

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES PMO

PAR
GILLES OLIVIER CAPLETTE
B.A.A.

SYNERGIE LOCALE ET DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL
LE CAS DES CORPORATIONS DE DÉVELOPPEMENT
ÉCONOMIQUE DU QUÉBEC

Septembre 1991



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.

RÉSUMÉ

Cette étude aborde une problématique qui émane de l'intervention des corporations de développement économique (CDE) du Québec sur les milieux industriels locaux. A la suite d'un inventaire des études externes réalisées depuis une dizaine d'années, nous avons voulu saisir une dimension particulière du processus de communication et d'échange d'information entre les différents acteurs (organisations publiques, privées et collectives) et la CDE qui les anime. La synergie ainsi créée, comporte nécessairement une relation interactive constante et des échanges à des niveaux complémentaires. Cette synergie en fait supporte activement le développement économique du milieu, en terme de croissance de l'entrepreneuriat local.

Pour faire suite, un instrument de mesure fut développé, à partir d'une revue exaustive de la littérature qui servit à nous éclairer sur le sujet. D'autre part, nous avons élaboré un modèle sur l'importance de l'innovation dans la dynamique économique contemporaine, en fonction de l'espace et de la territorialité qui s'y réfère. Puis, en abordant la notion de "district industriel" et de "milieu", nous soulevons une dimension nouvelle de l'organisation territoriale, impliquant les principaux facteurs du développement: soit les ressources, les compétences et l'information. Une définition substantielle du concept de "synergie" appliqué au milieu d'intervention, nous sert à élaborer une typologie des éléments étudiés, qui découle du cadre théorique. Elle permet en fait de dégager les indicateurs appropriés pour l'évaluation d'éléments susceptibles de servir à l'analyse des CDE, en interaction avec le milieu d'animation.

Nos variables se situent à partir des réseaux d'acteurs et des outils informationnels, qui correspondent aux actions exercées dans le processus de communication entre les différentes parties impliquées par le développement local.

D'une part, la collecte de données chez 68 CDE relève d'hypothèses opérationnelles (7) qui, en fonction des indicateurs proposés, consolident ou valident notre hypothèse générale. Nous complétons par ailleurs sous forme d'hypothèses secondaires (3), certains aspects qui semblent influencer les résultats observés. Les hypothèses avancées déterminent ainsi certains paramètres de synergie organisationnelle qu'une CDE engendre, de par ses interventions sur le milieu.

En dernière instance, l'analyse des résultats nous permet de confirmer que les CDE jouent véritablement un rôle de synergie organisationnelle chez les espaces locaux du Québec (ceux-ci correspondant en partie aux M.R.C.). Or, à partir de mesures de corrélation et du Chi-carré, nous relevons un nombre substantiel de mesures significatives qui appuient le choix de nos indicateurs. D'où, la confirmation que l'attribution de ressources supplémentaires pour le développement industriel a des incidences directes sur le processus d'échanges adopté par le commissaire. La synergie ainsi créée, s'amplifie dans le fait de consacrer plus d'énergie, principalement pour le secteur industriel et la recherche, ayant par le fait même des répercussions directes sur les moyens informationnels et le recrutement des membres. Par ailleurs, l'importance accordée aux outils promotionnels se répercute davantage sur l'implication des intervenants, soit au niveau des

différents comités ou sur les infrastructures locales de développement. Il est démontré que l'effet synergétique créé par l'intervention des CDE auprès du milieu industriel ou par l'appropriation d'éléments interactifs, est en rapport avec le poids démographique des espaces locaux et l'application de la variable budgétaire et expérimentale du commissaire.

Pour conclure, la recherche confirme de façon probante que la propension à ce qu'il y ait un effet synergétique des CDE sur le milieu industriel, dépend du degré d'échanges entre les acteurs, dans le processus d'animation économique déployé, et cela en rapport avec les outils utilisés. L'étude atteste donc de l'intérêt particulier devant être accordé à l'activité synergétique d'un milieu en développement, dans un but de stimulation et de planification, valorisant d'autant l'animation économique du milieu entrepreneurial innovant, par les CDE du Québec.

