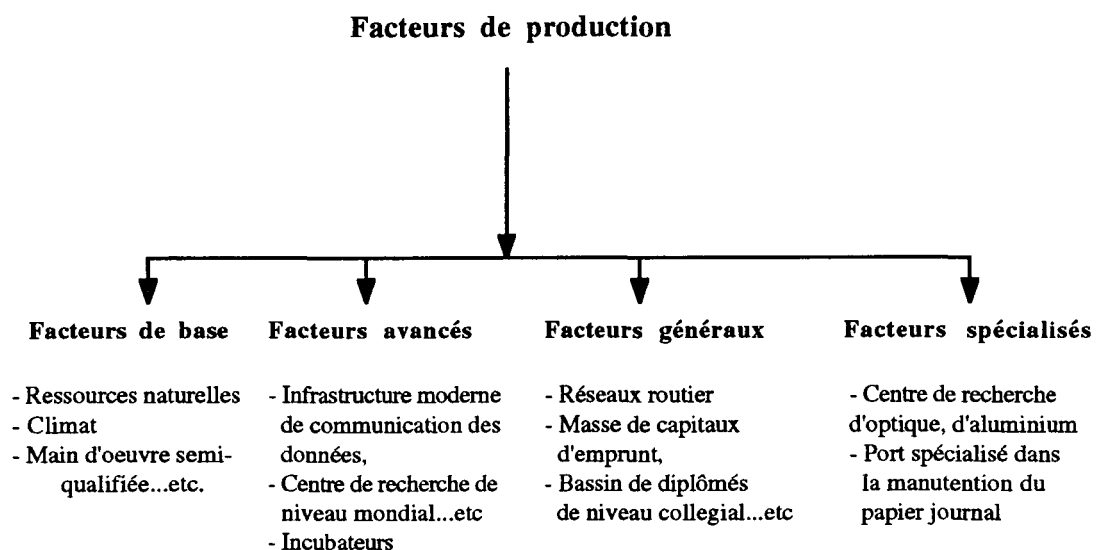
2.4.2 L'avantage comparatif dynamique et la technologie

Pour comprendre le rôle joué par les facteurs de production dans la réussite face à la concurrence, nous devons d'abord établir une distinction entre les facteurs de base et les facteurs avancés (figure 3). Les facteurs de base sont ceux dont une économie hérite sans avoir rien fait pour cela ou qui sont créés par des investissements modestes (en volume et en sophistication), notamment les ressources naturelles, le climat et la main d'oeuvre non qualifiée ou semi-qualifiée. Par contre, les facteurs avancés découlent d'un investissement soutenu et sophistiqué en capital tant humain que physique, par exemple, une infrastructure moderne de communication de données numériques ou des centres de recherches universitaires de niveau mondial.

Une autre distinction importante est celle entre les facteurs de production généraux et spécialisés. Les facteurs généraux sont ceux qui peuvent être mis en oeuvre dans une vaste gamme d'activités, par exemple le réseau routier, une masse de capitaux d'emprunt ou un bassin de diplômés. Les avantages reposant sur ces facteurs sont généralement plus faciles à reproduire ou à obtenir par des achats à l'étranger, ce qui fait des sources d'avantages concurrentiels moins stables.

Les facteurs spécialisés sont ceux qui concernent une industrie ou un nombre limité de secteurs, comme un centre de recherche optique ou un port spécialisé dans la manutention du papier journal. Ainsi, pour qu'une région acquière un avantage concurrentiel important et plus durable, il faut qu'elle possède

Figure 3 Les facteurs de production



Source: Porter et La Monitor Company, "Le Canada à la croisée des chemins, Les nouvelles réalités concurrentielles", 1991.

des facteurs à la fois avancés et spécialisés dans une activité particulière¹. Or, juste la présence de facteurs de base hérités peut nuire à l'avantage concurrentiel au lieu de le favoriser. En effet, les entreprises localisées dans certaines régions se fient à leur dotation en facteurs au lieu d'élaborer des procédés perfectionnés, d'améliorer leurs produits ou d'acquérir des compétences supérieures. Une fois que les avantages procurés par les ressources naturelles disparaissent, les entreprises qui en dépendaient et qui n'ont pas amélioré constamment leurs produits et leurs procédés sont mal armées pour réagir à la situation.

Les facteurs les plus importants pour la compétitivité industrielle à l'ère moderne sont acquis et non hérités. Le stock de facteurs dont dispose un pays à un moment donné est moins important que le rythme auquel les facteurs sont créés, améliorés et spécialisés en fonction des besoins d'industries particulières (Porter et La monitor: 1991, 67).

Ainsi, selon la vision des avantages concurrentiels, les nations ou régions qui investissent continuellement dans la création de facteurs avancés et spécialisés parviennent à traduire leurs investissements en succès industriels. L'investissement dans le développement technologique paraît être déterminant pour l'acquisition des avantages concurrentiels décisifs.

En effet, les relations entre l'introduction de technologies, la productivité et la compétitivité sont bien établies. Comme nous l'avons expliqué précédemment, le progrès technologique joue un rôle prépondérant dans la croissance économique

¹ L'exemple rapporté par Porter est celui des entreprises allemandes en optique. Leur position de pointe est due à la combinaison efficace de programmes universitaires d'enseignement dans cette discipline et de programmes spécialisés d'apprentissage.

des sociétés. On estime que 40 % de la croissance s'explique par l'introduction de technologies (Solow: 1987). La technologie peut être définie comme l'application systématique de la science et de toutes les autres connaissances organisées à des tâches pratiques (Galbraith: 1989, 51), ou, encore, comme l'ensemble des connaissances qui peuvent servir à la production de biens et à la création de biens nouveaux (Root: 1982, 8). Ainsi la technologie, comme facteur de production, est un savoir-faire, une application concrète et opérationnelle dans un contexte social déterminé (Fourz : 1992). Elle constitue un enjeu politique, économique, social, culturel et stratégique¹ tant aux niveaux international, national, régional que local. Pour Porter (1986) la technologie est l'un des déterminants majeurs de la compétition. Il précise que le progrès technologique n'a pas de valeur en soi, mais son importance réside dans les effets qu'il produit sur l'avantage concurrentiel et la structure d'un secteur. Le développement technologique, selon Porter, passe par une gamme d'activités qu'on peut regrouper généralement dans un ensemble d'efforts visant à améliorer le produit et le processus de production (Porter : 1986, 59). Ainsi, la compétitivité d'une nation ou d'une région repose sur la capacité de ces entreprises d'obtenir un avantage concurrentiel dans certaines activités.

L'innovation doit s'étendre selon l'auteur au sens le plus large, sens qui englobe aussi bien la technologie que tout l'éventail des modes concurrentiels (Porter : 1986, 207). Pour assurer la réussite d'une entreprise, l'innovation doit aller au devant des besoins internationaux et non uniquement des besoins locaux.

¹ Voir le développement de chaque enjeu dans, P.Papon (1976).

Enfin, le fait d'entreprendre avant les autres procure souvent un avantage concurrentiel lors de la mise en oeuvre d'un nouveau procédé, permettant ainsi aux entreprises d'une région de percer les marchés étrangers sans opposition directe.

L'avantage concurrentiel durable est donc dû à un processus d'amélioration et d'innovation dynamique et non statique par l'acquisition des compétences supérieures, l'amélioration des produits et l'élaboration des procédés perfectionnés. La question qui se pose maintenant est comment (de façon pratique) une région périphérique, lors de son processus de reconversion, pourra acquérir certains facteurs avancés et spécialisés.

La stratégie pour produire des avantages concurrentiels au niveau régional peut être définie comme l'ensemble des décisions visant à l'obtention de certains avantages concurrentiels durables selon une approche dynamique d'élaboration de politique régionale (Porter: 1986). L'avantage concurrentiel peut être obtenu pour chaque secteur d'activités sur lequel les acteurs locaux choisissent de se battre. L'analyse stratégique aura ainsi pour objectif la mise en lumière des mécanismes permettant l'acquisition de cet avantage concurrentiel.

2.5 La stratégie du bonzaï scientifique, technologique et industriel

Plusieurs contributions analytiques ont été développées en vue de formuler des stratégies technologiques. On peut noter dans cette perspective, les "districts et réseaux", comme paradigmes stratégiques (Benko & Lipietz, 1992), les stratégies de "grappes technologiques" considérées comme une démarche d'appropriation, d'intégration, de maîtrise, de combinaison et de valorisation des technologies génériques (Giget, 1983) et les analyses stratégiques en terme de

"technologie et avantage concurrentiel" (Porter, 1986). L'élément de convergence qui ressort de ces approches d'analyse est l'intégration du changement technique et du processus d'innovation dans l'analyse stratégique.

L'analyse stratégique, proposée par Porter¹, est inspirée de l'analyse économique des organisations industrielles, des stratégies d'entreprises et des modalités de la concurrence dans les divers secteurs. La démarche d'analyse stratégique, chez Porter, est basée sur trois aspects: l'analyse structurelle des secteurs, les grandes stratégies de base, la chaîne de valeur ². Selon Porter, pour prendre en considération l'évolution technologique, il est nécessaire de tenir compte de tous les facteurs d'incertitude. Ainsi Porter propose une approche qui permet d'évaluer les menaces et les opportunités potentielles induites par l'évolution technologique en vue de formuler des stratégies technologiques soit pour une entreprise ou un ensemble d'entreprises dans une région spécifique.

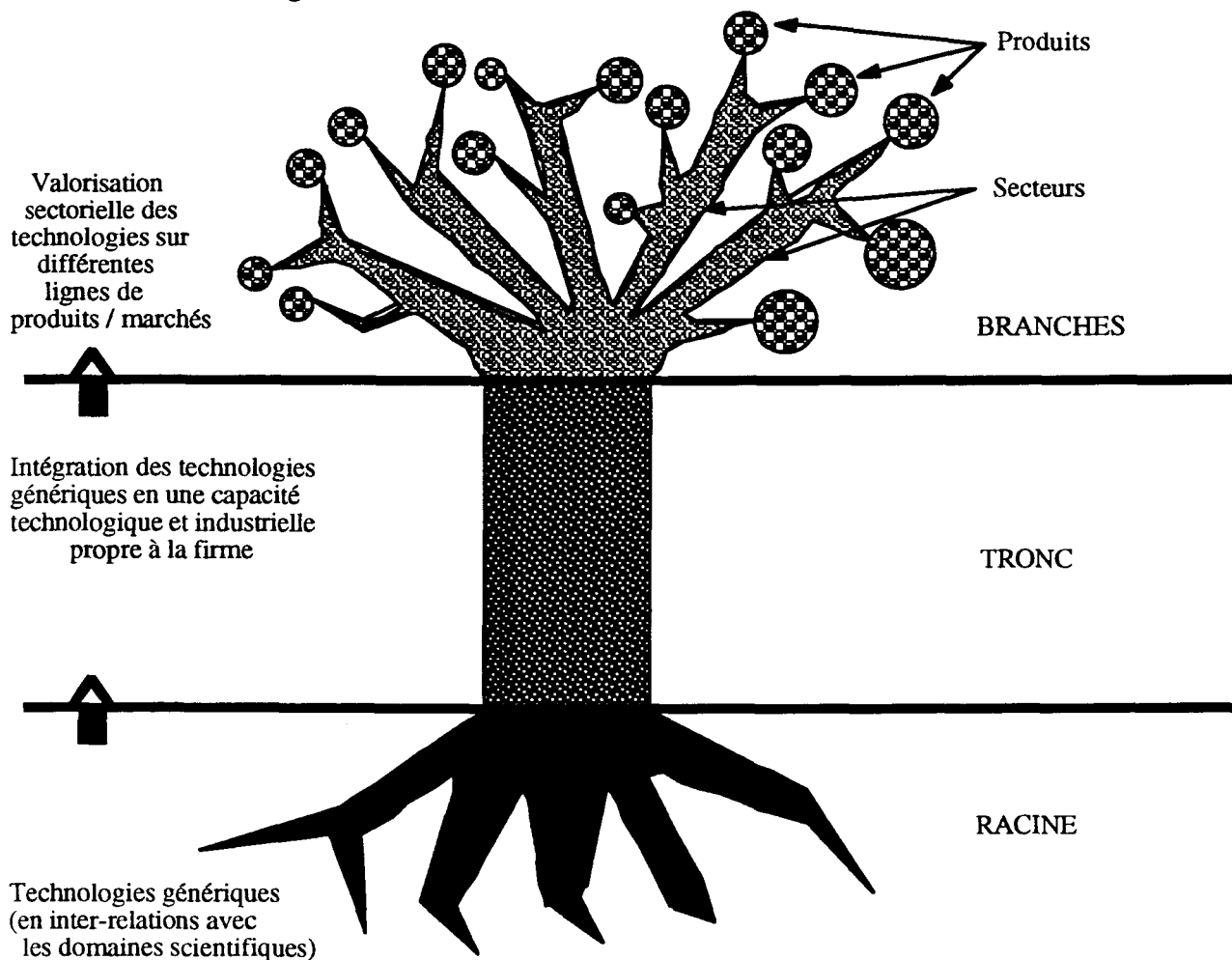
Les analyses stratégiques en termes "de grappes technologiques" rendent compte des stratégies fondées sur l'intégration, la combinaison et la valorisation des technologies. Ce processus logique stratégique est illustré par l'image du bonzaï, qui évoque par ailleurs l'expérience japonaise (Figure 5). Les technologies correspondent aux racines, le potentiel technologique et industriel propre à la firme correspond au tronc et les produits aux fruits.

¹ Son livre " Choix stratégique et concurrence" (1982) expose sa méthode d'analyse sectorielle et les paramètres-clés des stratégies concurrentielles dans divers secteurs. Le second ouvrage, " L'Avantage concurrentiel " (1986) porte sur les modalités d'obtention et de maintien d'un avantage concurrentiel pour l'entreprise. Dans chacun des ouvrages, l'auteur souligne l'importance de la technologie, en particulier le second, dans lequel il définit la stratégie technologique comme un élément de la stratégie générale de l'entreprise.

² voir en ce sens, Porter (1986).

Les "racines" de l'entreprise assurent le transfert à l'entreprise des connaissances en provenance de la communauté scientifique et le maintien de son assise scientifique et technologique. Le tronc de l'arbre montre la spécificité technologique et industrielle de l'entreprise. Il est le lieu où s'effectue la recherche d'applications commerciales possibles et la recherche de solutions technologiques possibles pour répondre aux besoins décelés sur le marché. Le concept de "potentiel technologique et industriel de l'entreprise" est lié surtout à l'émergence d'une rationalité technologique de l'organisation et de la stratégie des firmes (Gest : 1983, 204). Le potentiel technologique et industriel de l'entreprise est défini par l'aptitude de celle-ci à faire évoluer les technologies et à les combiner de manière productive. Selon cette dynamique de l'espace technologique et de l'espace de production de la firme, ces structures d'activité et son organisation sont intégrés en grappes (De Tournemine, 1991, 189). Ainsi, le tronc de l'arbre : potentiel technologique de l'entreprise implique une certaine maîtrise de technologie afin de concevoir des produits différenciés commercialisables.

Figure 4 Représentation synthétique sous forme d'arbre de l'articulation de la science de la technologie et de l'industrie.



Source : Giget, Marc; " Les Bonzaï de l'industrie japonaise"; Euroconsult, 1983 .

On peut remarquer ici que le raisonnement sous forme d'arbre de la fonction technologique est effectué par référence à la grande entreprise. Or, dans le contexte actuel de mutation et de regain d'intérêt envers les petites et moyennes entreprises — qui en général n'ont pas les moyens d'investir dans ce genre de racines— les pouvoirs publics et privés, aux différents niveaux territoriaux, pourront planter ces racines au niveau "micro"(micro régulation). L'objectif est d'assurer le transfert des connaissances en provenance de la communauté scientifique et le maintien de l'assise scientifique et technologique au niveau régional dans un contexte dynamique. Dans cette optique la stratégie régionale pourra comporter deux dimensions : d'une part, la place qu'elle projette occuper dans un système industriel en évolution et d'autre part, l'influence qu'elle est en mesure d'exercer sur cette évolution pour rendre son environnement plus propice à ses propres projets. L'analyse stratégique au niveau régional en terme de "bonzaï industriel" représente ainsi un système articulé autour d'un processus d'intégration de technologies génériques et de valorisations de ces technologies dans différentes lignes de produits-marchés¹.

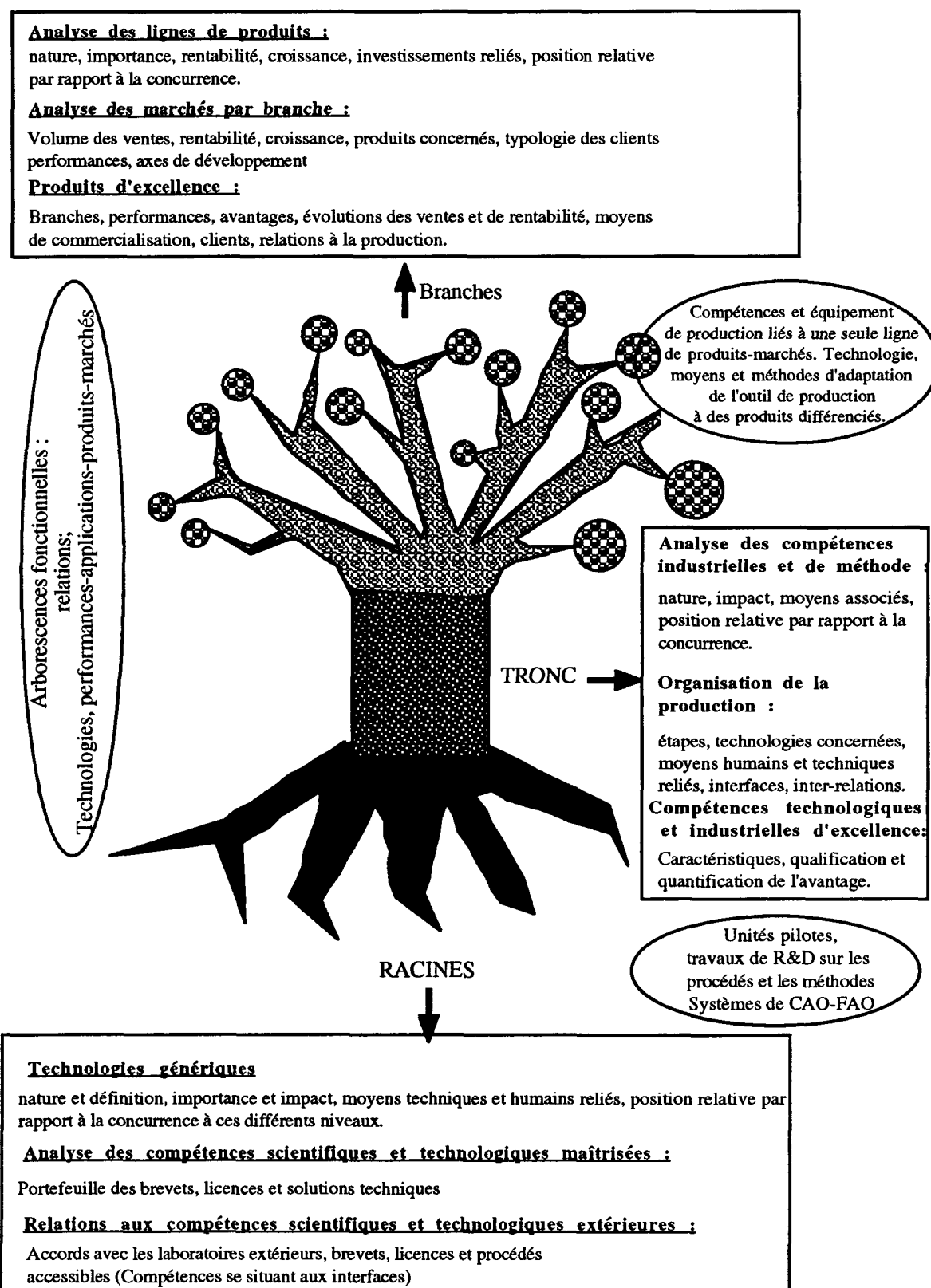
Par ailleurs, Giget (1989) propose un approfondissement des perspectives méthodologiques pour la formulation et la mise en oeuvre des stratégies technologiques. En ce sens, l'arbre de compétence (figure 6) donne un contenu opérationnel aux différents éléments "du bonzaï technologique et industriel".

¹La logique selon laquelle la dimension technologique est intégrée, précise M.Giget (1984) dans le cadre de son étude des modalités d'intégration de la technologie, dans la fonction stratégique des entreprises japonaises est spécifique.: "l'insertion sectorielle de la firme ne constitue plus le point de départ de l'analyse stratégique mais, au contraire, son aboutissement, tandis que les capacités technologiques deviennent le fondement explicatif de cette insertion". Ainsi, selon l'étude de Giget, les firmes japonaises considèrent leurs capacités technologiques comme vecteur de développement de leurs différentes lignes de production.

Plusieurs variables sont précisées pour établir un diagnostic d'une industrie. En d'autres mots, l'établissement de l'arbre de compétences "d'une entreprise" ou d'un ensemble d'entreprises localisées dans une région repose sur une méthodologie et des outils d'analyse qui permettent de formuler un diagnostic régional et de déterminer les manoeuvres stratégiques les plus adéquates. Cette approche dynamique permet d'évaluer la cohérence des trois aspects de l'arbre: technologies génériques maîtrisées au niveau local (entreprises, ou institutions régionales...etc) , potentiel technologique et industriel propre à la région (à travers ses firmes et ses institutions...etc), valorisation sectorielle des technologies et des compétences.

Dans le cadre de l'émergence du nouveau système technologique et du fait de l'accroissement de l'incertitude sur les marchés, le potentiel technologique et industriel de la région pourrait être l'élément central de la capacité stratégique et innovatrice tant des institutions de recherche, de transfert, de support, que des firmes régionales: il convient donc d'en assurer le développement et l'enrichissement. La capacité d'adaptation de ce potentiel technologique et industriel est pour la région le garant de sa survie dans le contexte actuel d'incertitude et de renouvellement des technologies et des marchés.

Figure 5 Etablissement de l'arbre des compétences des entreprises au niveau d'un territoire



Source : Marc Giget " La conduite de la réflexion et de l'action stratégique dans l'entreprise" Euroconsult 1983.

2.6 Le Partenariat

La partie antérieure montre la façon d'acquérir, d'intégrer et de valoriser la science et la technologie à une échelle régionale. La question qui s'impose dès lors est : à qui incombe l'appropriation, l'intégration et la valorisation des technologies génériques au niveau d'une région, sachant que celle-ci regroupe une multitude d'acteurs ? Dans ce sens, nous introduisons maintenant la notion de partenariat local (Klein, 1992).