REMERCIEMENTS

Tel que démontré, un travail de recherche, de par son ampleur, ne peut se réaliser sans la synergie des acteurs qui représentent les principales sources d'information, contribuant dans pareil cas au respect des normes scientifiques et académiques qui sont en vigueur. Or, pour souligner cet apport particulièrement apprécié, il convient de reconnaître l'effort soutenu du directeur de recherche, M. Marc-Urbain Proulx, qui a su être des plus attentifs vis-à-vis une étude qui semblait exigeante au départ. Aussi, sa rigueur, sa promptitude et sa sincérité ont su se lier à la compréhension, la motivation et son encouragement, essentiels à l'éclosion d'un processus souvent complexe et abstrait, mais révélateur.

Par ailleurs, je dois mentionner le soutien technique accordé par M. Angel Iglesias, directeur du module Mathématique-Informatique, en tenant compte tout particulièrement de sa gentillesse et de l'intérêt qu'il daigna accorder à ma recherche. Il faut d'autre part porter attention à la lecture accordée par MM. Raymond Auger, professeur au DSEA et Clément Vaillancourt, directeur de la Corporation de développement économique de Chicoutimi, qui eurent ainsi l'amabilité d'apporter leurs précieux points de vue, dans la phase finale du document produit.

Je m'en voudrais de ne pas souligner le côté humain et la compréhension de Mme Normande Lapointe qui apporta un travail dont la valeur n'a d'égale que le professionnalisme dont elle fait foi en pareille circonstance. Finalement, je dois mentionner l'ouverture bénéfique des commissaires industriels pour une étude du genre, ainsi que la participation de l'Association des commissaires industriels du Québec, par l'entremise de Mme Francine Loignon-Lamarche, adjointe à la direction et à sa présidente, Mme Lise Brouillette.

Une reconnaissance qui se signale par les résultats exprimés!

TABLE DES MATIÈRES

	page
RÉSUMÉ	i
REMERCIEMENTS.....	iii
TABLE DES MATIÈRES	iv
LISTE DES SCHÉMAS	ix
LISTE DES TABLEAUX	x
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I: L'INTERVENTION LOCALE DANS LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE AU QUÉBEC	3
1.1 Historique des organismes d'intervention économique locaux	3
1.2 La situation actuelle des CDE	8
CHAPITRE II: PROBLÉMATIQUE DES CORPORATIONS DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE (CDE) AU QUÉBEC..... PROBLÉMATIQUE GÉNÉRALE	10
2.1 Inventaires d'études externes, les leçons tirées	12
2.1.1 La formation et le perfectionnement comme premiers sujets de discussions(1981)	12
2.1.2 L'importance de la représentation chez les administrateurs.....	13
2.1.3 L'évolution du rôle du commissaire industriel, en fonction de la sécurité d'emplois (1984)	13
2.1.4 La question de la structuration administrative d'une corporation.....	14
2.1.5 L'informatisation au service de l'information	15
2.1.6 La perception du rôle des CDE, en rapport avec les interventions gouvernementales (1985)	15
2.1.7 Le raffermissement de leur position sur les réseaux parallèles.....	16
2.1.8 La gestion des programmes publics.....	17
2.1.9 La question du financement	17
2.1.10 Une ouverture des commissaires se fait sentir pour des besoins mieux définis (1987).....	18
2.1.11 La prospection internationale s'intensifie (1988).....	19
2.1.12 L'intérêt soulevé pour la recherche et le développement	19
Conclusion: La clarification du pouvoir réel d'une CDE	20
2.2 Le caractère interactif entre la CDE et les intervenants du secteur économique.....	21
2.2.1 La formulation d'une problématique plus distincte.....	21
2.2.2 Les objectifs la démarche entreprise.....	25
2.2.3 La disponibilité des informations préliminaires pour nos indicateurs.....	26

	page
CHAPITRE III: LA DYNAMIQUE DU DÉVELOPPEMENT LOCAL	28
3.1 Concepts généraux.....	29
3.1.1 Le rôle de l'innovation dans la dynamique économique contemporaine.....	29
• <i>La notion d'innovation</i>	
3.1.1.1 L'innovation au niveau de la production.....	30
3.1.1.2 L'innovation en rapport avec le développement	31
3.1.2 Le rôle de l'espace.....	32
• <i>La notion d'espace</i>	
3.1.2.1 L'espace et l'individu.....	32
3.1.2.2 L'espace et l'entreprise	33
• <i>La notion de territoire</i>	
3.1.2.3 Le territoire défini par la région	34
3.1.2.4 Le rôle du territoire sur l'organisation	35
3.1.3 La fonction spatiale de l'innovation.....	35
3.2 Concepts de base.....	38
3.2.1 Un perception organisationnelle nouvelle: le district industriel	38
• <i>La notion du district industriel</i>	
3.2.1.1 L'entité territoriale considérée comme une organisation	39
3.2.1.2 L'approche traditionnelle axée sur la grande entreprise	40
3.2.1.3 Les caractéristiques du modèle de districts industriels axées sur la PME-PMO.....	40
• L'accès à la coopération des entreprises.....	41
• La diffusion de l'information	41
• Le poids des ressources humaines du district industriel.....	42
3.2.1.4 Les retombées tangibles du district industriel.....	42
3.2.2 L'organisation territoriale considérée comme un milieu	43
• <i>La notion de milieu</i>	
3.2.3 Le développement organisationnel d'un milieu local	46
3.2.3.1 L'intervention économique et le pouvoir local d'un milieu.....	46
3.2.3.2 Les ressources prises comme espace de soutien pour le développement local.....	47
3.2.3.3 Les spécificités territoriales et le développement local.....	47
Conclusion	48

	page
3.3 Les agents du dynamisme d'un milieu.....	49
3.3.1 Les externalités comme composantes du développement local.....	50
• <i>La notion d'externalités</i>	
3.3.1.1 L'origine des effets externes	50
3.3.1.2 La spatialité des effets externes.....	51
3.3.1.3 Certaines caractéristiques des externalités au niveau économique...	52
3.3.1.4 Le contrôle local sur les externalités	53
3.3.2 Le rôle de la synergie sur le milieu local.....	54
• <i>La notion de synergie</i>	
3.3.2.1 La synergie territoriale des acteurs: du centre à la périphérie	57
3.3.2.2 L'influence de la gestion locale sur la synergie des milieux.....	59
CHAPITRE IV: L'ANIMATION ÉCONOMIQUE D'UN MILIEU ET LA SYNERGIE LOCALE	61
• <i>La notion d'animation</i>	
4.1 La synergie attribuable aux espaces fonctionnels des CDE du Québec	62
4.1.1 Le rôle de l'animation économique sur la synergie locale d'un milieu en développement	62
4.1.2 Les choix stratégiques reliés à la synergie et à une dynamique d'animation territoriale	64
4.2 Formulation de l'hypothèse.....	66
4.3 Typologie d'une synergie organisationnelle attribuable aux CDE	67
4.3.1 Le profil synergétique d'un CDE.....	67
4.3.1.1 Données de base se rapportant au concept de synergie locale	68
4.3.1.2 Les fonctions du commissaire qui contribuent à l'émergence d'une synergie locale	69
4.3.1.3 La synergie attribuable au domaine informationnel.....	71
• L'animation par les réseaux	71
• L'animation par les outils informationnels.....	71
4.3.2 Les indicateurs contrôlables pour les fins de notre étude	74
4.3.2.1 Les limites de l'étude	74
4.3.2.2 Les principaux indicateurs retenus	75
4.3.3 Nos hypothèses opérationnelles	76
4.3.4 Formulation d'une hypothèse secondaire	78