La notion de partenariat local désigne l'association entre différents acteurs d'une communauté géographique locale: institutions publiques, entreprises privées, organisations académiques, associations et organismes sans but lucratif. On trouve l'application de cette notion à des activités aussi différentes que l'appropriation de la technologie, la formation, la fourniture du capital risque, ou plus simplement et plus fondamentalement, l'établissement de projets de développement. Ainsi, le partenariat peut matérialiser des résultats que des actions indépendantes des différents acteurs régionaux ou locaux n'auraient pas pu matérialiser (GREFFE : 1990,645). Klein (1992) distingue quatre grands types de partenariats locaux: le partenariat politique interétatique, le partenariat mixte technoproductif, le partenariat corporatiste à base privée et le partenariat public-communautaire.

Selon Klein (1992), le partenariat politique interétatique illustre le nouveau partage de pouvoir entre l'administration centrale étatique et les organismes régionaux et locaux. Le partenariat "technoproductif" porte sur la maîtrise locale de la technologie et sur la création d'un climat stimulant pour l'entreprise et pour l'investissement. L'objectif est d'organiser l'économie locale sur une base

territoriale en créant un système productif où se nouent la recherche scientifique et les réalisations technologiques, à travers des liens aussi bien institutionnels qu'individuels. Le partenariat corporatiste, il désigne la constitution de corporations de développement dont le but est la promotion et le financement de l'entrepreneuriat. Quant au partenariat public-communautaire, il s'établit entre des associations à caractère communautaire, des institutions de pouvoir local, des institutions gouvernementales et, dans certains cas des entreprises. L'objectif est d'améliorer les conditions de certains groupes sociaux ou de quartiers marginalisés.

L'approche partenariale peut être opérationnalisée en quatre étapes: 1) prise de conscience, diagnostic et sensibilisation de la communauté, 2) mobilisation des piliers (acteurs décideurs) du milieu, 3) la mise en place de l'équipe d'animateurs et 4) évaluation et "feed back".

Le diagnostic, précisent Errens et Paquet (1992) est un projet mobilisateur, un projet d'apprentissage social qui veut embarquer les intervenants-clés dès le départ. Il s'agit de sensibiliser la communauté pour dégager par consultation une idée plus claire des possibles, de ce qui est faisable, mais aussi de ce qui est désirable, de ce qui est viable potentiellement à partir des ressources de la région. Le diagnostic communautaire ne se concrétisera pleinement que si l'on réussit à le faire partager par un certain nombre d'acteurs, car sans leur accord, leur soutien, il n'y aura pas d'adhésion de la communauté qui reçoit ses consignes de ses décideurs. Le plan d'action qui va prendre forme devra définir les objectifs acceptables et considérés comme prioritaires par la communauté. Les piliers de la communauté sont ceux qui ont les ressources nécessaires pour alimenter le projet mobilisateur. Il faut donc convaincre lesdits piliers de la communauté. L'équipe sur

le terrain aura à traduire dans les faits le projet mobilisateur retenu. Les animateurs de l'équipe auront des rôles divers selon les exigences du projet. Toutefois, explique Weaver (1990), il existe des situations où le partenariat est approprié et d'autres où il ne l'est pas. Ainsi propose-t-il d'observer systématiquement et en détail les choses que les partenariats peuvent accomplir (Tableau 5), ce qui constitue la quatrième étape.

Tableau 5 Grille d'analyse des expériences partenariales

| Phénomène | Composantes | Observations |
|-------------|---|---|
| Partenariat | Contexte politique | Quels sont les types de culture politique locale et de structure de pouvoir des communautés dans lesquelles le partenariat a émergé ? Quelle serait l'influence de différents types de structure tels que le pluralisme et autres formes de stratification ? |
| | La forme institutionnelle | Pour quelles fonctions et quels objectifs réels l'organisation partenariale a pris naissance ? |
| | La composition | Qui participe, dans quelles sortes de partenariats et avec quels rôles ? Quelle est l'importance de la participation du Gouvernement, de l'entreprise, de l'emploi, de l'université dans la mise en oeuvre des différents objectifs ? Qui établit l'agenda et qui le suit ? Qui a besoin de participer ? quand et où ? pour assurer un engagement actif du secteur privé dans les intérêts publics ? Au cours des années, d'autres acteurs sont entrés en scène; les bailleurs de fonds minoritaires, les universités. Pourquoi et quand ? Ceci a-t-il aidé ou a-t-il affecté l'alliance ? Dans quels domaines? Qui joue un rôle actif aujourd'hui? |
| | Les sources de financement ¹ | Qui paye quoi et quand ? Est-ce approprié ? Qui est bénéficiaire à court terme ? A long terme ? Existe-t-il des sources de financement alternatives qui pourraient mieux faire ? le partenariat consiste-t-il en une subvention des entreprises ou bien apporte-t-il des capitaux privés dans le secteur public ? Pourquoi le secteur privé devrait-il être impliqué? Quels sont les avantages et quand les obtient-on ? |
| | Les fonctions | Quelles fonctions le partenariat s'est attribuée ? |
| | la durée | Quelle est la durée du partenariat |
| | les objectifs concrets et les résultats | Nous arrivons enfin aux buts et objectifs. Que devraient accomplir les partenariats ? Quels sont les résultats de ces partenariats ? Le modèle de partenariat peut-il être adapté à d'autres objectifs de développement ? |

Source : Clyde Weaver (1990, 381) " Développement économique local et Partenariat public-privé aux USA, revue d'Économie régionale et urbaine n°3, p.381, 1990.

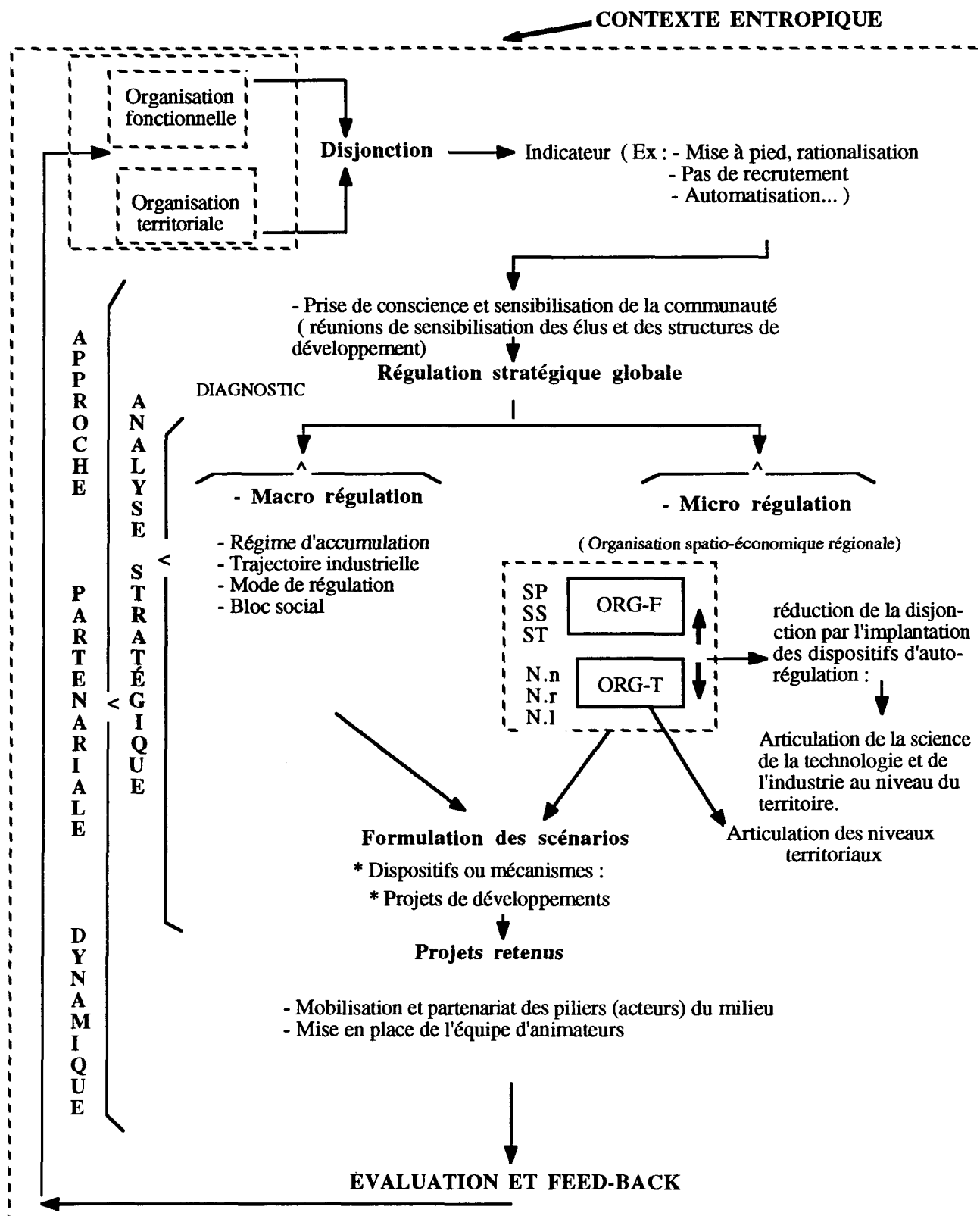
¹ Celles-ci précise Weaver, constituent un sujet de la plus grande importance. Les partenariats furent prônés pour remplacer les programmes de dépenses fédérales. Les villes se sont lancées dans la course pour améliorer leur position budgétaire tout en conservant les services et en encourageant le développement économique. Les entreprises sont intéressées parce qu'elles ont le sens du service public et parce qu'elles veulent gagner de l'argent. Comment tout cela fonctionne-t-il dans la pratique ?

Au terme de ce chapitre, nous pouvons donc résumer notre approche comme une approche partenariale dynamique de régulation stratégique globale dans un contexte évoluant dans le sens d'accroissement d'entropie, soit le sens de la constitution du modèle de la production flexible. Nous posons l'hypothèse que les acteurs des régions périphériques pourraient emprunter une approche partenariale qui combine des aspects des modalités interétatique, corporatiste, technoproductive et public-communautaire. Une approche dynamique de régulation stratégique globale dans un contexte évoluant dans le sens d'accroissement d'entropie pour la reconversion industrielle de leur région sur une base territoriale. Mais ce, évidemment, à condition que la structure sociale et économique de la région s'y prête.

La manifestation des dynamismes au niveau spatial prendrait ainsi la forme de dispositifs technoproductifs territoriaux articulés sur la base du bonzaï scientifique, technologique et industriel. Ces dispositifs, flexibles par définition, mis en place par des acteurs locaux, auraient à assimiler les influences externes, à réduire l'incertitude, à acquérir des avantages concurrentiels durables, à exercer un certain contrôle sur les leviers de développement et à assumer la continuité du développement sur une trajectoire non linéaire marquée par l'alternance de phases de croissance et de crise. Un tel modèle permettrait de cheminer vers l'optimum spatio-socio-économique de façon dynamique et compétitive (Figure 6).

Ce modèle sera illustré, dans le chapitre suivant, par l'analyse de l'expérience partenariale de SOCCRENT et de la réponse de la région du Saguenay—Lac-Saint-Jean à la crise économique provoquée par les bouleversements (désordre) dans les modalités de production et de consommation.

Figure 6 Synthèse des processus d'adaptation et de reconversion régionales



* (SP,SS,ST)-----> secteurs : primaire, secondaire et tertiaire

* (Nn, Nr, Nl)-----> niveaux : national, régional et local

CHAPITRE 3

LA RECONVERSION INDUSTRIELLE AU SAGUENAY—LAC-SAINT-JEAN: L'APPORT DE SOCCRENT

Un grand nombre de projets a émergé dans la région du Saguenay—Lac-Saint-Jean depuis le début de la crise économique. Les initiatives qui ont permis l'essor de ces projets sont compatibles avec les principes qui inspirent le mode de régulation régionale flexible. Parmi ces projets, il faut souligner celui qui a permis la mise en place de la société en commandite de création d'entreprises (SOCCRENT) en 1986. L'évolution de SOCCRENT est directement associée aux exercices de planification régionale tels le Sommet socio-économique de 1984, la Conférence socio-économique de 1991 et la Planification stratégique de 1995. Le principal objectif de SOCCRENT est de contribuer à la reconversion industrielle régionale. Sa mission réside dans le développement de synergies et d'osmoses entre ses partenaires, les entreprises dans lesquelles elle participe et les institutions locales. L'objectif de SOCCRENT est double, soit la constitution sur le plan spatial d'un espace "milieu innovateur" et la formation sur le plan financier d'un holding financier privé régional.

Dans quel contexte régional l'expérience de SOCCRENT a émergé et évolué ? Quels sont ses instigateurs? Quelle est sa mission? Quelle est l'importance de la participation du gouvernement, de l'entreprise, des institutions locales, de l'université régionale et des autres acteurs dans la mise en oeuvre des différents objectifs? Quelles sont les stratégies adoptées par l'institution ? Au cours des années, d'autres acteurs sont entrés en scène; pourquoi et quand ? Quels sont ses principaux moyens de financement? Quelles sont les principales réalisations en termes d'investissements, de création d'emplois et de consolidation des entreprises créées depuis la création de l'institution? Et, enfin, quelles sont ses perspectives d'avenir? Voilà les grands thèmes qui ont guidé la recherche sur cet organisme. Mais, au préalable, situons l'expérience de SOCCRENT dans son contexte régional.

3.1 Le contexte: les effets de la crise et les carences industrielles régionales

Les effets de la crise ont commencé à se faire sentir dans la région dès les débuts de la décennie 80. L'emploi dans le secteur secondaire a reculé annuellement de près de 2 % dans la région pendant les cinq premières années de la décennie. Quant au secteur primaire, il a chuté annuellement de 1,5 % pendant les cinq premières années et de 3,0 % pendant les cinq années suivantes (Desbiens: 1994, 2). Cette partie rend compte de l'évolution de la problématique régionale à partir des années 80, son objectif étant de décrire le contexte dans lequel la société en commandite de création d'entreprises (SOCCRENT) a émergé et évolué.

3.1.1 Le Saguenay—Lac-Saint-Jean au début des années 80

Au début des années 80, les grandes entreprises de la région (aluminium et bois) se sont engagées dans des plans de structuration et de modernisation pour faire face à la concurrence internationale. Dans le domaine de l'aluminium, Alcan constitue un bon exemple pour illustrer la situation. Cette entreprise est l'un des plus importants employeurs de la région. Au cours des années 80, elle s'est engagée dans l'implantation d'un programme visant à remplacer ses usines d'électrolyse qui utilisent l'ancienne technologie "Soderberg" par des installations modernes. Avec une telle modernisation, la productivité serait certes accrue, mais elle aurait pour effet la perte de milliers d'emplois, effet dont l'importance réside dans l'impact des emplois de l'Alcan sur d'autres emplois. Une étude commanditée par Alcan a permis d'établir que chaque emploi créé ou éliminé par l'Alcan a un

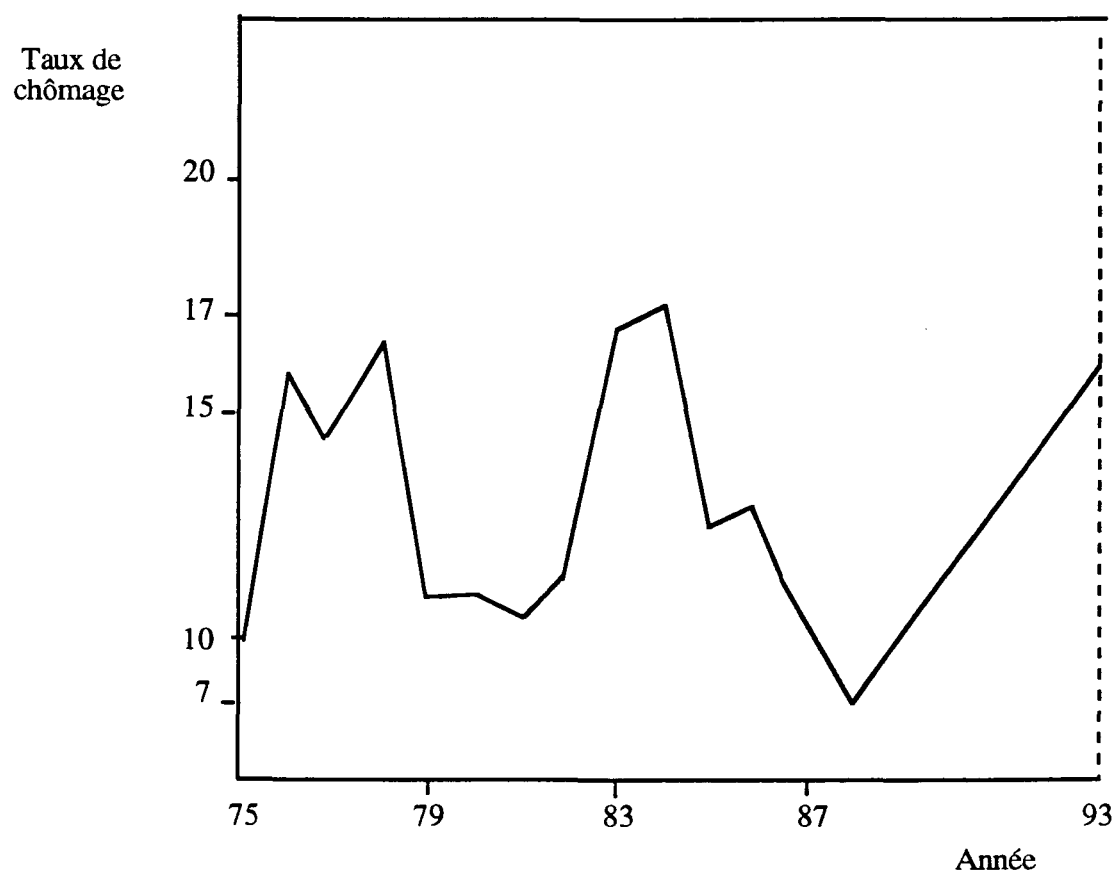
effet multiplicateur de 1,6 dans l'économie régionale¹. La période de 1981 à 1983 est considérée comme une période de récession brutale (Figure 7). Le taux officiel de chômage régional présenté par Statistique Canada était aux alentours de 20 % en mars 1983.

Par ailleurs, la région a été touchée par la crise plus rapidement que l'ensemble du Québec. La principale cause, semble-t-il, c'est que la région était affectée par une multitude de carences, soulignées d'ailleurs dans plusieurs rapports² : le manque d'entrepreneurship au niveau industriel, la concentration de la structure industrielle dans les secteurs traditionnels à faible technologie, la difficulté d'opérationnaliser la recherche et le développement technologique dans le milieu de la petite et moyenne entreprise, le faible niveau d'articulation entre les industries et les milieux de la recherche. En ce qui concerne l'entrepreneurship industriel, peu d'entreprises manufacturières appartiennent à des capitaux locaux. En 1983, 4,3 % des établissements manufacturiers employaient plus de 500 personnes. Ces établissements appartenaient à des entreprises multinationales dont le contrôle échappe entièrement aux régionaux.

¹ L'étude citée dans le rapport, "Projet de création d'entreprises : Saguenay—Lac-Saint-Jean", présenté par Pierre Laurin, ancien vice-président d'Alcan, mars, 1985.

² Voir, *L'État de la situation : Partie I* "Une région à la recherche d'alternatives" et *partie II* "Analyses sectorielles, sommet sur le développement et l'économie de la région 02, mais aussi, "le bilan de l'activité scientifique de la région du Saguenay—Lac-Saint-Jean, 1983".

Figure 7 Taux de chômage de la population de 15 ans et plus à Chicoutimi et Jonquière, 1975-1993.



Source : Statistique Canada, CD-ROM.

Par rapport à la concentration de la structure industrielle dans des secteurs à basse technologie, il a été souligné que lorsqu'on tient compte des grandes entreprises et que l'on considère l'ensemble de la structure manufacturière, on réalise que trois secteurs d'activité regroupent à eux seuls les 3/4 des emplois industriels, dans les domaines de l'aluminium, des pâtes et papiers et des scieries (État de la situation : 1983, 63-64)

Quant à la difficulté de rendre opérationnels la recherche et le développement technologique dans le milieu de la petite et moyenne entreprise, elle semble découler du manque de concertation entre les différents intervenants dans ce secteur. Ceci constitue un handicap majeur pour le développement de la région en général (Comité directeur de la politique scientifique: 1983, 81).

Les stratégies de rationalisation des grandes compagnies conjuguées aux carences que connaissait la région— en particulier la faible diversification de l'industrie manufacturière— ont démontré la fragilité d'une structure économique régionale monoindustrielle. Quand les avantages concurrentiels procurés par les ressources naturelles disparaissent, les régions qui en dépendent et qui n'ont pas constamment amélioré et diversifié leurs produits et leurs procédés sont mal armées pour réagir.

3.1.2 Le Saguenay—Lac-Saint-Jean vers la fin des années 80.

L'analyse de l'évolution des principaux indicateurs confirme le maintien de la situation de crise constatée au début des années 80¹: taux de chômage croissant, diminution de la population régionale, tertiairisation et précarisation croissante de l'emploi, émigration des gens qualifiés vers les autres régions du Québec, etc. En 1986, le taux de chômage était de 19,5 % (Tableau 6).

Aussi, la région du Saguenay—Lac-Saint-Jean semble-t-elle entrer dans une période de profonde mutation. Les stratégies des grandes entreprises régionales adoptées depuis le début des années 80 entraînent encore la disparition de nombreux emplois manufacturiers. Malgré les efforts entrepris, notamment lors du sommet de 1984, cette situation de crise et de pertes d'emploi n'a pas été infléchie.

L'activité économique demeure toujours au ralenti. Les conditions du marché du travail sont précaires. En 1993, le nombre de chômeurs s'est établi à 19 800 avec un taux de chômage moyen de 15,4 %. La récession semble s'éterniser au Saguenay—Lac-Saint-Jean, pendant que des signes de la reprise se manifestent dans d'autres régions du Québec. L'économie est en perte de vitesse, la population est décroissante et vieillissante, les territoires sont en déstructuration et il y a un manque d'ordonnancement des pouvoirs (local, sous-régional et régional) (Guide de la planification stratégique : 1994).

¹ Voir, Bilan socio-économique 1990, Région du Saguenay—Lac-Saint-Jean et Profil économique de la région du Saguenay—Lac-Saint-Jean (02), Mars 1992.

Selon le bulletin régional sur les perspectives du marché du travail, le secteur manufacturier continuera de connaître des difficultés. Afin d'obtenir des gains de productivité, les entreprises effectueront encore des rationalisations, si bien qu'on doit assister pour les prochaines années à une diminution d'environ 2,8 % de l'emploi manufacturier. La compagnie Alcan poursuivra ses efforts de rationalisation afin de demeurer compétitive. L'emploi dans ses usines du Saguenay—Lac-Saint-Jean devra aussi continuer de décroître, suivant une tendance amorcée depuis plus de 15 ans. Notamment si les efforts de recherche et développement pour réduire les coûts de l'énergie dans le processus de fabrication de l'aluminium entrepris par les Japonais portent fruit.

La hausse spectaculaire des coûts de l'énergie a fait de l'électricité l'élément le plus coûteux dans la fonte de l'aluminium. De ce fait, de nombreux producteurs, dont les japonais, sont devenus des fabricants à coûts élevés. Pour traiter le problème, les firmes japonaises ont travaillé activement sur la réduction carbothermique, percée technologique qui réduit les coûts énergétiques de façon étonnante en transformant directement la bauxite et autres minerais en lingots d'aluminium sans passer par l'étape intermédiaire de l'alumine (Porter: 1986, 211).

En réduisant ainsi la consommation d'électricité, la réduction carbothermique diminuerait aussi l'importance de la localisation (l'entreprise peut devenir "foot lose").

Tableau 6 Population active, taux d'activité et taux de chômage au Saguenay—
Lac-Saint-Jean par MRC 1976 et 1986.

| MRC | 1976 ⁽¹⁾ | | | 1986 | | |
|--|--------------------------------|-------------------------|-------------------------|--------------------------------|-------------------------|-------------------------|
| | population active (nbre) | Taux d'activité % | Taux de chômage % | Population active (nbre) | Taux d'activité % | Taux de chômage % |
| Lac-Saint-Jean-Est | 18 505 | 52,0 | 12,5 | 22 055 | 57,3 | 21,4 |
| Domaine-du-Roy | 10 740 | 51,6 | 10,2 | 14 265 | 57,7 | 18,9 |
| Fjord-du-Saguenay | 60 445 | 51,3 | 10,7 | 75 800 | 58,5 | 18,1 |
| Maria-Chapdelaine | 9 565 | 51,1 | 13,3 | 11 930 | 57,2 | 25,3 |
| Région du Saguenay—Lac -Saint-Jean | 99 255 | 51,4 | 11,3 | 124 050 | 58,0 | 19,5 |
| Total au Québec | 2 649 695 | 57,5 | 7,6 | 3 213 890 | 62,8 | 13,0 |

(1) : Le recensement de 1976 ne comportant pas de question sur le taux de chômage, cette donnée a été établie à partir de l'enquête mensuelle sur la population active (BSQ, cat.no 71-529).

Sources : Statistique Canada, Caractéristiques générales de la population, des logements, des ménages et de la population active, Recensement du Canada de 1976, Québec, Cat. no 99-880.

Statistiques régionales, région administrative du Saguenay—Lac-Saint-jean, Bureau de la statistique du Québec, 1990.

Compilation : Groupe d'analyse sur les Pme et les régions, DGAE, ministère de l'industrie, du commerce et de la technologie, 1992.

In Profil Économique de la Région 02, Mars 1992, p.9.

3.2 SOCCRENT: PARTENAIRE DE LA RECONVERSION INDUSTRIELLE RÉGIONALE.

Cette situation de crise a confronté les acteurs régionaux à la nécessité de trouver des solutions concrètes pour redresser la situation. Ils profiteront d'ailleurs du plan d'action en matière de développement régional instauré par le gouvernement du Québec, qui s'appuie sur la concertation du milieu. Les expériences de planification (1984, 1991 et 1995) réalisées sous l'impulsion du gouvernement du Québec, recherchent la concertation entre les principaux acteurs locaux sur les orientations et les projets de développement. Parmi ces projets, se trouve le projet SOCCRENT. Trois phases marquent l'histoire de cet organisme: 1) le Sommet socio-économique en 1984 et la genèse de SOCCRENT, 2) la Conférence socio-économique en 1991 et la constitution d'un réseau de PME par SOCCRENT, 3) la Planification stratégique 1995 et la volonté de SOCCRENT de former un holding financier privé régional. En somme, on assiste sur le plan spatial à la constitution d'un espace "techno-productif" régional.

3.2.1 Le Sommet socio-économique en 1984 et la Genèse de SOCCRENT

Le recteur de l'Université du Québec à Chicoutimi affirmait en 1986:

Il nous aura fallu cet exercice de concertation pour nous ouvrir les yeux sur une réalité que nous connaissions déjà, sans pour autant réagir : le fait que la région ait toujours été à la remorque de la grande entreprise. Peu importe où l'on travaillait, l'emploi était presque toujours relié de façon directe ou indirecte à la grande entreprise [...]. En effet, au sommet de 1984, leurs représentants nous apprenaient que, par suite des nouvelles technologies et de la modernisation des usines, les grandes entreprises génératrices d'emploi

étaient désormais devenues une page de notre histoire [...] c'est pourquoi, tous les agents de développement de notre région doivent maintenant s'associer et collaborer à la modification de notre structure économique (Riverin: 1986, 2).

En effet, dans le cadre du Sommet socio-économique réalisé les 2,3 et 4 mai 1984, quatre-vingt-six propositions ont été acceptées. La répartition des propositions se présente comme suit : forêt (7), agriculture (6), mines et Moyen Nord (3), développement industriel (5), tourisme (9), culture (8), tertiaire (9), coopération (9), environnement (9), virage technologique (7), ressources humaines (6), pouvoir régional (8)¹. Les préoccupations sur le développement industriel, le virage technologique, la revitalisation des secteurs traditionnels (forêt, agriculture,...) et le pouvoir régional ont donné lieu à 35 propositions. Les résolutions adoptées au cours du Sommet ont clairement démontré une volonté de changement. Le mandat est clair : il fallait des initiatives susceptibles de réduire les incertitudes induites par la crise.

Parmi ces initiatives, se trouve le projet SOCCRENT, issu des travaux réalisés dans le cadre de la table sectorielle sur la gestion des ressources humaines. Cette table a conduit à l'émergence d'un comité régional de continuité d'emploi présidé par le recteur de l'université du Québec à Chicoutimi. Le comité composé de représentants patronaux, syndicaux, gouvernementaux et régionaux, a mené une étude sur l'impact social et économique du virage technologique. L'étude a porté sur l'évolution de l'emploi dans les principales entreprises de la région, sur

¹ Source : Rapport des propositions présentées à la rencontre du Sommet de la région 02, les 2,3 et 4 mai 1984.

l'évolution de la technologie et des investissements et sur l'évolution des ressources humaines et naturelles disponibles. Elle a été financée par le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Science et de la Technologie avec un montant de 300 000 \$ (Chiasson : 1985, 36). À partir de ce comité de continuité d'emploi, s'est formé le comité d'implantation d'une société dont le but réside en la création et le développement d'entreprises et de l'emploi.

L'histoire de SOCCRENT commence juste après le Sommet socio-économique de 1984. Le président du comité régional de continuité d'emploi et recteur de l'université régionale est allé solliciter chez le vice-président à la planification d'ALCAN une souscription pour la recherche sur l'impact du virage technologique. Une année après cette rencontre, le vice-président à la planification d'ALCAN propose un projet d'implantation d'entreprises au Saguenay—Lac-Saint-Jean, dont l'ALCAN serait le meneur.

Il propose la création d'une corporation disposant d'un capital de risque de dix millions de dollars. Ce montant permettrait l'investissement dans des entreprises nouvelles (après acceptation de leurs plan d'affaires). Selon le projet, ces entreprises bénéficieraient d'un bureau d'expertise en marketing et en gestion de production. Elles se partageraient les locaux et les services de secrétariat et d'informatique. L'expertise retenue pour la réalisation du projet est celle de JOB Creation CO¹. Le capital de risque proviendrait pour 80 % des grandes entreprises

¹ Entreprise hollandaise qui aura le mandat de la mise en place du projet (Adresses : Job Création b.V.Korte Poten 7, 2511 EB Den Haag, tel 070-924391)

opérant dans la région, les investisseurs régionaux devant assumer une contribution de 2 000 000 \$.

Le comité d'implantation de la dite corporation a été constitué. La présidence a été assurée par le président du comité régional de continuité d'emploi. Le mandat de ce comité consistait en la levée de fonds (2 000 000 \$) auprès des investisseurs régionaux. Ses démarches préliminaires ont donné lieu à une série de rencontres. La première convoquée à Chicoutimi, regroupait des gens d'affaires de Chicoutimi, de Jonquière et d'Alma. Le vice-président à la planification d'ALCAN a pris la parole pour expliquer son projet qui a pourtant été reçu froidement (Riverin : 1991, 252). Les assistants jugeaient que c'était pour Alcan une autre stratégie pour assurer son emprise sur l'économie régionale. Une deuxième tentative a été faite par le comité lors d'un voyage de pêche avec des hommes d'affaires de la région. Elle a permis de regagner la confiance de certains et d'obtenir leur appui pour la poursuite du projet.

Nous nous retrouvâmes sept ou huit au camp de pêche. Dans ce groupe, au moins trois continueront jusqu'au bout à bâtir la corporation: René Brassard, président de Logistec de Jonquière; Gaston Blackburn, propriétaire de plusieurs magasins Métro au Lac—Saint-Jean, aujourd'hui député de Roberval et ministre dans le cabinet de M.Bourassa et, bien sûr, Denis Cantin, président de Canadian Tire à Chicoutimi. On peut dire que ce furent les premiers soldats à s'engager dans la croisade. Grâce à ces trois apôtres, plusieurs vinrent grossir le groupe, d'Alma, de Roberval, de Saint-Félicien, de Dolbeau et de La Baie. À Chicoutimi, le président de la Fédération des Caisses populaires de la région, dont le siège

social est à Métabetchouan, François Gilbert, s'est vite montré enthousiaste" (Riverin: 1991, 253).

Une autre occasion (colloque organisé par la Fédération des Caisses populaires à Tadoussac) s'est présentée au comité d'implantation pour expliquer ce qu'était le projet SOCCRENT. L'objectif était de convaincre la Fédération des Caisses populaires à participer au projet. L'auditoire était composé des gérants des caisses locales.

Le premier soir de ce colloque, je brossai donc rapidement un tableau de ce que SOCCRENT (Société de création d'entreprises) était et pouvait devenir. Je leur fis part aussi des méthodes de financement de cette société par les grandes corporations, la Fédération des Caisses populaires, et des hommes d'affaires de la région qui se regrouperaient dans ce qu'on appelait alors la SODEQ (Société de développement économique du Québec). Cette société existait déjà dans la région et son capital disponible valait à peu près 500 000 \$ (Riverin: 1991, 253)

Au cours de la discussion, le président du comité régional de continuité d'emploi sentait la même crainte, à savoir que les compagnies anglophones s'organisent encore pour garder un contrôle complet sur la nouvelle entreprise. Enfin, l'intervention du président de la fédération des caisses populaires a porté sur le rôle des caisses populaires dans le développement régional.

Il alla aussi loin que de dire que si la fédération du Saguenay—Lac-Saint-Jean ne faisait pas sa part, il faudrait trouver une fédération pour le faire. Avec un pareil endossement, et malgré l'autonomie de chaque fédération, j'avais bon espoir que notre fédération régionale fit sa large

part. Ce qui, effectivement, se produisit.
(Riverin: 1991, 254)

Ces démarches entreprises par le comité d'implantation du projet SOCCRENT auprès des investisseurs régionaux ont donné naissance à la société en commandite Amisk Enr.

Lorsque le recteur Riverin et Monsieur Pierre Laurin nous ont fait part au cours de l'été 1985 de la nature du projet SOCCRENT, il nous est apparu évident que la participation du milieu régional dans ce projet devait être plus que symbolique. L'occasion était unique et les partenaires de choix. Tous ont donc convenu qu'une participation de 20 % permettrait aux régionaux de jouer à plein leur rôle [...]. Un comité provisoire ayant à sa tête le recteur Riverin, et animé par monsieur Laurin et monsieur Adam Lapointe, s'est mis au travail dès la fin des vacances. Chaque secteur de la région y avait son représentant. La Baie, M.Joachim Simard; Chicoutimi, M.Denis Cantin; Jonquière, M.René Brassard, Alma, M.Gilbert Tremblay; Roberval, M.Gaston Blackburn; Dolbeau, M.André Tremblay. [...] Le groupe du comité provisoire et celui de SODEQ SAGAMIE¹ se sont mis d'accord pour joindre leurs efforts [...]. Le 27 février, les actionnaires de SODEQ SAGAMIE ratifiaient l'accord entre les deux groupes. La corporation régionale d'investissement AMISK était née.(R.Brassard: 1986, 1).

Il s'agit d'une corporation à but lucratif formée en vue de constituer un fonds de deux million \$ de capital de risque qui sera investi dans SOCCRENT. Le contrat signé le 1er août 1986 prévoit que, dès que ce montant sera souscrit, la

¹La SODEQ SAGAMIE est une société de développement régie par la loi sur les sociétés de développement du Québec. La société regroupait des hommes d'affaires de la région du Saguenay—Lac-Saint-Jean.

corporation régionale d'investissement Amisk Inc. détiendra un pouvoir de surveillance et de contrôle au sujet de tout projet d'investissement de SOCCRENT. En effet, AMISK a effectué une émission d'actions au montant de 2 000 000 \$ le 16 novembre 1986. Le produit net estimatif de la vente d'actions, après déduction des frais, s'élève à 1 940 000 \$. La corporation a affecté cette somme, ainsi qu'une partie importante de son actif¹, à titre de placement dans la société en commandite pour la création d'entreprises (SOCCRENT), qui a enfin pu être créée.

3.2.1.1 Les objectifs de SOCCRENT

Le lancement officiel de SOCCRENT a eu lieu pendant une conférence de presse, le 2 juin 1986² à Chicoutimi. Dès le départ, SOCCRENT se donne la mission de diminuer la dépendance économique de la région vis-à-vis des grandes entreprises et d'ajouter une nouvelle base économique fondée sur le dynamisme régional (Ministre de l'expansion industrielle régionale, 2 juin 1986). SOCCRENT poursuit la diversification de la base économique de la région, l'amélioration du

¹La corporation régionale d'investissement Amisk Inc. a été initialement constituée sous le nom de SODEQ Sagamie Ltée en vertu de la partie I de la loi des compagnies du Québec et de la loi sur les sociétés de développement dans l'entreprise québécoise, le 27 décembre 1979. Le capital-actions de la corporation était originalement composé de cinq millions d'actions ordinaires pour une considération totale de dix millions de dollars. La corporation regroupe 304 actionnaires, soit 286 actionnaires particuliers et 18 actionnaires corporatifs. Suite à l'abrogation de la loi sur les sociétés de développement dans l'entreprise québécoise, survenue le 20 juin 1985 (la dite loi est entrée en vigueur le 1^{er} novembre 1985), la corporation a continué son existence en vertu de la partie IA de la loi sur les compagnies. Lors de la continuation de la corporation, celle-ci a changé sa dénomination sociale en << Corporation régionale d'investissement Amisk Inc.>> et a apporté certaines modifications au niveau du capital-actions, qui est désormais composé d'un nombre illimité d'actions de la catégorie <<A>>. La corporation est autorisée à émettre un nombre illimité d'actions de catégorie A. Les actions de cette catégorie comportent des droits : a) voter à toutes les assemblées des actionnaires; b) recevoir tous les dividendes déclarés par la corporation; c) partager le reliquat des biens lors de la liquidation de la corporation. L'autre catégorie des actions (B), qui seront annulées par la suite, renferme les droits (b) et (c) mais elles sont non votantes. (Prospectus : 1986, 4).

²Cependant, la société n'a commencé ses opérations qu'en 1987, après l'injection des fonds par les commanditaires.

climat de l'entrepreneurship, le renforcement de la PME, le développement de nouveaux marchés et l'encouragement à l'innovation industrielle:

Il y va de l'intérêt de tous de ne pas laisser se détériorer graduellement le volume critique d'emplois dans la région, qu'une haute priorité devrait être apportée au sein des grandes entreprises à toute action qui pourrait contribuer à la naissance et à la croissance des PME. Dans cette foulée, j'annonce la formation d'une entreprise, SOCCRENT (Société en Commandite pour la création d'Entreprise), vouée à la création de nouvelles entreprises et à l'expansion d'entreprises existantes (Laurin: 1986, 2).

SOCCRENT se voue à la mise en valeur des richesses de la région et au soutien de la création et du développement de PME manufacturières performantes et concurrentielles. Elle favorise les investissements dans quatre secteurs manufacturiers: l'aluminium, la forêt, l'agro-alimentaire et d'autres ressources naturelles. Elle favorise aussi l'investissement dans les services technologiques de pointe liés à ces secteurs. Cet objectif général de la société se divise en plusieurs objectifs spécifiques : 1) accroître le niveau de création de nouvelles entreprises d'une façon significative au-delà du taux qui serait atteint autrement, 2) accroître significativement par rapport au passé, le taux de survie des entreprises créées, et 3) participer à l'expansion d'entreprises existantes (Laurin : 1985, 2). Le but des promoteurs était la création d'au moins 300 nouveaux emplois permanents pendant les deux premières années d'opération de la société.

Nous estimons raisonnable de nous fixer un objectif de créer une centaine d'entreprises ayant en moyenne trois employés, pour les prochains deux ans au coût de \$3 millions, ce qui

représenterait un coût moyen de 10 000 \$ par emploi créé (Laurin: 1985, 11).

Pour atteindre cet objectif, trois mécanismes sont mis à la disposition des nouvelles entreprises : 1) des services techniques et financiers requis pour assurer leur développement, 2) des espaces commerciaux et industriels à des prix raisonnables selon leur besoins progressifs, et 3) le financement sous forme de prêts et d'investissements en capital (Laurin: 1985, 5-6).

Deux stratégies, "Push" et "Pull", ont été retenues par les dirigeants de SOCCRENT suite à la collaboration avec l'entreprise "Job-creation" pour promouvoir la création et le développement d'entreprises. La stratégie "Pull" consiste à repérer les opportunités de fabrication dans la région en se basant sur les achats des entreprises régionales. La démarche comprend l'identification des produits achetés par les grandes entreprises à l'extérieur de la région. La stratégie "Push" vise à favoriser et à mettre en oeuvre les projets émanant d'entrepreneurs locaux. Le processus consiste à identifier et à sélectionner des projets ou des entreprises à développer dans le secteur manufacturier et à leur procurer du support. Le soutien accordé aux promoteurs consiste à les assister dans la conception d'un plan d'affaires, d'une étude de marché ou d'un Plan de financement, dans les choix technologiques et les démarches d'exportation (Laurin: 1986, 4-5). La structure responsable de l'ensemble de ces activités est désignée sous le vocable de " Bureau de support à la gestion".

3.2.1.2 Un fonds partenarial de développement régional

Pour inciter les investisseurs à participer activement dans le projet, les scénarios suivants ont été étudiés: compagnie, société en nom collectif, société de placement dans l'entreprise québécoise (SPEQ) et société en commandite. Les trois premières formes juridiques ont été écartées et la formule de société en commandite a été retenue¹.

SOCCRENT est donc régie par la loi des sociétés en commandite. La société en commandite² est formée d'une personne "le gérant" ou "le commandité" et d'autres personnes appelées "commanditaires". Le partenariat est intervenu entre le commandité, 149524 Canada Inc. et les commanditaires : Abitibi-Price, Aluminium du Canada, Ltée, Cascades Inc., Consolidated-Bathurst, Gaz Métropolitain, Fédération des Caisses Desjardins du Saguenay—Lac-saint-Jean et

¹ Au cours des premières années de son existence, la compagnie peut encourir des pertes. Ces pertes ont pour effet de réduire l'avoir net des actionnaires et ne peuvent être utilisées par eux pour réduire leur revenu imposable. La société en nom collectif présente un avantage au niveau fiscal. Les bénéfices réalisés et les pertes encourues sont transférables aux sociétaires selon la convention d'allocation. Ainsi, les pertes encourues au cours du début des activités de SOCCRENT serviront à réduire le revenu imposable des associés provenant d'autres sources. Cependant, un désavantage est que les associés sont solidairement et conjointement responsables des obligations de l'entreprise. Dans le cas de poursuites ou autres incidents, la responsabilité des associés n'est pas limitée à leur mise de fonds. La SPEQ est une compagnie privée dont les investissements admissibles dans des corporations admissibles confèrent des avantages fiscaux à ses actionnaires. Ces avantages fiscaux consistent en un crédit d'impôt au Québec de 20 % de l'investissement admissible dans le cas d'une corporation ou d'une déduction du revenu imposable au Québec de 100 % de l'investissement admissible dans le cas d'un individu. La déduction réclamée ne peut toutefois pas excéder 20 % du revenu total de l'individu. La déduction non réclamée dans une année peut être reportée aux cinq années suivantes. L'avantage du SPEQ est d'assurer l'investisseur d'un certain rendement sur son investissement à court terme par voie de déductions fiscales. Dans le cas de SOCCRENT et selon les conditions actuelles du régime, cette alternative est inappropriée et inapplicable.

² Les sociétés en commandite constituées au Québec sont régies par les articles 1871 à 1888b du code civil et par la loi sur les déclarations des compagnies et sociétés (Ch.D-1) plus particulièrement les articles 16 à 18.1 de cette loi. Aussi, les dispositions du code civil qui traitent des sociétés en général, comme celle relative à la dissolution de la société (articles 1892 à 1900).

la Corporation Régionale d'Investissement Amisk Inc., le 1 août 1986. Les commanditaires contribuent au capital de la société. L'article 1875 du code civil prévoit que les commanditaires ne sont tenus responsables des dettes de la société à l'égard des tiers que pour le montant de l'apport convenu. Par ailleurs, afin de limiter la responsabilité du gérant, celui-ci peut être constitué en compagnie. En outre, les gains et les pertes sont déterminés au niveau de la société en commandite et chaque commanditaire inclut dans ses revenus personnels sa portion de gains ou de perte de la société.

Ce type de société a donc pour avantage combiné de : 1) limiter la responsabilité des commanditaires, 2) limiter la responsabilité du gérant commandité lorsqu'il est constitué en compagnie, 3) transférer les pertes encourues pour réduire des revenus imposables provenant d'autres sources. Comme l'investissement dans la création et dans le développement des PME comporte de hauts risques, la responsabilité limitée permet donc aux investisseurs de mesurer de façon exacte les bénéfices et les risques relatifs à leur mise de fonds. (M. Belley : 1994). En plus, les pertes anticipées peuvent être utilisées à des fins fiscales et à court terme par les commanditaires pour réduire leur revenu imposable provenant d'autres sources.