	page
CHAPITRE V: LE MILIEU D'ENQUETE, PLAN D'ÉCHANTILLONNAGE ET CUEILLETTE DES DONNÉES.....	80
5.1 Pré-enquête	80
5.1.1 L'approche-terrain	81
5.1.2 Le bâti de l'instrument de recherche	83
5.2 Le cadre d'échantillonnage.....	85
5.2.1 Limites de l'échantillonnage	87
5.2.2 L'échantillonnage par rapport à la population	87
5.3 La collecte de données	88
5.4 Les résultats de la compilation.....	88
5.5 Méthodes d'analyse des données.....	89
5.5.1 Première méthode: la corrélation simple	89
5.5.2 La normalisation	90
5.5.3 La standardisation.....	91
5.5.4 La deuxième méthode: le Chi-carré	91
CHAPITRE VI: ANALYSE DES RÉSULTATS	93
6.1 Analyses sous-jacentes aux hypothèses opérationnelles	94
6.1.1 Résultats concernant les sous-hypothèses de recherche H1	94
6.1.2 Résultats concernant les sous-hypothèses de recherche H2	99
6.1.3 Résultats concernant les sous-hypothèses de recherche H3	103
6.1.4 Résultats concernant les sous-hypothèses de recherche H4	107
6.1.5 Résultats concernant les sous-hypothèses de recherche H5	108
6.1.6 Résultats concernant les sous-hypothèses de recherche H6	110
6.1.7 Résultats concernant les sous-hypothèses de recherche H7	112
6.2 Observations concernant l'hypothèse générale	114
6.2.1 Compilation de résultats concluants.....	114
6.2.2 Commentaires sur les résultats	115
6.2.3 Discussion sur la signification des corrélations et de l'énoncé résultant des hypothèses opérationnelles.....	116
6.3 Résultats statistiques sur nos hypothèses secondaires	118
6.3.1 Résultats concernant l'hypothèse secondaire Hs1	119
6.3.2 Résultats concernant l'hypothèse secondaire Hs2.....	123
6.3.3 Résultats concernant l'hypothèse secondaire Hs3.....	127
6.4 Observations sur les hypothèses secondaires	131
Discussion et commentaires de résultats significativement correlés	132

	page
CHAPITRE VII: CONCLUSION GÉNÉRALE SUR LA SYNERGIE DES CDE DANS LA DYNAMIQUE INDUSTRIELLE LOCALE.....	136
Observations générales sur les résultats obtenus.....	136
La portée de la recherche.....	138
Données techniques résultant de l'analyse	139
Les limites de la recherche	139
Élaboration pour des recherches subséquentes	140
BIBLIOGRAPHIE	142
 LISTE DES ANNEXES	
ANNEXE I: Description des résultats non-significatifs pour les sous-hypothèses de recherche H1 à H7	146
ANNEXE II: Résultats des tableaux de contingence pour les mesures du chi-carré significatives.....	153
ANNEXE III: Présentation du questionnaire distribué à 108 corporations de développement économique au Québec.....	164

LISTE DES SCHÉMAS

Schéma I	Éléments d'interaction, de communication et d'information.....	23
Schéma II	Les concepts: (concepts généraux, concepts de base sur les milieux, concepts spécifiques à la dynamique des milieux).....	28
Schéma III	La fonction spatialisée de l'innovation	37
Schéma IV	Tableau-synthèse des principales caractéristiques d'un district industriel ou du milieu local pouvant s'immiscer dans des politiques de développement économique.....	45
Schéma V	Fonctionnement du système de relations d'un milieu avec l'environnement extérieur	52
Schéma VI	Les composantes synergétiques d'un milieu.....	56
Schéma VII	Grille typologique des différentes fonctions synergétique attribuées au commissaire industriel	70
Schéma VIII	Activités résilières d'une CDE et ses éléments de synergie.....	72
Schéma IX	La synergie informationnelle d'une CDE.....	73
Schéma X	Liste des indicateurs provenant de l'activité synergétique d'une CDE	75
Schéma XI	Profil synergétique d'une CDE	135