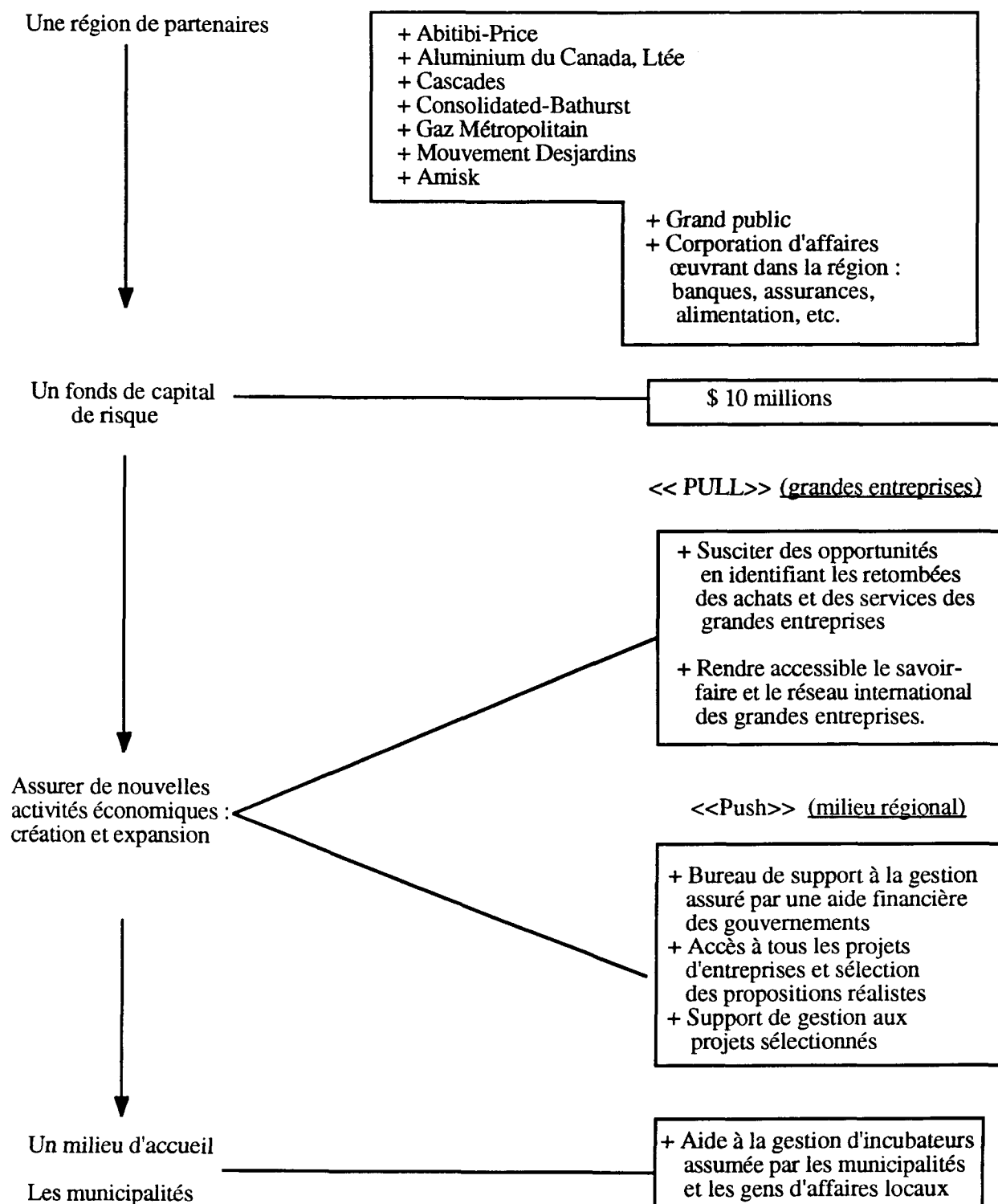
3.2..1.3 Financement de SOCCRENT

La mise en place de SOCCRENT a été rendue possible grâce aux apports financiers de partenaires régionaux avec l'appui des gouvernements Fédéral et Provincial. Les sommes impliquées sont de l'ordre de \$ 10 millions. Ce fonds, administré par SOCCRENT, servira à fournir du capital de risque à des entreprises

en démarrage ou en expansion. Il sera géré selon les critères de l'entreprise privée et permettra à SOCCRENT de prendre des participations minoritaires dans les nouvelles entreprises ou dans des projets d'expansion (Laurin : 1986, 3). La compagnie Alcan est l'un des principaux commanditaires du fonds d'investissement de SOCCRENT avec une participation de 4 900 000 \$; la corporation Amisk, regroupant des gens d'affaires de la région, est au deuxième rang avec 1 650 000 \$. Le palier fédéral avait souscrit pour un million et demi de dollars par l'entremise du ministère de l'Expansion Industrielle Régionale (Mc Neil : 1986). Le palier provincial a accordé une aide financière de 900 000 \$ par son ministère de l'industrie et du commerce (Durant: 1986).

SOCCRENT, en plus d'être un apport de capital de risque pour le démarrage et le développement d'entreprises constitue une expérience de partenariat entre les grandes entreprises et les gens d'affaires de la région (Laurin : 1986, 3-4), qui ont mis en commun leur expertise, leur réseau international et leurs connaissances des conditions locales avec le support des deux paliers gouvernementaux pour faire aboutir le projet SOCCRENT (Figure 8).

Figure 8 Représentation synthétique de SOCCRENT à l'origine



Source : Prospectus " Nouvelle émission " de la corporation régionale d'investissement AMISK inc. 16 novembre 1986.

3.2.1.4 Les premières réalisations de SOCCRENT

L'association de SOCCRENT à "Job Creation" Hollande a pris fin le 30 décembre 1990. Elle marque la fin de l'intervention de "Job Creation co" dans SOCCRENT. Les présidents des deux institutions Pieter Van Tuyll de "Job Creation" Hollande et Adam Lapointe de SOCCRENT, ont dressé un bilan positif des réalisations apportées par cette association en regard aux objectifs fixés au départ.

Selon le rapport du président de 1989, SOCCRENT est intervenue dans des entreprises dont la consolidation démontre des actifs de 22 689 000\$ et un chiffre d'affaires de 22 235 000\$ (Lapointe : 1989). Cependant, ces résultats ne sont pas juste le fruit de la création de nouvelles entreprises. Un changement est intervenu dans l'approche du traitement des demandes de participation financière, dont le but était de réduire le risque de placement et d'avoir un taux de rentabilité satisfaisant.

Il est stipulé dans la convention de société en commandite de gagner un taux de rendement acceptable sur les investissements en plus de tenir compte des exigences boursières de la Corporation régionale d'investissement Amisk INC. S'il est vrai que le créneau des nouvelles PME répond clairement à la finalité et aux objectifs de SOCCRENT, il devient également indiqué que l'expansion des entreprises existantes est une voie qu'il est possible d'emprunter pour atteindre les mêmes objectifs et qui a l'avantage de fournir des perspectives de profitabilité moins incertaines. (Rapport du président: 1989, 2)

Les conseillers ont analysé 61 dossiers représentant des demandes d'assistance financière pour une somme de 16 502 000 \$. Sur l'ensemble des dossiers, 21 investissements dans 18 entreprises différentes ont été autorisés, totalisant

5 425 000 \$. Ainsi, il y a eu acquisition de participations dans des entreprises en croissance ayant dépassé le seuil du démarrage et démontrant déjà une perspective intéressante de profits. Un investissement majeur de 3 000 000 \$ a été réalisé dans une entreprise fabriquant des briques. L'entreprise dégagait des profits intéressants : elle générait près de 150 emplois et son chiffre d'affaires dépassait largement les 10 millions de dollars. Par ailleurs, pour pouvoir bénéficier de certains avantages accordés aux organismes sans but lucratif, SOCCRENT a procédé à la mise sur pied de la Corporation de développement économique du Saguenay—Lac-Saint-Jean (CDE)¹. Cette corporation est un organisme sans but lucratif.

La corporation pourra détenir des immeubles qui seront loués à des compagnies dans lesquelles SOCCRENT a investi ou à des tiers, permettant ainsi de générer des revenus supplémentaires qui couvriraient une certaine partie des frais d'opération. Un bâtiment a déjà été acquis à Jonquière, lequel a été loué à la compagnie Alcan en vertu d'un bail à moyen terme (Lapointe: 1989, 4).

En 1990, selon le rapport annuel du président, le réseau de SOCCRENT compte 26 entreprises. Elles regroupent près de 500 employés. La valeur des actifs sous gestion se situe à 44 000 000 \$. Le chiffre d'affaires regroupé s'établit à 37 000 000\$. Au cours de 1990, SOCCRENT a été appelée à remplir le rôle de banque d'affaires afin de soutenir ses entreprises. SOCCRENT a reçu plusieurs demandes de participation dans des projets provenant de promoteurs régionaux et de promoteurs venant de l'extérieur de la région. Sur 31 dossiers déposés, 7 ont été

¹On verra plus loin que la CDE, présidée par Adam Lapointe servira comme plate-forme pour le lancement des minicentres technologiques.

retenus nécessitant un total d'investissement s'élevant à 842 800 \$. La majeure partie de ces investissements (4) ont été réalisés dans des entreprises du secteur de la transformation, les autres projets étant reliés au secteur technologique et au secteur des services aux entreprises. Trois investissements immobiliers pour un total de 1 115 000 \$, ont été effectués par l'intermédiaire de la Corporation de développement économique du Saguenay—Lac-Saint-Jean. En résumé, 10 projets d'investissement ont été réalisés pour une somme 1 957 800 \$. Les projets approuvés se situent dans les secteurs de l'aluminium, de la forêt, de l'agro-alimentaire, des ressources naturelles, des services technologiques de pointe et de l'immobilier (Lapointe : 1990a).

Le nouvel objectif adopté par SOCCRENT, lors de son assemblée annuelle de 1990, consiste à créer à l'intérieur d'une période de 5 ans un réseau de 50 moyennes entreprises. À cet effet, plusieurs démarches ont été entamées pour augmenter le fonds d'investissement à 25 000 000\$. Le commandité a demandé aux commanditaires actuels de doubler leur mise initiale et a sollicité la participation de nouvelles sources (Lapointe : 1990).

3.2.2 La conférence socio-économique en 1991 et la deuxième phase de SOCCRENT.

SOCCRENT a eu recours à la conférence socio-économique en 1991 pour pouvoir compléter le financement d'une nouvelle phase de son développement. Cette phase s'exprime dans le projet " SOCCRENT, un réseau de PME". L'objectif de la conférence a été la concertation sur les orientations régionales, les axes de développement prioritaires et les orientations sectorielles de développement. La démarche d'analyse de projets était balisée par des principes, des axes, des cibles et des orientations sectoriels. Le sommet de la conférence, tenu les 15 et 16 février 1991 a vu émerger 65 projets. La répartition des projets par secteur se présente comme suit : agriculture et industries connexes (4); coopération (1); culture (12); environnement (4); développement industriel, tertiaire, entrepreneurship et énergie (6); forêt (2); loisirs (17); science et technologie (6), socio-communautaire (5); transport (5); tourisme (5)¹. L'entente-cadre de développement régional 1991-1996 signée entre le gouvernement et le conseil régional de concertation et de développement régional pose les conditions pour la mise en oeuvre de ces projets sur une période de cinq ans. Le financement de l'ensemble des projets retenus s'élève à 87 078 855 \$ (Tableau 7).

Le secteur développement industriel, tertiaire et entrepreneurship, occupe la première place avec 19 299 886 \$. La deuxième place revient au secteur socio-communautaire avec 18 061 000 \$. Au milieu de ces projets, se trouve "SOCCRENT, un réseau de 50 PME". Il a été proposé dans le cadre de la table sectorielle sur le développement industriel.

¹ Sources : Entente- cadre (engagements 1991-1996) et le document de la Conférence biennale (1994).

Tableau 7 Répartition des sources de financement de l'entente cadre par secteur d'intervention en (\$)

| Secteurs | Gouvernement du Québec Ministère | OPDQ | Région | Autres intervenants | Total |
|------------------------------------|-------------------------------------|-------------------|-------------------|------------------------|-------------------|
| Socio-Com. | <u>15 606 000</u> | 500 000 | 1 955 000 | | <u>18 061 000</u> |
| Culture | 3 905 200 | 895 900 | 2 467 200 | 1 586 400 | 8 854 700 |
| Dév.industriel. Ter et Entrepr. | 2 050 000 | 3 850 000 | <u>10 399 886</u> | 3 000 000 | <u>19 299 886</u> |
| Coopération | 100 000 | | 30 000 | | 130 000 |
| Science et techn. | 1 560 000 | 889 380 | 4 677 570 | 1 400 000 | <u>8 526 950</u> |
| Transport | 3 225 000 | 775 000 | 1 700 000 | 50 000 | 5 750 00 |
| Forêt | 3 600 000 | | 50 000 | | 3 650 000 |
| Agriculture et Ind.C | 602 650 | | 302 650 | 420 000 | 1 325 3000 |
| Environnement | 4 299 196 | 989 000 | 5 248 404 | 70 000 | <u>10 606 600</u> |
| Loisir | 2 493 725 | 1 545 000 | 3 093 439 | 246 939 | <u>7 379 103</u> |
| Énergie et mines | | | | | |
| Tourisme | 10 000 | 1 417 333 | 811 983 | 1 256 000 | 3 495 316 |
| Total | 37 451 771 | 10 861 613 | 30 736 132 | 8 029 339 | 87 078 855 |

Source : Entente-cadre de développement entre le gouvernement du Québec et la région du Saguenay—Lac-Saint-Jean (1991-1996), 1991, p.30.

3.2.2.1 Les objectifs du projet SOCCRENT, un réseau de 50 PME.

La mission de SOCCRENT demeure inchangée. Elle consiste à diminuer la dépendance économique de la région vis-à-vis des grandes entreprises et à ajouter une nouvelle base économique fondée sur le dynamisme régional. Toutefois, selon son président, il fallait ajuster l'objectif de l'organisme en fonction des préoccupations du moment. Le nouvel objectif est l'élargissement des quatre grandes filières industrielles régionales (l'aluminium, le bois, l'agro-alimentaire et les ressources naturelles) par la création de 50 PME, bien capitalisées, bien gérées, à la fine pointe de la technologie, ouvertes aux marchés extérieurs. Le but est de créer un réseau d'une douzaine d'entreprises de taille moyenne dans chacun des 4 secteurs dans une période de 5 ans. La propriété régionale de ces entreprises accroîtrait la mainmise régionale sur l'économie et, par conséquent, lui conférerait un rôle plus important sur le contrôle de son avenir (Lapointe: 1991, 95).

La réappropriation de notre économie par des entrepreneurs de la région et l'appartenance de ces entrepreneurs à une famille (à un réseau) et l'implantation de valeurs managériales sous-tendant une nécessaire collaboration entre ces PME recréera cette fierté qui valorisera ces individus et ceux évoluant en périphérie. L'effet réseau de cette démarche renforcera de façon dynamique notre sentiment de fierté régionale et notre identité (Lapointe: 1991, 95).

La stratégie préconisée se base sur le renforcement du potentiel technologique des PME et le soutien des transferts technologiques en vue d'élargir la structure industrielle régionale de façon articulée et plus intégrée.

Notre proposition épouse parfaitement la diversification de l'industrie manufacturière, l'accélération du transfert technologique, le soutien aux efforts de recherche de nouveaux marchés, l'encouragement aux exportations des PME et le développement du maillage et des entreprises régionales. En conformité avec les orientations du secteur "Sciences et technologie", notre proposition vise à renforcer le potentiel technologique de nos PME et à soutenir le transfert technologique (Lapointe: 1991, 95)

Pour atteindre cet objectif, SOCCRENT a redéfini son mode d'intervention autour de quatre axes: la capitalisation adaptée, la gestion, l'innovation technologique et la prospection pour fins d'exportation et de collaboration.

Ces quatres types d'interventions doivent être considérés comme un tout et toute entreprise dynamique est confrontée continuellement à chacun de ces quatre volets de développement. (Adam Lapointe : 1991, 95). Le support à la capitalisation adaptée consiste à fournir le capital propre à une cinquantaine de PME de la région. Le montant total prévu pour l'investissement est de l'ordre de 25 000 000 \$. La contribution moyenne prévue dans chaque entreprise est de 500 000 \$ sous forme de capital-action ordinaire. Le fonds total de capital de risque prévu pour rendre opérationnel ce support est de 25 090 000 \$ (Tableau 8).

Le support à la gestion prévoit fournir un support de gestion stratégique aux PME du réseau. La stratégie d'intervention vise les quatre secteurs de l'économie régionale. Le budget total associé à ce support est de l'ordre de 2 202 900 \$ (Tableau 9).

Tableau 8 Fonds de capital de risques en \$: objectifs 1989-1990

| Capital d'investissement | Mise de fonds | Contributions supplémentaires | | Objectifs globaux |
|-------------------------------------|---------------|-------------------------------|--------------|-------------------|
| | 1988 | 1989 | 1990 | |
| Commanditaires corporatifs | 7 170 000 \$ | 7 270 000 \$ | | 14 440 000 \$ |
| Nouveaux commanditaires corporatifs | | 1 000 000 \$ | | 100 000 \$ |
| Société d'état | | 5 000 000 \$ | | 5 000 000 \$ |
| Amisk | 1 650 000 \$ | | 3 000 000 \$ | 4 650 000 \$ |
| | 8 820 000 \$ | 13 270 000 \$ | 3 000 000 \$ | 25 090 000 \$ |

Source : A. LAPOINTE, "SOCCRENT, un réseau de PME", Août 1990, p 7.

Tableau 9 Budget d'opérations en \$ du bureau de support à la gestion

| Dépenses | Année 1 | Année 2 | Année 3 | Année 4 | Année 5 | Total |
|-------------------------------|------------------|------------|------------|------------|------------|--------------|
| Salaires et avantages sociaux | 267 680 \$ | 267 680 \$ | 267 680 \$ | 267 680 \$ | 267 680 \$ | 1 338 400 \$ |
| Bureau | | | | | | |
| Loyer | 22 500 \$ | 22 500 \$ | 22 500 \$ | 22 500 \$ | 22 500 \$ | 112 500 \$ |
| Fournitures | 41 000 \$ | 41 000 \$ | 41 000 \$ | 41 000 \$ | 41 000 \$ | 205 000 \$ |
| Frais de déplacement | 50 400 \$ | 50 400 \$ | 50 400 \$ | 50 400 \$ | 50 400 \$ | 50 400 \$ |
| TOTAL | 113 900 \$ | 113 900 \$ | 113 900 \$ | 113 900 \$ | 113 900 \$ | 569 500 \$ |
| FRAIS | VARIABLES | | | | | |
| Relations publiques | 5 000 \$ | 5 000 \$ | 5 000 \$ | 5 000 \$ | 5 000 \$ | 25 000 \$ |
| Honoraires | 18 000 \$ | 18 000 \$ | 18 000 \$ | 18 000 \$ | 18 000 \$ | 90 000 \$ |
| Total | 23 000 \$ | 23 000 \$ | 23 000 \$ | 23 000 \$ | 23 000 \$ | 115 000 \$ |
| T. dépenses | 404 580 \$ | 404 580 \$ | 404 580 \$ | 404 580 \$ | 404 580 \$ | 2 202 900 \$ |

Source : A. LAPOINTE, "SOCCRENT, un réseau de PME", Août 1990, p.11.

Quant au Support à l'innovation technologique, il favorise l'implantation de nouvelles technologies et de nouveaux produits dans les PME du réseau. Son objectif est le développement d'entreprises de fabrication et de transformation ayant des objectifs de croissance et de développement accélérés et /ou oeuvrant dans des secteurs de pointe. Ces PME requièrent des investissements importants pour leur programme de recherche et de développement. Au niveau opérationnel il est prévu de :

- 1) identifier des entreprises ayant des projets de R&D ou susceptibles d'en générer;
- 2) décrire sommairement les projets de R&D;
- 3) évaluer le potentiel de commercialisation qui découlera des projets de R&D;
- 4) sélectionner les projets de recherche les plus prometteurs;
- 5) monter de façon détaillée le projet de recherche :
 - description des objectifs;
 - description scientifique du projet de recherche;
 - évaluation du risque scientifique du projet;
 - identification des avantages technologiques du projet;
 - les ressources humaines nécessaires;
 - les ressources physiques nécessaires;
 - estimation des budgets de caisse;
 - précision de l'échéancier de réalisation;
- 6) préparer la documentation qui permettra aux autorités fiscales de se prononcer sur la déductibilité des dépenses qui seront encourues;
- 7) monter le plan de financement pour l'ensemble des projets;
- 8) superviser le déroulement des projets de R&D;
- 9) voir à l'utilisation des résultats de la R&D (Lapointe: 1990b, 13).

Le coût total budgétisé pour une telle activité est de 1 273 250 \$. (Tableau 10)

Par ailleurs, le support à la prospection vise l'implantation de nouvelles PME et l'expansion des marchés des PME du réseau. Les constats relevés par SOCCRENT après cette nouvelle phase de son développement indiquent que: très peu de PME font des affaires avec des clients de l'extérieur de la région et un nombre encore plus restreint s'occupe de l'exportation. En ce sens, il est prévu dans le cadre de ce support de : 1) sélectionner quelques territoires et secteurs d'intervention en fonction des PME de la région et de ses avantages comparés, 2) identifier des entreprises et/ou des produits susceptibles d'intéresser la région et les territoires ciblés, 3) ouvrir des "officines" dans ces territoires, 4) identifier des interlocuteurs crédibles dans ces territoires via ses partenaires, 5) identifier des entreprises pour l'acquisition, l'association, le regroupement, le partenariat, 6) amorcer les "négociations" entre SOCCRENT et ses nouvelles entreprises (Lapointe: 1990b, 15). Le budget total prévu pour ce support est de l'ordre de 975 000 \$ par officine (Tableau 11).

Selon le président de SOCCRENT, l'originalité du projet "Réseau de 50 PME", réside surtout dans le caractère global de son intervention auprès des PME (Figure 10).

Notre proposition permettra une amélioration des conditions d'exercice des activités économiques régionales; l'élargissement de la base industrielle, surtout l'existence de moyennes entreprises, amène automatiquement l'éclosion de petites entreprises et surtout assurera leur viabilité. L'absence (ou la faiblesse) chronique de moyennes entreprises a toujours empêché l'implantation d'une structure industrielle mieux articulée et plus intégrée (Lapointe: 1991, 95)

Tableau 10 Budget d'opérations en \$ pour le bureau de support à l'innovation pour une période de 3 ans à compter de 1990.

| | 1990 | 1991 | 1992 | TOTAL |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| Frais d'opérations | | | | |
| Salaires et avantages | 97 750 \$ | 97 750 \$ | 97 750 \$ | 293 250 \$ |
| Loyer | 12 000 \$ | 12 000 \$ | 12 000 \$ | 36 000 \$ |
| Fournitures et frais de bureau | 15 000 \$ | 15 000 \$ | 15 000 \$ | 45 000 \$ |
| Frais de déplacement | 18 000 \$ | 18 000 \$ | 18 000 \$ | 54 000 \$ |
| Total | 142 750 \$ | 142 750 \$ | 142 750 \$ | 428 250 \$ |
| Expertise Professionnelle. | | | | |
| Documentation technique | 100 000 \$ | 100 000 \$ | 100 000 \$ | 300 000 \$ |
| Supervision de la réalisation | 100 000 \$ | 100 000 \$ | 100 000 \$ | 300 000 \$ |
| Documentation fiscale | 50 000 \$ | 50 000 \$ | 25 000 \$ | 125 000 \$ |
| Préparation des dossiers de financement | 50 000 \$ | 50 000 \$ | 25 000 \$ | 125 000 \$ |
| Total | 300 000 | 300 000 | 250 000 | 850 000 |
| Total déboursé | 442 750 \$ | 442 750 \$ | 392 750 \$ | 1 273 250 \$ |

Source : A. LAPOINTE, "SOCCRENT un réseau de PME", Août 1990, p.14.

Tableau 11 Budget d'opération en \$ par bureau pour le volet support à la prospection

| | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | Total |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| Frais d'opérations | | | | | | |
| Salaires et avantages sociaux | 92 000 \$ | 92 000 \$ | 92 000 \$ | 92 000 \$ | 92 000 \$ | 46 000 \$ |
| Loyer | 18 000 | 18 000 | 18 000 | 18 000 | 18 000 | 90 000 |
| Fournitures et frais de bureau | 20 000 | 20 000 | 20 000 | 20 000 | 20 000 | 100 000 |
| Frais de déplacements | 18 000 | 18 000 | 18 000 | 18 000 | 18 000 | 90 000 |
| Total | 148 000 | 148 000 | 148 000 | 148 000 | 148 000 | 740 000 |
| Honoraires professionnels | | | | | | |
| Honoraires de vérification | 3 000 | 3 000 | 3 000 | 3 000 | 3 000 | 15 000 |
| Frais légaux et honoraires de consultants | 4 000 | 4 000 | 4 000 | 4 000 | 4 000 | 20 000 |
| Total HON | 7 000 | 7 000 | 7 000 | 7 000 | 7 000 | 35 000 |
| Coûts annuels par bureau | 155 000 | 155 000 | 155 000 | 155 000 | 155 000 | 775 000 |
| Honoraires "Job-creation" | 40 000 | 40 000 | 40 000 | 40 000 | 40 000 | 200 000 |
| Coûts annuels totaux | 195 000 | 195 000 | 195 000 | 195 000 | 195 000 | 975 000 |

Source : A.Lapointe "un réseau de PME", Aut 1990, p.16.

L'objectif opérationnel de cette majoration a été de fournir un capital propre aux PME (Tableau 12). Cela représente une contribution moyenne de 500 000 \$ par entreprise. Ces investissements vont permettre à SOCCRENT de jouer un rôle actif dans la gestion de ces PME. La position de SOCCRENT comme actionnaire dans la plupart de ces PME facilitera son intervention tant au niveau de la gestion qu'au niveau de l'innovation ou de l'expansion.

3.3.2. 2 Majoration du fonds partenarial de développement régional

Ce réseau intra-régional de PME a nécessité l'intervention de toutes les ressources régionales, financières, techniques, humaines et gouvernementales. (Lapointe: 1991,95). La contribution prévue de SOCCRENT a été de 10 000 000 \$. Les sociétés d'État ont été sollicitées pour un investissement de 5 000 000 \$. Une demande de contribution de 5 000 000 \$ a été adressée à la caisse de dépôt et de placement. La part demandée aux gouvernements fédéral et provincial est de 5 000 000 \$ en subventions sur 5 ans. La contribution gouvernementale est de 20 000 \$ par année par entreprise, sous forme de subventions, et un même montant sous forme d'investissement. Par ailleurs, il y a eu un appel d'offres public à l'épargne auprès de la communauté d'affaires régionale. L'objectif était de collecter 3 000 000 \$. Le coût total pour le gouvernement a été de 180 000 \$. Pour inciter les investisseurs à participer à l'augmentation du fond partenarial, les dirigeants de SOCCRENT ont sollicité une majoration de l'avantage fiscal de 125 % à 150 % pour les futurs contributeurs à cette nouvelle levée de fonds. Le coût fiscal supplémentaire pour le gouvernement du Québec est de 60 000 \$ par tranche de 1 000 000 \$ recueillis (Lapointe: 1990, 17).

Figure 9 Représentation synthétique de SOCCRENT lors de sa deuxième phase:
"SOCCRENT, un réseau de PME".

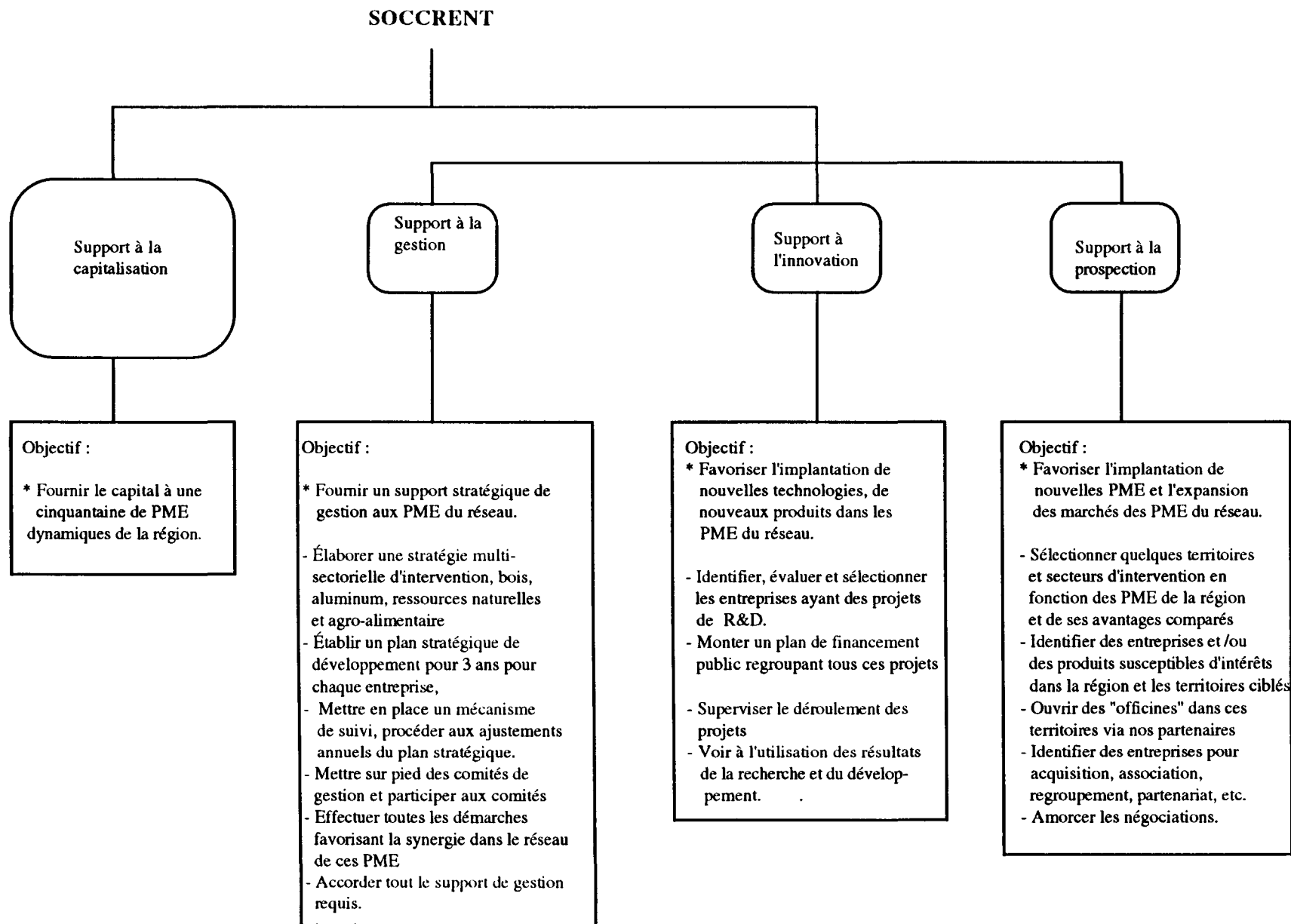


Tableau 12 Distribution de l'assistance financière par SOCCRENT aux PME

| | | |
|--|--------------------|------------------|
| Nombre d'entreprises visées | 50 | |
| Support à la gestion par dossier | 2 022 900 \$ | 40 458 \$ |
| Support à l'innovation | 1 278 250 \$ | 25 565 \$ |
| Support à la prospection | <u>1 750 000\$</u> | <u>35 000 \$</u> |
| | 5 051 150 \$ | 101 023 \$ |
| Fonds de capitalisation budgétisé | 25 000 000 \$ | 500 000 \$ |
| Participation financière moyenne de SOCCRENT par entreprise | 33 % | |
| Capitalisation des entreprises de SOCCRENT | 75 000 000 \$ | 1 500 000 \$ |

Source : Source : Adam Lapointe, proposition "SOCCRENT un réseau de PME", in Pour défier l'an 2000, sommet de la Conférence socio-économique régionale, Saguenay—Lac-Saint-Jean, Cahier des propositions,p.94, 1991.

L'objectif de la participation des partenaires privés [...] est déjà presque atteint. Certains partenaires actuels de la société en Commandite SOCCRENT ont accepté de doubler leur mise de fonds initiale (p.ex.: Alcan) et l'ajout de nouveaux commanditaires nous amène près de l'objectif. De plus, un document présentant en détail cette proposition circule déjà dans les différents ministères des deux niveaux gouvernementaux (Lapointe: 1990 c, 94).

La confirmation de l'octroi des fonds par le gouvernement pour financer le projet "SOCCRENT, un réseau de PME" a été rendue publique lors de la signature de l'entente-cadre de développement régional 1991-1996. La signature est intervenue le 21 juin 1991 entre le gouvernement du Québec et le Conseil régional de concertation et de développement de la région du Saguenay—Lac-Saint-Jean (CRCDD). Le tableau 13 atteste les sommes octroyées à SOCCRENT en vue de réaliser son projet. Lorsqu'on compare les sommes octroyées à SOCCRENT avec le montant total accordé au secteur du développement industriel, tertiaire et de l'entrepreneuriat (Tableau 8), on constate que SOCCRENT est le promoteur principal de ce secteur au niveau régional.

Ainsi, le projet "SOCCRENT, un réseau de PME" a pu être financé grâce à la majoration du fond partenarial impliquant les grandes entreprises, les milieux d'affaires de la région et les deux paliers du gouvernement¹. Les partenaires concernés sont Alcan Aluminum Limitée, Stone-Consolidated, Gaz Métropolitain Inc, Cascades (Jonquière) Inc., la Fédération des Caisses Populaires Desjardins du

¹ Voir, Conseil régional de concertation et de développement, Conférence socio-économique du Saguenay—Lac-Saint-Jean". Pour défier l'an 2000 " Sommet de la Conférence socio-économique régionale Saguenay-Lac-Saint-Jean, Cahiers des propositions.1990, pp 93-96.

Saguenay—Lac-Saint-Jean, la Corporation d'Investissement Amisk Inc, la Société d'Investissement Desjardins, Abitibi-Price Inc. Le fonds total consolidé est de l'ordre de 29 710 000 \$ (Tableau 14).

Le projet " SOCCRENT, un réseau de 50 PME" vise donc à renforcer le potentiel technologique des PME et à soutenir le transfert technologique en vue d'élargir et de mieux articuler la structure industrielle régionale du Saguenay—Lac-Saint-Jean. SOCCRENT désire situer ses activités autant au niveau de la diversification de l'industrie manufacturière qu'au niveau de l'accélération du transfert technologique, du soutien aux efforts de recherche de nouveaux marchés, de l'encouragement aux exportations des PME et du maillage des entreprises régionales. La stratégie mise de l'avant est le développement industriel et technologique au niveau régional. SOCCRENT poursuivra donc le renforcement du potentiel technologique des PME et le soutien au transfert technologique. En somme il s'agit de la constitution d'un système technoproduitif régional.

Tableau 13 Plan de financement en \$ pour le projet "SOCCRENT, un réseau de PME".

| | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | Total |
|---------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------|---------------|
| Promoteur SOCCRENT | 2 950 000 \$ | 2 950 000 \$ | 2 850 000 \$ | 1 250 000 \$ | | 10 000 000 \$ |
| OPDQ | 137 500 \$ | 320,834 \$ | 504, 166 \$ | 137 500 \$ | | 1 100 000 \$ |
| Fédéral | 600 000 \$ | 600 000 \$ | 600 000 \$ | 600 000 4\$ | 600 000 \$ | 3 000 000 \$ |
| CDP | 1 000 000 \$ | 1 000 000 \$ | | | | 2 000 000 \$ |
| Total | 4 687 500 \$ | 4870,834 \$ | 3 954,166 \$ | 1 987 500 \$ | 600 000 \$ | 16 100 000 \$ |

Remarques et conditions :

La participation de l'OPDQ de 1 100 000 \$ servira à payer les intérêts d'un prêt de 5000 000 \$ contracté par le promoteur auprès des institutions financières. La participation du gouvernement fédéral de 3 000 000 \$ est liée au fonctionnement de la Société SOCCRENT.

Source : Fiche technique des engagements demandés, Québec, Entente-cadre de développement entre le gouvernement du Québec et la région du Saguenay—Lac-Saint-Jean, p.96, 1991-1996.

Tableau 14 Partenaires et financement du projet en \$:

| Partenaires | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | TOTAL |
|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Promoteurs | 2 930 000 \$ | 3 240 000 \$ | 3 740 000 \$ | 4 800 000 \$ | 14 710 000 \$ |
| G. Fédéral (1) | 1 000 000 \$ | 1 000 000 \$ | 1 000 000 \$ | 2 000 000 \$ | 5 000 000 \$ |
| G.Provincial | 4 000 000 \$ | 3 000 000 \$ | 3 000 000 \$ | | 10 000 000 \$ |
| Total | 7 930 000 \$ | 7 240 000 \$ | 7 740 000 4 | 6 800 000 \$ | 29 710 000 \$ |

Source : Adam Lapointe, proposition "SOCCRENT un réseau de PME", in Pour défier l'an 2000, sommet de la Conférence socio-économique régionale, Saguenay—Lac-Saint-Jean, Cahier des propositions,p.94, 1991)

3.2.2.3 Premières réalisations de SOCCRENT: vers un système technoproductif régional ?

Une dernière compilation réalisée au début de 1994 montrait que le réseau de SOCCRENT était constitué de 34 entreprises (Tableau 15) représentant des actifs de 100 millions\$, un chiffre d'affaires de 80 millions\$ et près de 1000 emplois directs. Le réseau de SOCCRENT montre que la société mise beaucoup sur le développement des synergies (approvisionnement, transformation, distribution, logistique...etc) entre ses partenaires. L'année 1994 a permis ainsi la concrétisation d'ententes de commercialisation de certaines entreprises, notamment au Japon, en Italie et en Allemagne. Au cours de l'exercice de 12 mois terminé le 31 décembre 1994, SOCCRENT a réalisé 5 nouveaux investissements. Le total des investissements et réinvestissements est de 1 750 000 \$ pour l'année (Rapport annuel 1994).

Tableau 15 Réseau d'entreprises de SOCCRENT

| Entreprises | Secteurs d'activités | nombre d'emplois | Localisation | Synergie avec |
|-------------|--|------------------|---|---------------|
| (1) | DAO Imagerie | 13 | Ville de la Baie | |
| (2) | Substitut au béton à base d'anhydride (déchet d'aluminium) | | | |
| (3) | Aquaculture | | Manicouagan | |
| (4) | Vêtements de plein air | 68 | Chicoutimi | 6 |
| (5) | Congélation de bleuets | 23 | Saint-Bruno | 27,12 |
| (6) | Réseau de magasins de vente d'équipement de plein air (quatre points de vente en octobre 1993) | 50 | Points de vente (Chicoutimi, Québec, Laval, etc...) | 4 |
| (7) | Location, vente et entretien de vêtements de travail utilisés dans le commerce et l'industrie (équipé d'un système de traitement des eaux usées) | | | |
| (8) | Pierre décorative et concassée à partir de la calcite. | 12 | Mistassini | 13,18,25 |
| (9) | Services liés au milieu du travail. | 12 | Chicoutimi | |
| (10) | Produits chimiques de nettoyage (environnement) | 4 | Chicoutimi | |
| (11) | Entreprise spécialisée dans la fabrication d'équipements paramédicaux | | | 24 |
| (12) | Bleuets congelés et Sirop de bleuets. | 20 | Dolbeau | 27,5 |
| (13) | Réseau de distribution des produits de maçonnerie, d'enduits, de foyers...etc. | | Points de vente | 8,25,18 |
| (14) | Entreprise spécialisée dans la distribution de composantes hydrauliques et électrohydrauliques. | | | |

| | | | | |
|------|--|-----|---------------------|---------|
| (15) | Installation, réparation et réusinage de pièces destinées aux systèmes hydrauliques et d'injection de carburant. Conception et fabrication de composantes pour systèmes hydrauliques. | | | |
| (16) | cabinetteries/ Panneaux de contrôle en métal, armoires, coffres, etc | 18 | Jonquière | |
| (17) | Panneaux Gaufrés | 107 | Chambord | |
| (18) | Briques de calcite, blocs de remblai | 65 | Dolbeau | 8,13,25 |
| (19) | Profilés en PVC | 7 | Jonquière | |
| (20) | Centre de manutention, de transbordement et de distribution intermodal. | | | |
| (21) | Entreprise spécialisée dans la conception et la fabrication de plates-formes d'accès en espace restreint en aluminium et en fibre industrielle. Elle distribue également des composantes en fibre. | | | |
| (22) | Signalisation industrielle | 2 | Jonquière | |
| (23) | Briques réfractaires | 20 | Chicoutimi | |
| (24) | Tubes et tiges d'aluminium | 8 | Chicoutimi | |
| (25) | Fabrication d'Enduits, Kalcikote (revêtement extérieur des bâtiments) | | Hébertville Station | 8,13,18 |
| (26) | Contrôleurs d'atmosphère | 7 | Chicoutimi | |
| (27) | Congélation de bleuets | 12 | Saint-Bruno | 5,12 |

Sources : Bureau Fédéral du développement régional, fichier général des entreprises du Saguenay-Lac-Saint-Jean et la revue 21, revue interne du réseau SOCCRENT.

N.B: Les entreprises ne sont pas nommées à cause de la confidentialité des informations. Les noms ont été remplacés par des numéros.

3.2.2.4 Création des mini-centres technologiques :

Conformément donc à son positionnement stratégique, SOCCRENT par l'entremise de la Corporation de développement économique du Saguenay—Lac-Saint-Jean (C.D.E.)¹, prévoit compléter la création de quatre mini-centres d'innovation et de développement technologique en lien avec les CEGEPS de la région, soit à Alma, à Chicoutimi, à Jonquière et à Saint-Félicien. Chaque mini-centre aura certains créneaux à développer selon les priorités des partenaires et l'expertise des institutions en place. Les mini-centres seront voués à supporter le développement de nouveaux produits ou matériaux dans les PME manufacturières (Tableau 16). Le financement de ces mini-centres a été coordonné par la Corporation de développement économique du Saguenay—Lac-Saint-Jean, et provient de quatre sources principales:

- les sociétés de développement économique;
- les Cégeps;
- la grande entreprise;
- les entrepreneurs associés à un projet

La totalité des fonds recueillis est allouée aux projets de développement de la Corporation. Les budgets annuels d'opération pour les quatre mini-centres sont établis à 1 440 000 \$ pour un total de 7 200 00 \$ pour l'ensemble des mini-centres sur cinq ans. De ce montant, 250 000 \$ seront utilisés annuellement à titre de dépenses administratives. Ces dépenses sont gérées par la Corporation de développement économique du Saguenay—Lac-Saint-Jean (Tableau 17).

¹ C'est un organisme à but non lucratif créé par SOCCRENT et présidé par M.Adam Lapointe.

Tableau 16 Mini-centres technologiques, partenaires et créneaux

| Mini-centres | Partenaires | Créneaux |
|-----------------|--|---|
| (1) Nom à venir | Cégep Alma Ville d'Alma SOCCRENT (CDE) | - Agro-Alimentaire - Tourbe - Gemmologie - Médiatique |
| (2) CIDEDEC | Cégep Chicoutimi Ville de Chicoutimi SOCCRENT (CDE) | - Biotechnologie, génie, paramédical et biomédical - Aéronautique - Électronique, instrumentation et contrôle - Informatique, communications, transport et construction - Exploitation forestière |
| (3) GAMAP | Caisse populaire de Jonquière Cégep de Jonquière Ville de Jonquière Ville de la Baie SOCCRENT (CDE) | - Aluminium / métallurgie, chimie - Chimie appliquée - Pâtes et papier (CAO-FAO-DAO) |
| (4) CIDEL | Cégep St-Félicien Municipalité de Dolbeau Municipalité de Mistassini Municipalité de Normandin Municipalité de St-Félicien SOCCRENT (CDE) | - Foresterie, bois - Mines - Environnement - Aquaculture, bleuets. |

Source: A. Ghauthier, SOCCRENT, " L'initiative du GAMAP et de CIDEL", in Colloque : Organisation-Information stratégique-Régional, actes, Université du Québec à Chicoutimi, DSEA, 5 novembre 1993, p.5.

Tableau 17 Dépenses administratives pour les quatre mini-centres en \$.

| Dépenses | première année | cinq ans |
|--|-----------------------|---------------------|
| - Salaires et bénéfices | 128 000 \$ | 704 000 \$ |
| - Fournitures | 5 000 \$ | 33 000 \$ |
| - Frais professionnels | 7 000 \$ | 46 000 \$ |
| - Loyer | 4 000 \$ | 29 000 \$ |
| - Frais de voyage | 7 000 \$ | 44 000 \$ |
| - Publicité, relations publiques | 18 000 \$ | 62 000 \$ |
| - Équipement informatique et Équipement | 20 000 \$ | 66 000 \$ |
| | 15 000 \$ | 50 000 \$ |
| - Matériel et équipement | 26 000 \$ | 174 000 \$ |
| - Frais de recherche | 20 000 \$ | 42 000 \$ |
| - Soutien technique | | |
| Total | 250 000 \$ | 1 250 000 \$ |

Source : Protocole d'entente, juin 1990, Annexe IV.