LISTE DES TABLEAUX

Tableau I	Corrélation entre la propension à l'utilisation de facteurs synergétiques et le pourcentage d'attribution de tâches pour le secteur industriel (H1)	96
Tableau II	Détermination du lien à l'aide du χ^2 , entre les indicateurs de la synergie et le pourcentage d'attribution de tâches pour le secteur industriel (H1).....	97
Tableau III	Corrélation entre la propension à l'utilisation de facteurs synergétiques et le degré d'implication dans le secteur industriel (H2)	100
Tableau IV	Détermination du lien à l'aide du χ^2 , entre les indicateurs de la synergie et le degré d'implication dans le secteur industriel (H2)	102
Tableau V	Corrélation entre la propension à l'utilisation de facteurs synergétiques et l'importance attribuée au budget promotionnel (H3)	104
Tableau VI	Détermination du lien à l'aide du χ^2 , entre les indicateurs de la synergie et l'importance attribuée au budget promotionnel (H3).....	105
Tableau VII	Corrélation entre la propension à l'utilisation de facteurs synergétiques et le degré de représentativité industrielle des administrateurs (H4)	107
Tableau VIII	Détermination du lien à l'aide du χ^2 , entre les indicateurs de la synergie et le degré de représentativité industrielle des administrateurs (H4).....	108
Tableau IX	Corrélation entre la propension à l'utilisation de facteurs synergétiques et la quantité de membres d'une même corporation (H5)	109
Tableau X	Détermination du lien à l'aide du χ^2 , entre les indicateurs de la synergie et la quantité de membres pour une même corporation de développement (H5)...	109
Tableau XI	Corrélation entre la propension à l'utilisation de facteurs synergétiques et le nombre de comités (H6).....	110
Tableau XII	Détermination du lien à l'aide du χ^2 , entre les indicateurs de la synergie et le nombre de comités dans la corporation (H6).....	111
Tableau XIII	Corrélation de la propension à l'utilisation de facteurs synergétiques et le nombre de sièges (H7)	113
Tableau XIV	Détermination du lien à l'aide du χ^2 , entre les indicateurs de la synergie et le nombre de sièges (H7)	113
Tableau XV	Synthèse sur les hypothèses opérationnelles.....	114
Tableau XVI	Corrélation et distribution du Chi-carré pour les fréquences observées entre chacun des indicateurs de la synergie, puis des variables de l'hypothèse secondaire, avec l'expérience du commissaire (Hs1).....	120

	page
Tableau XVII Corrélation et distribution du Chi-carré pour les fréquences observées entre chacun des indicateurs de la synergie et des variables de l'hypothèse secondaire, avec le budget annuel de la corporation (Hs2)	125
Tableau XVIII Corrélation et distribution du Chi-carré pour les fréquences observées entre chacun des indicateurs de la synergie, puis des variables de l'hypothèse secondaire, en rapport avec la population du territoire de la corporation (Hs3)	128
Tableau XIX Synthèse sur les hypothèses secondaires.....	131

INTRODUCTION

L'entrepreneuriat au Québec comme partout ailleurs, représente une richesse collective déterminante pour l'avenir économique des régions. Il étend ses ramifications dans tous les secteurs d'activité et toutes les couches de la société. Or, plus particulièrement depuis une décennie, les trois paliers de gouvernements (fédéral, provincial et municipal) misent davantage sur une approche intégrée¹ du soutien à l'entrepreneuriat, puis de façon plus concrète sur le développement des régions.

Déjà dans les années 70, certains mouvements de réorganisation territoriale, associés à des politiques de décentralisation, cherchent à se réapproprier des outils de développement économique² et industriel qui relèvent surtout de l'état. Ils commencent dès lors à valoriser une dynamique d'intervention économique mieux adaptée aux besoins de la population, soutenant les ressources (matérielles, financières et humaines) qui peuvent servir à l'émergence ou au démarrage d'entreprise.

L'aide au développement prend alors deux formes, soit l'aide directe à la firme (en gestation ou en expansion), à partir de prêts ou de subventions; puis le support accordée par l'entremise d'organismes (publics ou privés) qui se donnent pour tâches de promouvoir et activer l'esprit

1 C'est-à-dire impliquant la participation et la concertation des trois paliers, dans le but de concrétiser un partenariat gouvernements-régions.

2 Nous entendons par développement économique, tous les moyens mis en œuvre dans une collectivité, pouvant favoriser la création d'emplois ou d'entreprises, les investissements et la valeur ajoutée aux biens.

entrepreneurial, à plus petite échelle. C'est ainsi que l'on vit naître plusieurs formes d'organisations voulant encadrer, soutenir et stimuler dans leur propre environnement, les personnes ou les groupes les plus aptes à s'immiscer dans le cercle d'entrepreneurs potentiels ou actuels.