* Exclu des budgets des mini-centres et couvre l'ensemble des frais administratifs pour les quatre mini-centres.

Au moment de la rédaction de ce mémoire, deux centres sont déjà en opération: le centre d'Innovation et de Développement Expérimental du Lac-Saint-Jean (CIDEL) et le Groupe de Recherche et d'Application des Matériaux de l'Aluminium et du Papier (G.A.M.A.P). Nous allons essayer d'illustrer, en prenant le cas du GAMAP, les partenaires, le budget alloué au projet et les objectifs poursuivis.

La corporation G.A.M.A.P est constituée conformément aux dispositions de la loi sur les compagnies en date du 17 septembre 1992. L'objectif d'ensemble du mini-centre est de permettre la réalisation de quinze à vingt projets d'affaires sur une période de cinq ans. Les créneaux visés sont : l'aluminium (métallurgie, chimie), la chimie appliquée, les pâtes et papiers (CAO, FAO, DAO) (Protocole d'entente : 1992, 3). Les objectifs assignés à la corporation sont : 1) assurer et superviser la réalisation de travaux de recherche, de développement expérimental et de transfert technologique en collaboration avec les instances universitaires et collégiales du milieu, 2) regrouper les intervenants institutionnels, industriels et gouvernementaux intéressés à la réalisation d'un programme de recherche, de développement et de transfert technologique pouvant répondre aux besoins régionaux et nationaux, 3) doter les membres d'un mécanisme adéquat d'orientation et de gestion de la recherche ainsi que de l'utilisation des résultats obtenus (Protocole d'entente : 1992, Annexe 1).

Les partenaires du projet sont : le Collège d'enseignement général et professionnel de Jonquière, la Société de développement de Jonquière Inc., la Société de développement économique de Ville de la Baie et la Corporation de développement économique du Saguenay—Lac-Saint-Jean. Le GAMAP dispose d'un budget annuel moyen de 414 000 \$ pour un total de 2 070 000 \$ pour cinq ans (Tableau 18).

Le mini-centre s'est doté d'un comité de gestion. Les responsabilités du comité consistent à établir les priorités et identifier les opportunités à prioriser, à approuver les demandes d'autorisation des projets de développement (enveloppe monétaire et envergure) et à évaluer les progrès réalisés par rapport à la mission, au mandat et aux objectifs pour le mini-centre incluant ceux réalisés par les équipes de projets et les aspects financiers en découlant. (Protocole d'entente : 1992, 6-7). Dans les faits, précise M. André Gauthier, le support à l'innovation se concrétise comme suit:

D'abord, une première rencontre avec l'entrepreneur permet d'évaluer le potentiel de son projet, son envergure, les ressources financières requises pour le développer et la capacité technologique de l'entrepreneur pour le réaliser. Par la suite, ils fournissent à l'entreprise le support pour bâtir un dossier et le présenter aux organismes gouvernementaux afin qu'il puisse se qualifier aux subventions et crédits d'impôts pour fins de recherche et de développement". Parallèlement à ce travail, le projet est soumis au comité de gestion du GAMAP et du CIDEL dans le but de fournir à l'entreprise un financement qui peut s'élever jusqu'à 75 % des coûts du projet. Le financement accordé à l'entreprise est remboursé lorsque celle-ci reçoit les subventions ainsi que les crédits d'impôts qui s'échelonnent généralement sur une période de 18 à 24 mois (Gauthier : 1993, 5).

Cette répartition des mini-centres par territoire géographique et par créneaux corrobore la stratégie poursuivie par SOCCRENT : renforcer le potentiel technologique des PME et soutenir le transfert technologique en vue d'élargir la structure industrielle régionale de façon articulée et plus intégrée. Il s'agit en somme de la création, sur le plan spatial, d'un système technoproductif régional.

Tableau 18 Répartition du financement du GAMAP selon les partenaires du projet en \$.

| Partenaires | 1 an | Total 3 ans | Total 5 an |
|-----------------------|------------|----------------|---------------|
| (1) ** S.D.J. INC | 115 000 \$ | 365 000 \$ | 640 000 \$ |
| (1) ** SODEB | 45 000 \$ | 142 000 \$ | 250 000 \$ |
| ** CÉGEP de Jonquière | 75 000 \$ | 237 000 \$ | 415 000 \$ |
| Grande entreprise | 70 000 \$ | 210 000 \$ | 350 000 \$ |
| *** Entrepreneurs | 75 000 \$ | 237 000 \$ | 415 000 \$ |
| *** Total | 380 000 \$ | 1 191 000 \$ | 2 070 000 \$ |

(1) L'engagement des sociétés de développement de Jonquière et de la Baie est valide pour une période de 3 ans. Après la 2^{ième} année de la présente entente, les Corporations de Développement de Jonquière et de la Baie, sur résolution de leur conseil municipal respectif, pourront prolonger la présente entente pour une période additionnelle de 2 ans.

* Le financement attribué à la grande entreprise est une estimation préliminaire sujette à confirmation lorsque les engagements réels seront connus.

** Inflation de 5 % incorporée après la première année

*** Excluant les frais administratifs C.D.E

Source : Protocole d'entente, Juin 1992, p.10

3.2.3 La planification stratégique en 1994-1995 et les perspectives d'avenir de SOCCRENT.

La participation de SOCCRENT au dernier exercice de planification 1995 a permis de mettre de la lumière sur les perspectives d'avenir de SOCCRENT. Au cours de cette participation, SOCCRENT a formulé un point de vue sur la revitalisation industrielle de la région, notamment par les transferts et les innovations technologiques et par l'accroissement du Fonds d'investissement (capital de risque). À la fin de cette exercice de planification SOCCRENT a reçu le mandat de créer un comité de vigilance destiné à identifier les entreprises qui risquent de passer à des intérêts extra-régionaux et à entreprendre les interventions appropriées. Le résultat attendu est de maintenir et accroître le réseau d'entreprises à propriété régionale.

La planification stratégique de 1994-1995 se veut un exercice de réflexion qui permet d'évaluer le degré d'avancement de la région et de dégager de nouvelles avenues de développement. Quatre enjeux ont été retenus pendant cet exercice de planification: prise en main de leviers décisionnels sur l'utilisation des ressources naturelles et des richesses collectives, dotation de la région d'une organisation politico-administrative plus efficace, utilisation plus efficace des ressources naturelles, humaines, financières et environnementales, et positionnement de la région dans les grands courants économiques, communicationnels, sociaux et environnementaux mondiaux. L'exercice de planification a débouché sur un plan d'actions sous forme d'ententes contractuelles (Les États généraux sur l'avenir du Saguenay—Lac-Saint-Jean: 1995). SOCCRENT a participé activement à la table sectorielle sur l'industrie,

essentiellement en ce qui a trait aux problèmes de transfert de technologie et de financement.

Sur le plan des transferts et des innovations technologiques, l'état de la situation dressé postule que la région est importatrice de technologies, tout comme le Québec et le Canada d'ailleurs (2 % seulement de la technologie est produite au Canada). Et pour faire face à la concurrence, les entreprises régionales devront s'orienter de plus en plus vers les transferts de technologies. Or, le coût élevé d'acquisition de la technologie, conjugué à la faible disponibilité de capitaux chez les PME retarde considérablement la modernisation des petites et moyennes entreprises sur la base de la technologie. Ceci force les entrepreneurs à demeurer dans des secteurs traditionnels à faible contenu en technologie.

En effet, les transferts de technologies nécessitent une expertise pour identifier, négocier et réaliser ces transferts. Ils nécessitent des investissements dans la conception, le design de produits (innovation technologique) et dans l'amélioration de procédés industriels. Les entreprises régionales risquent de demeurer vulnérables face à des entreprises extérieures qui viendront les concurrencer sur leur propre terrain (libre-échange). Les orientations stratégiques proposées pour contrer ces faiblesses sont de mettre à profit aux entreprises le savoir-faire technologique des institutions d'enseignement existantes (UQAC, Collèges, Commissions scolaires), de sensibiliser, éduquer et supporter les entreprises dans leurs efforts de modernisation de leurs équipements et d'amélioration de leurs procédés de fabrication, de promouvoir l'innovation technologique comme facteur clé de la compétitivité des entreprises, de permettre le financement rapide et accessible des projets d'innovation technologique des entreprises, de supporter l'émergence et le développement d'entreprises reliées aux

secteurs des biens et des produits tels: biotechnologie, papier, foresterie, télécommunication, aluminium, etc.

Les actions structurantes évoquées sont: de reconnaître le centre d'innovation technologique de SOCCRENT comme organe de promotion, de développement et de financement de l'innovation technologique auprès des entreprises de la région, de consolider le financement et le fonctionnement des mini-centres d'innovation technologique localisés au CÉGEP de Jonquière (GAMAP) et au CÉGEP de Saint-Félicien (CIDEL), de créer et opérer de nouveaux mini-centres d'innovation technologique spécialisés dans les CÉGEPs d'Alma et de Chicoutimi, de favoriser auprès des entreprises de la région la mise en place d'infrastructures de formation et de développement technologique des créneaux assumés par chaque collège avec son mini-centre respectif et en reconnaître la notoriété exclusive régionale, de positionner les rôles de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC) de manière complémentaire aux rôles des mini-centres d'innovation technologique rattachés aux collèges.

Sur le plan du financement, l'état de la situation précise qu'il n'existe pas un fonds de capital de risque régional suffisamment important¹ et adapté aux besoins des PME de la région. L'ampleur des fonds par MRC est insuffisante pour supporter la création de petites entreprises. Les montages financiers conjoints² sont inexistantes dans la région. Le nombre très important d'intervenants gouvernementaux en financement de petite taille décourage les entrepreneurs désireux d'investir dans des projets d'expansion ou de création d'entreprises. Les coûts de gestion des différents

¹ Un fond pour permettre de réaliser des interventions de financement de création et/ou de développement d'entreprises manufacturières importantes à forte valeur ajoutée (10 à 15 M \$) pour 50 à 100 emplois par projet

² Par exemple, les fonds de pension, régime de retraite versus capital de risque et institutions financières, les REA, les émissions publiques d'actions, les SPEQ, etc.

fonds d'investissement gouvernementaux et privés sont élevés par rapport à l'ampleur de ces fonds¹. Les Actions structurantes proposées en vue de remédier à cet état de situation sont de régionaliser les programmes gouvernementaux de financement des entreprises en fonction des particularités des PME régionales, de mettre en place un fonds d'investissement dédié au démarrage d'entreprises de petites et moyennes tailles qui priorise les projets manufacturiers à forte valeur ajoutée et qui misent sur les marchés extérieurs (immobilisation, fonds de roulement, recherche et développement, formation de la main d'oeuvre), de permettre à SOCCRENT d'accroître l'importance de son fonds d'investissement pour réaliser des investissements de moyenne taille plus à risques, d'encourager et d'inciter les institutions financières de la région, les programmes gouvernementaux (FAE, FDC, CADC, Solides, Fonds Solidarité, etc.) et le fonds régional par MRC dédié au démarrage d'entreprises, à supporter le financement conjoint du fonds augmenté de SOCCRENT (regroupement des fonds et levée de fonds auprès de la population régionale). Ce regroupement de fonds permettrait de réduire les coûts de gestion et d'améliorer la qualité des montages financiers (Tableau 20), d'investir (via SOCCRENT et Amisk) dans la mise au point de montages financiers complexes pour la création d'entreprises manufacturières de moyenne taille à forte valeur ajoutée, de reconnaître les mini-centres d'innovation technologique du Centre d'innovation technologique de SOCCRENT comme instruments d'évaluation, au service des institutions financières de la région, du risque associé à l'investissement technologique (Planification stratégique, 1994).

¹ La valeur de l'investissement versus les efforts à consentir pour les superviser et les contrôler

Tableau 19 SOCCRENT un holding financier privé régional

| Premier volet | Deuxième volet |
|---------------------------|--|
| 2 000 000,00 \$ | |
| Fonds de démarrage | Fonds augmenté |
| 50 000 \$ | <p> passe de 15 000,00 \$ à plus de 25 000,00 \$ </p> |
| Remplace Fonds solide | Regroupe Fonds SOCCRENT |
| 500 000, \$ MRC | et Amisk + FDCE |
| X 4 MRC | + FAE+SDI+BFDRQ+ Fonds de solidarité SRL. |

Source : Conseil régional de concertation et de développement, planification stratégique régionale, 1994

Au terme de l'exercice de planification et lors des États généraux,¹ SOCCRENT a reçu le mandat de créer un comité destiné à identifier les entreprises qui risquent de passer à des intérêts extra-régionaux et à entreprendre les interventions appropriées. Les actions à entreprendre sont de constituer un fonds et un plan de relance ou de revalorisation. Le résultat escompté est de maintenir et accroître le réseau d'entreprises à propriété régionale. (Ententes contractuelles: 1995, stratégie 29.1). Pour supporter financièrement cette stratégie, l'une des stratégies d'action issue du cadre stratégique est de permettre à SOCCRENT d'accroître l'importance de son fonds d'investissement (Ententes contractuelles: 1995, 29.3).

Les enjeux du transfert, d'innovation technologique et du financement semble être le fer de lance de SOCCRENT au cours de ce processus de planification stratégique. L'objectif poursuivi par SOCCRENT réside dans le regroupement des différents fonds de développement régional sous sa gestion, en particulier ceux associés à l'investissement technologique. La stratégie actuelle mise de l'avant est le développement industriel et technologique au niveau régional. À travers donc cette incertitude régionale de recherche d'appropriation, de maîtrise et d'intégration de la technologie dans les processus de production des PME locales, SOCCRENT semble poursuivre un objectif fondamental : la consolidation de son holding financier privé de développement régional. Le fruit de son dynamisme (lancement et consolidation d'entreprises locales qui finissent par coopérer, formation de réseaux nouveaux de relations interindustrielles, "mini-centres technologiques", la formation d'un fonds

¹Les États généraux sur l'avenir du Saguenay—Lac-Saint-Jean se sont déroulés le 16, 17, et 18 septembre 1995

partenarial financier privé de développement régional) tend vers la constitution d'un espace "techno-productif" local.

Il ressort donc un lien étroit entre la mise en place de SOCCRENT et ses principaux "tournants stratégiques" avec les incertitudes (défis) priorisées lors des trois exercices de planification stratégique régionale. En ce qui concerne les perspectives d'avenir, il ressort clairement la volonté de SOCCRENT de continuer à oeuvrer dans la consolidation de son système technoproductif régional et de son holding financier privé régional. C'est sans doute la solution pour permettre à "la région" de prendre en main les leviers décisionnels sur l'utilisation des ressources naturelles et des richesses collectives et de contribuer à contrecarrer la dévitalisation et la désintégration.

Toutefois, une multitude de critiques et de craintes sont soulevées concernant la contribution de SOCCRENT dans la région¹. Plusieurs intervenants témoignaient que les stratégies mises de l'avant par SOCCRENT sont pour assurer une emprise sur l'économie régionale. Selon les périodes, SOCCRENT s'est positionnée face au problème central régional qui alors ordonnait la hiérarchie d'influence pour l'accumulation de ressources. Au départ, Soccrent a su délimiter une préoccupation régionale particulière (création d'emplois), et l'étendre ensuite progressivement en essayant de maîtriser chaque fois la ressource stratégique qui commandait l'évolution de la problématique régionale (appropriation et maîtrise de la technologie). Pour asseoir son pouvoir, SOCCRENT constitue des mini-centres technologiques, noue des

¹ Les données émanent d'une enquête auprès des intervenants impliqués dans le développement de la région du Saguenay—Lac-Saint-Jean et des discussions qui ont animé la fin de nos trois séminaires sur SOCCRENT, le premier dans le cadre de la semaine scientifique du Groupe de recherches en intervention régionale (GRIR), le second et le troisième ont été tenus respectivement lors du 62e (Mai 1994, Montréal) et 63e Congrès de l'ACFAS (Mai 1995., Chicoutimi).

relations avec des communautés scientifiques, collabore à l'élaboration de la politique industrielle régionale et, ce faisant, exerce une surveillance sur la production scientifique et technologique et sur les règles de jeu au niveau régional. En plus, le contrôle des sociétés, la capacité de nommer leurs dirigeants et de décider de leurs orientations stratégiques, constitue un pouvoir discrétionnaire significatif, en opposant des entreprises dominées et une institution dominante. Ainsi, la mobilisation de la connaissance scientifique et technique, son habileté à faire converger sur ses projets propres l'ensemble des aides que l'État met en place accentuent son pouvoir par l'accumulation financière. En somme, la crainte qui ressort, est que la concentration croissante de moyens, de revenus et de pouvoir entre les mains d'un petit groupe dominant et privilégié risque de provoquer une asymétrie dans le développement de la région.

Toutes ces critiques et craintes permettent de montrer que, pour saisir la richesse des dynamismes territoriaux sous l'angle des stratégies d'adaptation des acteurs, il faut appréhender les acteurs porteurs de nouveaux projets alternatifs, en se penchant sur les nouvelles formes de conflits, sur les nouveaux groupes contestataires, et sur les ressources stratégiques et outils maîtrisés par le nouveau bloc hégémonique.

Dans ce chapitre, nous avons tenté de présenter la réponse des intervenants de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean à la crise économique en illustrant leur effort d'adaptation, essentiellement par l'analyse de l'expérience partenariale de SOCCRENT. Le modèle (figure 10) montre que les acteurs de la région du Saguenay—Lac-Saint-Jean orientent la reconversion de leur région dans le sens de la constitution du modèle de développement flexible (dans le sens de la réduction de

l'entropie) selon une approche partenariale dynamique de régulation stratégique globale. Cette approche partenariale distingue quatre étapes.

La première étape est la prise de conscience de la région des pertes de milliers d'emplois provoquées par les stratégies des grandes compagnies régionales au début de la décennie 80. Ces stratégies ont provoqué des dislocations profondes dans le modèle fordiste de développement de la région. La seconde étape consistait à se pencher sur la problématique territoriale sur laquelle les acteurs ont obtenu consensus à l'aide de la régulation stratégique globale. Le résultat suite à cette étape fut une stratégie de diversification de la structure économique régionale.

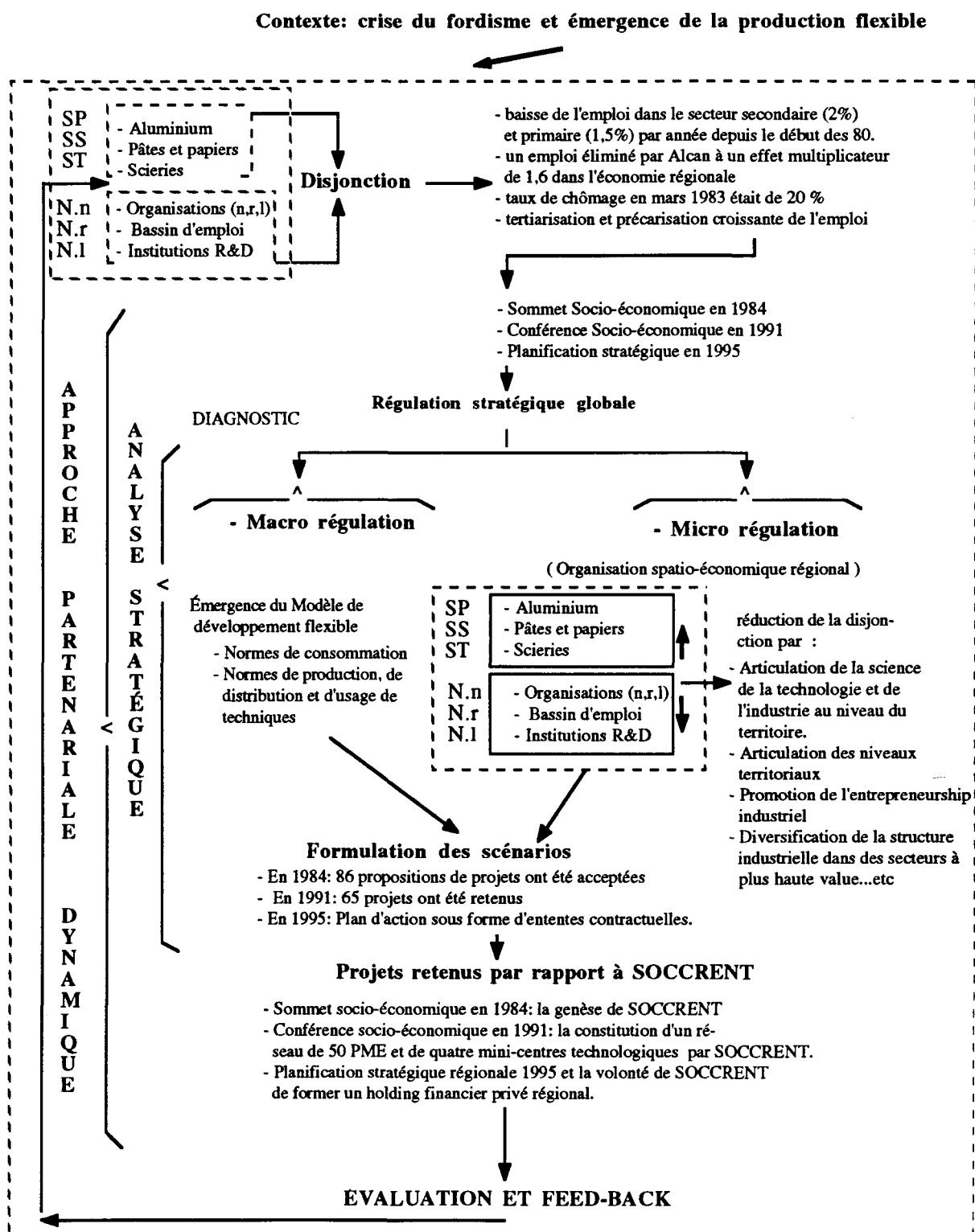
En ce sens un bilan des forces et des carences de la région a été établi lors de chaque exercice de planification (84, 91 et 95, organisés sous l'égide du CRCD). Pendant chaque exercice, les acteurs socio-économiques de la région se sont concertés sur les orientations stratégiques et les actions structurantes prioritaires de développement. Ainsi, plusieurs initiatives locales ont émergé pour revitaliser la base productive de la région. La troisième étape consiste à traduire dans les faits les projets retenus constituant les choix stratégiques.

Le projet retenu dans le modèle est celui de la Société en commandite de création d'entreprises. La mission assignée à la Société est la diversification de la base industrielle du Saguenay—Lac-Saint-Jean à travers la création et le développement des entreprises manufacturières. La quatrième étape dans le modèle est consacrée à l'évaluation des partenariats et au "feed back". Trois phases ont marqué ainsi, l'histoire de cette organisation. La première phase, la genèse de SOCCRENT, se caractérise par un partenariat corporatiste. Le partenariat est intervenu entre le commandité et les

commanditaires: Abitibi-Price, Aluminum du Canada, Ltée, Cascades Inc., Consolidated-Bathurst, Gaz Métropolitain, Fédération des Caisses Desjardins du Saguenay—Lac-saint-Jean et la Corporation Régionale d'Investissement Amisk Inc.. La seconde phase, suite à l'évaluation présentée lors de la conférence socio-économique en 1991, a conduit à la mise en place par SOCCRENT d'un réseau de 50 PME. L'objectif est de créer un réseau où se nouent la recherche scientifique, les réalisations technologiques et les applications industrielles. Les partenaires concernés sont Alcan Aluminum Limitée, Stone-Consolidated, Gaz Métropolitain Inc, Cascades (Jonquière) Inc., la Fédération des Caisses Populaires Desjardins du Saguenay-Lac-Saint-Jean, la Corporation d'Investissement Amisk Inc, la Société d'Investissement Desjardins, Abitibi-Price. SOCCRENT lance, pendant cette phase, le projet d'implantation de quatre mini-centres d'innovation et de développement technologique en partenariat avec les CEGEPS de la région. La troisième phase, lors de la planification stratégique 1995, consistait à la consolidation du Holding financier privé régional: SOCCRENT. SOCCRENT accroît ainsi l'importance de son fonds d'investissement en incitant les institutions financières de la région, les programmes gouvernementaux et le fonds régional par MRC à supporter le financement conjoint du fonds augmenté de SOCCRENT.

Les résultats montrent donc la contribution de SOCCRENT au processus d'adaptation et de reconversion de la région du Saguenay—Lac-Saint-Jean. Ce processus est soutenu par des dynamiques partenariales d'acteurs régionaux. Ces dynamiques sont orientées vers l'acquisition des compétences supérieures et des avantages concurrentiels durables. Elles prennent le sens du modèle de développement flexible. Le sens de la néguentropie.

Figure 10 Processus d'adaptation et de reconversion industrielle de la région du Saguenay—Lac-Saint-Jean



* (SP,SS,ST)-----> secteurs : primaire, secondaire et tertiaire

* (Nn, Nr, Nl)-----> niveaux : national, régional et local

CONCLUSION

Cette conclusion sera consacrée au rappel du point de départ de l'étude et à la présentation des principaux résultats obtenus. Il sera question aussi de l'originalité de l'étude et de ses limites.

Cette recherche s'inscrit à l'intérieur d'un cadre général dont l'objectif est l'analyse des dynamismes territoriaux. Les recherches sur les dynamiques territoriales convergent sur le fait que les nouvelles dynamiques des régions gagnantes s'insèrent dans un modèle productif de " spécialisation flexible", qui remplace le modèle fordiste. En outre, les facteurs les plus importants pour la compétitivité industrielle aujourd'hui sont acquis et non hérités. Et, pour que ces facteurs acquis deviennent des avantages concurrentiels durables, les organisations territoriales et fonctionnelles doivent s'atteler à un processus d'amélioration et d'innovation dynamique. Ce processus consiste à acquérir des compétences supérieures, à améliorer les produits et à élaborer des procédés perfectionnés. La présente étude tentait d'apporter un certain nombre de pistes de réflexions à la question générale suivante: Qu'en est-il des régions ressources périphériques dont le pivot du dynamisme réside dans les facteurs hérités ? Sont-elles condamnées à la dévitalisation et à la désintégration ?

Pour pouvoir apporter des éléments de réflexion à cette question, nous avons opté pour le traitement des dynamismes des régions périphériques, sous l'angle des stratégies d'adaptation des acteurs. Ces acteurs sont confrontés aussi à la crise du fordisme et à l'acquisition des facteurs avancés et spécialisés. Nous avons essayé de faire le point sur ce que deviennent les régions ressources dont la modernisation doit être menée sans délai, sous peine de s'enfoncer dans la crise. Nous avons décomposé la question générale en plusieurs sous-questions: Que font-elles face à cette situation ? Assurent-elles, ou non, leur reconversion selon le modèle de production flexible ? Quelles structures régionales

permettent aujourd'hui le dynamisme ? Quels sont les acteurs de ces dynamismes? Quel est le rôle respectif des différents acteurs (pouvoirs publics, entreprises industrielles, organisations locales)? Quels sont les discours sur leur réalité économique?

De façon à apporter des éléments de réponse à ces interrogations, notre recherche fut scindée en deux volets: une réflexion théorique et une recherche empirique. La réflexion théorique se voulait un effort de synthèse conceptuelle à l'intérieur d'un modèle centré sur les acteurs (stratégés) et le territoire (système). La structuration du modèle s'inspirait donc d'une double approche, à la fois systémique et stratégique. De point de vue systémique, les décideurs (aux niveaux local et régional) de la région du Saguenay—Lac-Saint-Jean sont considérés comme des acteurs qui participent à un système d'action, c'est-à-dire comme un ensemble d'acteurs liés par des rapports d'interdépendance et dont les actions sont coordonnées par des mécanismes de régulation qui permettent à l'ensemble de se maintenir. Du point de vue stratégique, les comportements des acteurs dans le système sont considérés comme des stratégies, stratégies qui sont orientées par les contraintes propres au système d'action auquel participent les acteurs. Le modèle développé devait permettre d'appréhender la dynamique des acteurs oeuvrant dans la reconversion des régions ressources périphériques. Il devait servir aussi, comme cadre de réflexions aux décideurs des ces régions pour gérer le territoire (système) en fonction de la production flexible, orienter l'engagement des ressources et mesurer la performance de leurs projets.

Le modèle de recherche développé ainsi est proposé comme un cadre théorique exploratoire. Il permet d'étudier la problématique de la dynamique territoriale des régions-ressources périphériques, en particulier la reconversion industrielle de leurs territoires. Le territoire est considéré dans le modèle comme cadre de vie des populations (l'expression de l'enracinement et de l'appartenance des populations) et cadre de fonctionnement

(économique, administratif ou relationnel régional par rapport à l'espace national et international) d'une multitude d'acteurs. Le cadre de fonctionnement est perçu dans le modèle comme un système spatio-économique constitué par deux composantes: l'organisation territoriale et l'organisation fonctionnelle. Les structures de ces organisations sont continuellement à réguler suite à la poussée des technologies nouvelles, des technologies inductrices de crises (pertes d'emplois, faillites,...etc). La préoccupation fondamentale d'un territoire selon le modèle est l'atteinte de l'optimum spatio-socio-économique de façon dynamique, entre les deux composantes du cadre de fonctionnement et entre le cadre de fonctionnement et le cadre de vie. Pour atteindre cet objectif, l'approche partenariale qui sous-tend le modèle distingue quatre étapes. La première étape est la prise de conscience de la situation à travers un diagnostic territorial communautaire préliminaire et l'analyse des préoccupations des gouvernements centraux. L'objectif est de sensibiliser, de faire partager les diagnostics territoriaux, à la fois par les acteurs locaux (définisseurs de situations locales) et par les piliers de la communauté (ceux qui ont les ressources pour alimenter les projets mobilisateurs).

La seconde étape consiste à se pencher sur la problématique territoriale sur laquelle les acteurs ont obtenu consensus à l'aide de la régulation stratégique globale. L'objectif est l'articulation des choix stratégiques avec les niveaux micro-macro sociétal et spatial. Par rapport à notre problématique de reconversion industrielle des régions ressources, le modèle distingue deux volets dans cette étape. D'une part, l'analyse stratégique du territoire en vue de formuler des stratégies technologiques (diagnostic interne) et d'autre part, l'analyse de l'environnement du site à réguler. Pour le premier volet, la démarche s'inspire des analyses stratégiques en termes de "grappes technologiques" qui rendent compte des stratégies fondées sur l'intégration, la combinaison et la valorisation des technologies. Ce diagnostic

industriel est articulé dans le modèle par le "bonzai scientifique, technologique et industriel régional". Il représente un système articulé autour d'un processus d'intégration de technologies génériques et de valorisation de ces technologies dans différentes lignes de produits-marchés. Au niveau méthodologique, l'arbre de compétence donne un contenu opérationnel aux différents éléments du "bonzai scientifique, technologique et industriel régional". L'établissement de l'arbre de compétence d'un territoire (entreprises et institutions) permet de formuler un diagnostic régional et de déterminer les manoeuvres stratégiques les plus adéquates en fonction de l'environnement du site à réguler. Ainsi, le second volet, l'analyse de l'environnement, est balisé par quatre niveaux correspondant aux concepts de régime d'accumulation, de mode de régulation, de bloc hégémonique, et de trajectoire industrielle. La cohérence entre ces concepts constitue le modèle de développement. À travers donc, la régulation stratégique globale d'un territoire, le modèle proposé cherche à établir un diagnostic approfondi, d'ordre scientifique, technologique et industriel, à évaluer la cohérence des trois aspects de l'arbre et à déterminer les choix stratégiques les plus adéquats en fonction du sens pris par le modèle de développement. Pour notre cas, c'est le sens de la réduction de l'entropie, c'est-à-dire le sens de la constitution du paradigme technologique de la production flexible.

La troisième étape consiste à traduire dans les faits les projets retenus constituant les choix stratégiques. Ici, l'association du milieu de l'éducation et de la recherche (science et technologie), ainsi que des entreprises et des institutions gouvernementales locales et régionales est à souligner. L'association porte sur la maîtrise locale de la technologie, l'intégration de technologies génériques et de valorisation de ces technologies dans différentes lignes de produits-marchés. L'objectif est d'organiser ainsi l'économie locale sur une base territoriale en créant un système productif articulé (selon le bonzai régional).

La quatrième étape dans le modèle est consacrée à l'évaluation des partenariats et au "feed back". Au niveau méthodologique, il s'agit d'observer le contexte politique dans lequel le partenariat a émergé, la forme institutionnelle, la composition, les sources de financement, les fonctions, la durée, les objectifs concrets et les réalisations (Tableau 7).

Nous soutenons donc, d'après ce modèle, que les acteurs des régions périphériques pourraient reconverter leurs régions selon une approche partenariale dynamique de régulation stratégique globale dans un contexte évoluant dans le sens d'accroissement de l'entropie (cause d'évolution). Le dynamisme des régions périphériques pourrait prendre le sens du modèle de développement flexible (néguentropie) et de l'acquisition des avantages concurrentiels durables.

La recherche empirique, qui consistait à tester et à évaluer ce modèle, est effectuée à l'aide d'une étude de cas. L'étude a porté sur une tentative de reconversion industrielle dans une région périphérique québécoise, en l'occurrence le Saguenay—Lac-Saint-Jean. Cette tentative consiste en l'expérimentation d'une expérience régionale qui se veut instrument de diversification de la base économique d'une région, considérée jusqu'à maintenant exclusivement comme une région-ressource. Cette expérience résulte du partenariat entre les grandes entreprises et les gens d'affaires de la région en vue de créer et développer la Société en commandite de création d'entreprises (SOCCRENT).

Au niveau opératoire la recherche empirique poursuivait deux objectifs. Le premier tentait de mettre en évidence le contexte régional dans lequel le partenariat a émergé et évolué, en particulier les effets de la crise qui s'éternise en région et leurs liens avec les carences industrielles régionales. Le second situait le rôle de SOCCRENT dans la reconversion industrielle régionale. L'étude était centrée sur les expériences partenariales entraînant la

genèse et l'évolution de SOCCRENT. Par genèse et évolution, nous avons désigné, d'une part, le processus de création de la forme institutionnelle, et, d'autre part, les transformations qu'a connues l'institution dans le temps. Il s'agissait des différents aspects de structure et du fonctionnement de l'institution : les instigateurs (la composition : qui participe? dans quelles sortes de partenariats et avec quels rôles? la mission, les objectifs (pour quelles fonctions et dans quels objectifs l'organisation partenariale a pris naissance ? quelle est l'importance de la participation du gouvernement, de l'entreprise, de l'emploi, de l'université dans la mise en oeuvre des différents objectifs?), les stratégies (Au cours des années, d'autres acteurs sont entrés en scène; pourquoi et quand ? ceci a-t-il aidé ou a-t-il affecté l'alliance? dans quels domaines? que devraient accomplir les partenariats ?), les principaux moyens de financement (qui paye quoi et quand ? est-ce approprié ? qui est bénéficiaire à court terme ? à long terme ?), les différents services mis à la disposition de la clientèle (quelles fonctions le partenariat s'est attribuée ?), les réalisations en termes d'investissements, de création d'emplois et de consolidation des entreprises créées, les divers types de rapports qu'entretient l'institution avec le milieu régional et enfin, les perspectives d'avenir de l'institution. Le modèle de partenariat peut-il être une réponse aux efforts de reconversion des régions ressources périphériques?

D'une façon générale, les résultats issus de l'observation empirique permettent de croire au bien-fondé de l'approche théorique utilisée et du modèle de recherche proposé.

Le conseil des ministres a accepté la réforme Picotte le 18 décembre 1991 comme politique de revitalisation et de développement des régions. La réforme met l'accent sur la concertation, la prise en main des enjeux de développement par les leaders régionaux et l'articulation des rôles réciproques du Gouvernement et des instances régionales. Dans le but de concrétiser ces objectifs, le gouvernement a instauré une instance régionale appelée le

conseil de concertation et développement (CRCD). La vocation du conseil est la coordination interne des axes de développement, des stratégies, des programmes et des budgets en partenariat avec le gouvernement. C'est au sein de cet organisme que la plupart des projets qui ont affecté l'économie de la région du Saguenay—Lac-Saint ont été endossés, essentiellement la Société en Commandite de Création d'Entreprises.

Au début de la décennie 80, la région du Saguenay—Lac-Saint-Jean a perdu des milliers d'emplois. Elle est une des régions où les salaires étaient les plus hauts et le revenu par tête d'habitant l'un des plus élevés. Les stratégies des grandes compagnies de la région (Aluminum et Pâtes et papiers), en réponse aux changements de technologies, de processus de production et de concurrence internationale, ont induit des dislocations profondes dans le modèle de développement de la région. La région devait alors relever les défis de la production flexible, dont dépend sa viabilité future. L'ancien ordre économique basé sur la grande entreprise et les ressources naturelles a donné de bons résultats. Cependant cet ordre est maintenant soumis à des intrusions à cause des transformations des réalités concurrentielles à l'échelle mondiale. La réponse du CRCD, découlant des exercices de concertation et de planification (84, 91, 95), fut une stratégie de diversification de la structure économique régionale fondée sur le développement de haute technologie, l'entrepreneuriat industriel local, le partenariat et la coopération entre les acteurs locaux et la création d'un fonds de capital de risque de reconversion de la base économique régionale. En ce sens un bilan des forces et des carences de la région a été établi lors de chaque exercice de planification (84, 91 et 95, organisés sous l'égide du CRCD). Les acteurs socio-économiques de la région pendant chaque exercice se sont concertés sur les orientations stratégiques et les actions structurantes prioritaires de développement. Puis, les représentants du gouvernement (réforme Picotte) négociaient un programme d'action qui précisait les

projets, les objectifs et la contribution financière des partenaires. Ceci était enregistré dans des contrats (entente-cadre) qui fixaient les engagements des promoteurs, du CRCD et du gouvernement. Cette étape illustre le partenariat politique interétatique comme nouveau partage de pouvoir entre l'administration centrale étatique et les organismes régionaux et locaux. Ainsi, plusieurs initiatives locales ont émergé pour revitaliser la base productive de la région. Un projet fondamental qui a réuni plusieurs acteurs majeurs de la région est celui de la Société en commandite de création d'entreprises.

La mission assignée à la Société à travers la création et le développement des entreprises manufacturières est la contribution dans la reconversion et la diversification de la base industrielle du Saguenay—Lac-Saint-Jean. Elle vise l'amélioration du climat de l'entrepreneuriat industriel, le renforcement des PME, le développement de nouveaux marchés et l'encouragement de l'innovation industrielle. Trois phases ont marqué l'histoire de cette organisation: le sommet socio-économique en 1984 et la genèse de SOCCRENT, la conférence socio-économique en 1991 avec la constitution d'un réseau de PME et des mini-centres technologiques spécialisés par zone géographique, et enfin la troisième phase, la planification stratégique en 1995 et la volonté de SOCCRENT de consolider son holding financier privé de développement régional (Accroître l'importance du fonds d'investissement et l'acquisition des entreprises).

La première phase, la genèse de SOCCRENT, se caractérise par un partenariat corporatiste. Le projet a été proposé au sein de la table sectorielle sur la gestion des ressources humaines du sommet socio-économique de 1984. Pour inciter les investisseurs-partenaires à participer activement dans le projet, les scénarios suivants ont été étudiés: compagnie, société en nom collectif, société de placement dans l'entreprise québécoise (SPEQ) et société en commandite. Les trois premières formes juridiques ont été écartées et la

société en commandite a été retenue. Le partenariat est intervenu ainsi, entre le commandité, 149524 Canada Inc. et les commanditaires : Abitibi-Price, Aluminum du Canada, Ltée, Cascades Inc., Consolidated-Bathurst, Gaz Métropolitain, Fédération des Caisses Desjardins du Saguenay—Lac-saint-Jean et la Corporation Régionale d'Investissement Amisk Inc., le 1 août 1986. La mise en place de SOCCRENT a donc été rendue possible grâce aux apports financiers de partenaires régionaux avec l'appui des gouvernements fédéral et provincial. Les sommes impliquées sont de l'ordre de \$ 10 millions. Ce fonds, administré par SOCCRENT, servait à fournir du capital de risque à des entreprises en démarrage ou en expansion. La société se vouait à la mise en valeur des richesses de la région et au soutien de la création et du développement de PME manufacturières concurrentielles. Elle favorisait les investissements dans quatre secteurs manufacturiers: l'aluminium, la forêt, l'agro-alimentaire et d'autres ressources naturelles. Elle favorise aussi l'investissement dans les services technologiques de pointe liés à ses secteurs. Au terme des deux premières années d'opération de la société environ 240 emplois permanents ont été créés (création et développement d'entreprises), la consolidation des actifs est de 22 689 000 \$ et le chiffre d'affaires est de 22 235 000 \$. Vers la fin de cette phase, SOCCRENT a procédé à la mise sur pied de la corporation de développement économique du Saguenay—Lac-Saint-Jean (CDE). La corporation est un organisme à but non-lucratif. Elle servira dans la deuxième phase comme plate-forme pour le lancement en partenariat des mini-centres technologiques.

La seconde phase, le projet " SOCCRENT, un réseau de PME" a été proposé au sein de la table sectorielle sur le développement industriel lors de la conférence socio-économique en 1991. Ce projet visait la création d'un climat stimulant pour l'entreprise et l'investissement industriel. L'objectif est de créer un système productif où se nouent la recherche scientifique, les réalisations technologiques et les applications industrielles. En

pratique, il s'agissait d'élargir les grandes filières industrielles régionales par la création de 50 PME, bien capitalisées, bien gérées, à la fine pointe de la technologie et ouvertes aux marchés extérieurs. Le but ainsi, est de créer un réseau d'une douzaine d'entreprises de taille moyenne dans chacun des 4 secteurs (aluminium, bois, agro-alimentaire et ressources naturelles) dans une période de 5 ans. La stratégie préconisée était basée sur le renforcement du potentiel technologique des PME et le soutien des transferts technologiques en vue d'élargir la structure industrielle régionale de façon articulée et plus intégrée. Pour atteindre cet objectif, SOCCRENT a redéfini son mode d'intervention autour de quatre axes: la capitalisation adaptée, la gestion, l'innovation technologique et prospection pour fin d'exportation et de collaboration. Ce réseau intra-régional de PME a nécessité l'intervention de plusieurs ressources régionales, financières, techniques, humaines et gouvernementales. Le projet " SOCCRENT, un réseau de PME" a pu être financé grâce donc à la majoration du fonds partenarial impliquant les grandes entreprises, les milieux d'affaires de la région et les deux paliers du gouvernement (entente-cadre 1991-1996). Les partenaires concernés sont Alcan Aluminum Limitée, Stone-Consolidated, Gaz Métropolitain Inc, Cascades (Jonquière) Inc., la Fédération des Caisses Populaires Desjardins du Saguenay-Lac-Saint-Jean, la Corporation d'Investissement Amisk Inc, la société d'Investissement Desjardins, Abitibi-Price Inc.

Par ailleurs, conformément donc à son positionnement stratégique, SOCCRENT lance le projet d'implantation de quatre mini-centres d'innovation et de développement technologique en partenariat avec les CEGEPS de la région. Chaque mini-centre aura des créneaux à développer selon les priorités des partenaires et l'expertise des institutions en place. Les mini-centres sont voués à supporter le développement de nouveaux produits ou matériaux dans les PME manufacturières. Au terme de cette phase, le réseau de SOCCRENT

était constitué de 34 entreprises représentant des actifs de 100 millions \$, un chiffre d'affaires de 80 millions \$ et près de 1000 emplois directs.

La troisième phase, consistait à la consolidation du Holding financier privé régional: SOCCRENT. SOCCRENT accroît l'importance de son fonds d'investissement en incitant les institutions financières de la région, les programmes gouvernementaux et le fonds régional par MRC à supporter le financement conjoint du fonds augmenté de SOCCRENT.

Les résultats découlant des trois phases de la création et de l'évolution de SOCCRENT démontrent que la société est un partenaire de la reconversion industrielle au Saguenay—Lac-Saint-Jean. Sa mission réside dans le développement de la région à travers des synergies et d'osmose. Le fruit de son dynamisme tend vers la constitution d'un holding financier privé de développement d'une région-ressource périphérique.

On peut donc considérer que les régions ressources périphériques ont la possibilité de promouvoir et de susciter une véritable dynamique partenariale territoriale. Le processus d'adaptation et de reconversion a pour origine des dynamiques partenariales d'acteurs régionaux. Ces dynamiques sont supportées par les gouvernements centraux. Elles indiquent la capacité des acteurs à percevoir les changements qui se produisent dans leur environnement immédiat¹, à réaliser des projets pour s'y adapter et à revitaliser le système territorial auquel ils sont attachés selon une approche partenariale dynamique.

C'est dans la perspective du développement et d'application d'un cadre théorique exploratoire à l'étude d'une problématique dont on compte peu de publications que la présente étude se voulait originale. C'est ainsi que l'utilisation des théories habituellement

¹ L'ensemble des éléments extérieurs avec lesquels les acteurs de la région interagissent. Ces éléments dans notre cas sont essentiellement le marché et la technologie.

appliquées dans les sciences économique, administrative, physique et de l'information furent intégrées à des théories des sciences régionales pour étudier le processus d'adaptation des acteurs oeuvrant dans la reconversion des régions-ressources périphériques. Des acteurs confrontés à la crise du fordisme et à l'acquisition des facteurs avancés et spécialisés. Le modèle proposé demeure original par sa conception en tenant compte des éléments qu'il incorpore. Il pose les jalons d'une amorce permettant éventuellement d'approfondir la connaissance de la dynamique des acteurs des régions-ressources périphériques.

Notre étude a donc porté sur une tentative de reconversion industrielle dans une région périphérique québécoise et canadienne avec des caractéristiques spécifiques (historique, politique, culturelle et économique). Ces caractéristiques nous astreignent à limiter les possibilités de généralisation qui pourraient s'inférer à des dynamiques des acteurs d'autres régions-ressources périphériques. Les limites de l'étude sont aussi imputables aux choix des concepts théoriques et méthodologiques. Les instruments renferment leurs propres limites. À défaut d'un cadre théorique et méthodologique plus précis pour ces concepts, il fallait toutefois tenter l'expérimentation d'un cadre exploratoire destiné à observer le processus d'adaptation et de reconversion utilisé par les acteurs des régions-ressources périphériques. À ceci doivent également être ajoutées les limites attribuables à la cueillette des données par entrevues et au dossier de presse. L'information collectée par entrevue nous a servi surtout pour établir la chronologie des événements et à valider de façon générale certains faits. La cause est que les commanditaires et le commandité de la Société en commandite de création d'entreprises devaient respecter une clause de confidentialité concernant la non-divulcation de l'information signée lors de la création de la société. Par conséquent l'information qui aboutissait aux médias étaient d'ordre général. C'est dans ce

sens que nous avons fait référence, tout au long du traitement de la partie empirique, aux sources écrites autres que la presse et les entrevues.

BIBLIOGRAPHIE

- Ahtik, V.; " Développement économique des communautés locales: déplacements théoriques au cours des années ", *Revue internationale d'action communautaire*, p141-150, 1989
- Amin, S; *L'impérialisme et le développement inégal*; Ed minuit, 1976
- Amin, S; *La planification du sous-développement : critique de l'analyse des projets*; collection Anthropos, 1975.
- Amin, Samir; *Le développement inégal : Essai sur les formations sociales du capitalisme périphérique*; 1973.
- Aydalot, P; *Dynamique spatiale et développement inégal*; Economica, 1976
- Aydalot, Philippe; *Économie Régionale et Urbaine*, Economica, 1985.
- Bacon, Francis; "la socialisation de la science"; Encyclopaedia Universalis, Recherches scientifiques, 1989
- Bank of Japan; "Balance of payments Monthly"; mars 1991, in Ramses 92, p.174, Dunod, 1992.
- Bassand, M.; "Développement local et processus identitaires"; in Gagnon et Klein; *Les partenaires du développement face au défi local*; Université du Québec à Chicoutimi, GRIR, 1992, pp : 267-295.
- Becattini, G. "Le district marshallien : une notion socio-économique"; in Benko et Lipietz; *Les régions qui gagnent*; Paris, Presses Universitaires de France, 1992, pp35-56.
- Bellon; *le pouvoir financier et l'industrie en France*; Édition seuil, 1980.
- Benko, George et Dunford, Mick; " Changement structurel et organisation spatiale du système productif"; *Revue d'économie régionale et urbaine* n° 2, pp 213-239, 1992.
- Benko, George et Dunford, Mick; *Industrial change and regional development: the transformation of new industrial spaces*, Londres, Belhaven Press/Pinter, 1991.
- Benko et Lipietz; *Les régions qui gagnent, districts et réseaux: Les nouveaux paradigmes de la géographie économique*; PUF, 1992.
- Belley, Michel ; Entrevue sur la création et l'évolution de SOCCRENT, 1994.
- Bipeau, J.P; *Introduction à l'économie internationale*; Gaetan morin éditeur, 1991.
- Boltzman (1877) dans Chambadal, Paul; *Les Paradoxes en Physique*; Paris 1971, Dunod

- Boudeville, J.R.; *Les espaces polarisés*; Édition P.U.F., 1961
- Boyer, Robert; *La théorie de la régulation : une analyse critique*; Ed. La découverte, 1986.
- Boyer; "Les alternatives au fordisme"; in *Les régions qui gagnent districts et réseaux : les nouveaux paradigmes de la géographie économique*; 1992.
- Boyer et Coriat; "Technical flexibility and macro stabilisation", *Ricerche Economica*, vol.11, n° 4, 771-835, 1989.
- Brassard, René; "Texte d'allocution du président de la corporation régionale d'investissement AMISK à la conférence de presse"; 2 juin 1986.
- Brillon, L; *Science and information Theory*; Academic Press Inc., New York. 1971
- Brooks, Harvey; "National Science Policy and Technology transfer"; National science Fondation, cité par Pierre F.Gonod, *Les transferts technologiques, pratiques et théorie*; p.216, 1966.
- Brunhold, C; *L'entropie, son rôle dans le développement historique de la thermodynamique*; Ed. Masson, 1930.
- Cartellier, J. et De Vroey, M.; "L'approche de la régulation : un nouveau paradigme ?"; in *Economie et Sociétés*, théorie de la régulation n° 4, novembre 1989, p.75.
- Chambadal, Paul; *Les Paradoxes en Physique*; Paris 1971, Dunod
- Charon, Jean E.; *De la physique à l'Homme*, Édition Gonthier 1965.
- Chiasson Serges; *Rapport d'étape sur le suivi des propositions des thèmes sectoriels: Bilan de l'an I*; Chicoutimi, mai 1985.
- Clausius, R; *La théorie de la chaleur*, 1865.
- Coffey, W.J. et Polèse, Mario; "The concept of local Development: A stage Model of Endogeneous Regional Growth"; *Papers of the regional Science Association*, vol. 55, 1984, pp.1-10.
- Conseil de la politique scientifique, Comité directeur; *Bilan de l'activité scientifique de la région Saguenay—Lac-saint-Jean*; 1983.
- Conseil Régional de Concertation et de Développement, Saguenay—Lac-Saint-Jean; *Donnons-nous les moyens de construire notre avenir: Planification stratégique régionale*, Guide de référence"; Mars 1994.
- Conseil Régional de Concertation et de Développement du Saguenay—Lac-Saint-Jean-Chibougamau-Chapais Inc; *Bilan de l'an II: Sommet sur le développement et*

l'économie de la région Saguenay—Lac-Saint-Jean-Chibougamau-Chapais; 18 juin 1986.

Conseil régional de concertation et de développement; *Planification Stratégique Régionale du Saguenay—Lac-Saint-Jean: Donnons-nous les moyens de construire notre avenir, analyses et perspectives sectorielles, fiches-synthèses des enjeux des groupes d'experts, partenaires et autres organisations*; Décembre 1994.

Conseil Régional de concertation; *Rapport des propositions présentées à la rencontre du Sommet de la région 02, les 2,3 et 4 mai 1984*; 1984.

Conseil Régional de Concertation; *Sommet sur le développement de l'économie de la région 02: État de la situation, une région à la recherche d'alternatives*; juin 1983".

Corporation Régionale d'Investissement Amisk Inc; *Prospectus*, Nouvelle émission; 16 novembre 1986.

Coté, Charles; *La désintégration des régions: le sous-développement durable au Québec*; Chicoutimi, Jcl, 1991.

Crozier et Frieberg, *L'acteur et le système: Les contraintes de l'action collective*, Éditions du Seuil, 1977

De Melo, J. et Messerlin, P.A.; "Les restrictions quantitatives à l'importation des automobiles japonaises dans la communauté européenne "; in *Les conflits et négociation: le commerce international l'Uruguay Round*; publié à l'initiative de P.Messerlin et F.Vellas, p 177-198, 1989.

De Mourgues, Sophie; " Rendez-vous en 1990"; in *L'explosion des cités scientifiques: Technopolis*; Autrement, dirigé par De Kerorguen et Merlant, pp 87-92, 1985.

Desbiens, Clément; "Bulletin régional sur les perspectives du marché du travail au Saguenay—Lac-Saint-Jean, 1994-1996"; octobre 1994.

De Tournemine, R.L; *Stratégies Technologiques et Processus D'innovation*, 1991.

Dodgson, Marc; " Strategy and technological learning : An Interdisciplinary microstudy"; in *Technological Change and Compagny Stratégies*; 1992.

Dunford, Mick; " Technopole, politics and Markets, in Sharp, M., Holmes, P., eds, *Strategies for new technology*, Oxford, Philip Allan, 1989.

Durant, Yves; "Communiqué, Gouvernement du Québec ministère de l'Industrie et du Commerce"; 2 juin 1986.

Du Tertre; *Technologie, flexibilité, emploi: une approche sectorielle du post taylorisme*, L'Harmattan, 1989.

Ellis et Wait; " La production technologique canadienne dans une optique Mondiale"; dans *l'industrie Canadienne et le virage technologique*, 1983.

- Emmanuel, Arghri; *Technologie Appropriée ou Technologie sous-développée*; Institut de recherche et d'information sur les Multinationales, Paris, 1981.
- Fourz, Gérard; *La construction des sciences*, 1992.
- Freeman, C. *Unemployment and technical innovation: a study of long waves and economic development*, London, Frances Pinter, 1982.
- Freidmann, J; " La théorie générale du développement polarisé "; in *Regional Economic Development*, M.Hansen . Free Press, New York.
- Freidman, J; *Regional development policy: a case study of venezuela*; M.I.T, Press Cambridge, 1966.
- Galbraith; *Le nouvel état industriel*; Tel Galimard, 1989
- Ganne, B.; " Regional Dynamics of innovation: a look at the Rhône-Alpes region", *Journal of Entrepreneurship and Regional Development*, n° 1, 147-154, 1989.
- Gatel, J et Passaris, S; " Le développement local : des territoires, des hommes, des initiatives, le partenariat"; *Revue d'économie régionale et urbaine*, n° 01, 1986.
- Georgescu-Rogen, Nicholas; *The Entropy Law and the Economic Process*, Oxford University Press, London 1971.
- Gauthier, A.; " L'initiative du GAMAP et de CIDEL"; in Colloque: *Organisation-Information stratégique-Régional*, actes, Université du Québec à Chicoutimi; DSEA, 5 novembre 1993.
- Giget, M; " Arbres technologiques et arbres de compétences", *Futuribles*, novembre 1989.
- Giget, M.; " Les bonzaï de l'industrie japonaise: éléments de réflexion sur l'intégration de la technologie dans la fonction stratégique des entreprises japonaises"; *Euroconsult*, Études CpE, n°40, Ministère de l'industrie et de la recherche, juillet 1984.
- Gilly, J.P.; " Innovation et territoire: pour une approche méso-économique des technopôles", *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° 5, 785-795, 1987.
- Gouillart, F.J.; *Stratégie pour une entreprise compétitive*; 1989.
- Grefee, X; *Décentraliser pour l'emploi*, Economica, 2 édition, 1989
- Grefe, Xavier; " Économie du partenariat", *Revue d'Économie Régionale et Urbaine* n°5, 1990.
- GEST, Groupe d'études des stratégies technologiques ; *Grappes technologiques: les nouvelles stratégies*; Mc Graw Hill, 1986.

- Guisu, Silviu et Theodorescu, Radu; *Incertitude et Information*; 1971.
- Guitton, H; *Entropie et Gaspillage*; Édition Cujas, 1975.
- Harrison, B "The big Firms are coming out of the Corner: the Resurgence of Economic Scale and Industrial Power in *The Age of flexibility*, Pittsburg, Carnegie-Melon University, School of Urban and Public Affairs, Working Paper 8939.
- Holland, S.; "Multinational companies and a selective regional policy"; In *Expenditure Comitee, Trade and Industry Sub-Commitee, Minutes of evidence*, Session 1973/74 on regional Development Incentives, 1974.
- Holland, S; *Regional under-development in a development economy, the Italian case*; Regional studies, 1971.
- Jéquier, N. et Blanc, G; *La technologie appropriée dans le monde: une analyse quantitative*; OCDE, 1983.
- Jéquier, N et Blanc, G; *Répertoire des Centres de Technologies Appropriées*; OCDE, Paris, 1979.
- Jessop, Bob; " Régulation theories in retrospect and prospect", présenter in "International Conference on regulation, Barcelona, 16-18 june 1988", publié in *Economies et Sociétés*, Théorie de la régulation n°4, Novembre 1989, pp. 7-62.
- Johnston, R.J; " The state, the region and the division of labor" in *Les partenaires du développement face au défi local*, sous la direction Gagnon, C et Klein, J-L; Collection développement régional, 1991.
- Katz, J ; " Importation de technologie, apprentissage et industrialization dépendante " cité in Boismenu, Dalpé, et Ducatzenzeiler; "Le transfert Technologique: Importation et formes d'accès"; *Recherches sociographiques*, n°3, 1989
- Klein, J-L et C., Gagnon; "Le partenariat dans le développement local : tendances actuelles et perspectives de changement social"; in *Cahiers de Géographie du Québec*. Volume 35, n 95, septembre, pages 239-255, 1991.
- Klein, J-L; " Le partenariat: vers une planification flexible du développement local ?"; dans *Revue canadienne des sciences régionales*, XV:3 automne 1992, 491-505.
- Lapointe, A;" Conférence: SOCCRENT"; Université du Québec à Chicoutimi, 25 janvier 1994.
- Lapointe, A.; "Rapport annuel du président"; 1989.
- Lapointe, A.(a); "Rapport annuel du président"; 1990.
- Lapointe, A. (b); " Soccrent, un réseau de PME"; in Conseil régional de concertation et de développement, *Conférence socio-économique du Saguenay—Lac-Saint-Jean: Pour défier l'an 2000; Cahiers des propositions*, Août, 1990.

- Laurin, Pierre; *Projet de création d'entreprises: Saguenay—Lac-Saint-Jean*; mars 1985.
- Leborgne, Daniele et Lipietz, Alain; "Flexibilité offensive et flexibilité défensive": deux stratégies sociales dans la production des nouveaux espaces économiques"; in Benko et Lipietz, *Les régions qui gagnent, Districts et réseaux : Les nouveaux paradigmes de la géographie économique*; PUF, 1992.
- Leborgne, Daniele et Lipietz, Alain; " L'après-fordisme et son espace", *Les temps moderne*, n° 501, 75-114, 1988a.
- Leborgne, Daniele et Lipietz, Alain; " New technologies, new modes of regulation: some spatial implications", *Environment and planning D: Society and Space* 6, 3, 263-280, 1988b.
- Leborgne, Daniele et Lipietz, Alain; " Fallacies and Open Issues of post-Fordism, Paris, CCEPREMAP, *Couverture orange*, n° 9009, 1990.
- Maillat, D; : "Initiative locale et redéploiement de la région horlogère suisse", in Aydalot, P; *Technologies nouvelles et ruptures régionales*, pp 189, Economica, Paris, 1986.
- Maillat, D; *Systèmes territoriaux de production, milieux innovateurs et politiques régionales*; Université de Neuchâtel (Suisse), 1994.
- Markusen et James; *Productivité, compétitivité, performance commerciale et revenu réel : le lien entre quatre concepts.*; Ministère des Approvisionnements et Services Canada, 1992.
- Martinet, "Pour une théorie des formes stratégiques: réflexions épistémologiques naïve"; dans *Cahiers lyonnais de recherche en gestion*, n°9, 1987.
- Massey D., et Meeagan R.; " The anatomy of job loss. The how, why an where of emplyment decline"; London, Methuen in George Benko et Mick Dunford; "Changement structurel et organisation spatiale du système productif"; *Revue d'économie régionale et urbaine* n 2, 1992.
- Mazier, J., Baslé, M. et Vidal, J.F; *Quand les crises durent*; Economica, Paris, 1984.
- Mc Neil, Irene; "Communiqué, Gouvernement du Canada, Expansion Industrielle Régionale"; 2 juin 1986.
- Mignolet, M.; *Innovation technologique et redéploiement industriel régional*; Presses universitaires de Namur, 1986.
- Mintzberg; *La décadence de la planification stratégique*; 337, 1994
- Moulaert, F et E. Swyngedouw; " A regulation Approach to the Geography of lexible Production Systems", *Environnement an Planning D: Society and space*, 7: 327-345, 1989.

- Myrdal, G.; *Economic theory and under-developed- regions*; 1957.
- Nau, H.R et al.; "Technology Transfer and US Foreign Policy"; Praeger, New York, 1976 cité dans OCDE; *Les enjeux des transferts de technologie Nord/Sud*; Paris 1982.
- OCDE, *Développement territorial et changement structurel*, Paris, 1993.
- OCDE; *Les enjeux des transferts de technologie Nord/Sud*; 1982, p.49.
- Papon, P.; " Recherches scientifiques"; in encyclopédia universalis, page 613-623.
- Passet, R; " La Pensée Marxienne sous les feux de la thermodynamique"; in *Croissance, échange et monnaie en économie internationale*, Economica, 1985, pp119-127.
- Pecqueur, B., Rousier, N. et Grenoble I; " Les districts technologiques, un nouveau concept pour l'étude des relations technologies/territoires"; in *Nouvelles activités, Nouveaux espaces*; colloque A.S.R.D.L.F Montreal, 3 au 5 septembre 1991.
- Perrin, J.C.; " Économie spatiale et méso-analyse"; dans l'ouvrage collectif *L'espace dans la pensée économique de langue française* ; édité par l'association de science régionale de langue française, 1982b.
- Perrin, J.C.; *La région Revisitée*, Aix-en-Provence, 1982.
- Perrin, J.C.; *Le développement régional*; Édition P.U.F, 1974
- Perrin, J.C; " Les bases théoriques de la planification régionale"; *Revue d'économie régionale et urbaine*, volume n° 2, 1978.
- Perrin, Jean-Claude; *Nouvelles technologies et développement regional : l'analyse des milieux innovateurs*; n° 94-1988/8 et n°95-1988/9, CER, Aix-en-Provence.
- Perrin, J.C.; "Organisation industrielle: la composante territoriale"; *Revue d'économie industrielle*, n° 51, 1987 pp276-303.
- Perrin, J.C ; " Theoretical foundations of regional planning : a revisitation"; dans *Regional developpement , régional policy and régional plannig, Unrise series*, vol, 11 Mouton 1983, Ed.-La Haye.
- Perroux, F; *Pôles de développement ou nations*; Presses universitaire de France, 1958.
- Piaget; Jean; *La naissance de l'intelligence chez l'enfant*; Delachaux et Niestlé, 1977.
- Piore, J. et Sabel, C.F.; *Les chemins de la prospérité*, Édition 1989.

- Planque, Bernard; *Observations et interprétations de la dynamique spatiale contemporaine: une nouvelle organisation spatiale du développement* ; 1983.
- Planque, Bernard; " Technologies nouvelles et réorganisation spatiale"; In *Crise et Espace*, P.Aydalet (édit), Paris, Économica,1984, pp. 98-121.
- Porter, Michael; *Choix stratégiques et concurrence: techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Économica, 1982.
- Porter, Michael; *Competition in global industries*; Harvard Business School, Boston, Massachusetts,1986a.
- Porter, Michael. et La Monitor Compagny; *Le Canada à la croisée des chemins: les nouvelles réalités concurrentielles*; 1991.
- Porter, Michael; *L'avantage concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*; Inter-Editions, 1986.
- Protocole d'Entente pour la création du Groupe de Recherche et d'Application des Matériaux de l'Aluminium et du Papier (G.A.M.A.P), juin 1990.
- Québec; *Les grappes technologiques*, Direction générale des politiques, Ministère de l'industrie, du commerce et de la technologie, 1993.
- Raffestin; *Pour une géographie du pouvoir*, Librairies techniques, 1980.
- RAMSES, *Rapport annuel mondial sur le système économique et les stratégies*, Économica, 1992.
- Ravix, J.L et Torre A.; " Éléments pour une analyse industrielle des systèmes localisés de production; *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*; numéro spécial sur les réseaux,1989.
- Riverin, Alphonse; *Du Sillon à la gerbe*; Éditions JCL, 1991.
- Root, F.R; " The Role of International Business in the Diffusion of Technological Innovation"; *Economis and Business Bulletin*, été 1968.in, *Les enjeux des transferts de technologies Nord/Sud* ; Études analytiques, OCDE, Paris 1982.
- Rosenberg, N; " Les transferts internationaux de technologie : le passé et le présent"; in *Les enjeux des transferts de technologie Nord/sud*; OCDE,1982, pp 28-59.
- Savoie, D.J et Beaudin, M; *La lutte pour le développement, le cas du nord-Est*; presses de l'université du Québec, Institut de recherche sur le développement régional, 1988.
- Seurat, S.; *Réalités du transfert de technologie*; Paris Masson, 1976.

- Shannon (1948) dans Guisu, Silviu et Theodorescu, Radu; *Incertitude et Information*; 1971.
- Shrödinger; *Science, theory, and man*; New York, 1957, citée dans G-Rogen, p 437, 1971.
- Shumpeter, J; *Business cycles: a theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process*, New York, McGraw-Hill, 1939.
- Société en Commandite de Création d'Entreprises; *Réalité manufacturière régionale*; Mai 1994, 12 pages.
- Stohr W.; "Territorial innovation complexes"; in Aydalot, P; *Milieus innovateurs en europe*; Paris, GREMI, pp29-54, 1986.
- Storper, M., Scott, A.; " The geographical foundations and social regulation of flexible production complexes, in Wolch, J., Dear, M., eds., *The power of geography: how territory shpes social life*, BBoston, Unwin Hyman, 21-40, 1989.
- Storper, M., Harrisson, B.; *Flexibilité, hiérarchie et développement régional: les changements de structure des systèmes productifs industriels et leurs nouveaux mode de gouvernance dans les années 1990*, 265-291, 1992.
- Tatsuno, Sheridan; *Les technopoles ou la révolution de l'intelligence*; les éditions d'organisation, 1987.
- Veltz, P.; " Nouveaux modèles d'organisation de la production et tendances de l'économie territoriale, in Benko, G., ed., *La dynamique spatiale de l'économie contemporaine*, Garenne-Clombe, Editions de l'Espace européen, 53-70, 1990.
- Walter, Isard; " Rétrospective et prospective sur la science régionale "; *RISS*, mai 1987.
- Weaver, clyde; " Développement économique local et Partenariat public-privé aux USA ", *Revue d'Économie régionale et urbaine* n° 3, 1990.