C'est dans cette veine, que les municipalités se dotèrent, en accord avec les gouvernements, de structures collectives alliant la participation des élus locaux, des décideurs privés et des principaux intervenants³ du milieu urbain ou rural.

Certains de ces organismes, les corporations de développement économique (CDE), se donnèrent alors comme buts d'acquérir un meilleur contrôle sur la gestion⁴ et la prise en charge du développement économique de leurs communautés respectives. Ils tentèrent à partir de là, de démontrer leur capacité de choisir, planifier, déterminer et évaluer leurs propres outils de développement. Ceux-là même qui servent de levier pour une croissance soutenue et adaptée à leur environnement respectif.

C'est dans ces considérations que nous nous attarderons au deuxième type d'aide, soit celui apporté par les corporations de développement économique au Québec, en tant qu'intervenant économique. Aussi, à partir d'informations appropriées servant à introduire le sujet, nous brosserons un portrait historique de l'évolution des CDE et énumérer différents problèmes auxquels elles durent faire face.

3 Soit les représentants du secteurs des affaires, de l'éducation, de la recherche, des groupes d'intérêts (syndicats, coopératives), des groupes sociaux et communautaires, etc.

4 Établir des politiques, stratégies, plans de développement à court ou plus long terme, à partir d'objectifs pré-définis et de moyens pouvant favoriser une plus grande efficacité d'intervention.

CHAPITRE I

L'INTERVENTION LOCALE DANS LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE AU QUÉBEC

1.1 HISTORIQUE DES ORGANISMES D'INTERVENTION ÉCONOMIQUE LOCAUX

Avant 1960, le développement des régions se faisait à partir de l'implantation de grandes entreprises exploitatrices de ressources naturelles (pour le secteur primaire), puis de l'intervention de quelques grandes sociétés privées (celles qui allaient devenir la future Hydro-Québec, le Canadian National, etc.). Toutefois, les retards du Québec en terme de croissance pour le secteur industriel (entreprises de transformation, infrastructures, services connexes, etc.) étaient apparents. Suite à une prise de conscience, les décideurs publics sentirent alors le besoin de se doter de moyens d'intervention mieux adaptés, afin de réapproprier ce secteur névralgique pour l'économie en générale.

Or, l'époque qui suivit, fut particulièrement marquée par la création d'organismes publics de développement et par l'amorce de projets "interventionnistes" qui visaient l'effervescence industrielle dans les régions. En fait, depuis l'implantation en juillet 1972, par le Ministère de l'Industrie et du Commerce du Québec (aujourd'hui le MICT), du programme d'aide à l'établissement de commissariats industriels, le nombre d'organismes de développement n'a cessé de prendre de l'ampleur. A l'heure actuelle, une majorité de municipalités sont dotées, soit d'une corporation de développement économique autonome, soit d'un service municipal de développement, auquel est rattaché un (ou plusieurs) commissaire(s) industriel(s).

Le principal objectif des CDE est de favoriser le développement économique du territoire qu'elles desservent, par la promotion, la prospection et l'animation, afin de créer les conditions et un climat propice à l'entrepreneuriat. Elles offriront des services d'aide pour l'implantation, la consolidation ou l'expansion d'entreprises ou infrastructures essentielles à la croissance. Puis, elles soutiendront l'industrialisation en tenant compte des particularismes régionaux et des autres secteurs d'activité le cas échéant (développement des ressources, développement commercial et touristique, etc.).

L'organisation et la structuration des CDE

Dans un premier temps, les municipalités sont autorisées à se prévaloir de fonds publics, dans le but d'acquérir des terrains et construire des immeubles à des fins industrielles. C'est d'ailleurs sous l'égide de cette loi, que se développèrent les parcs industriels. Or, les 50 millions\$ d'investissement requis en 1974 pour quelques 89 municipalités, leur avaient rapportés plus de 30 millions\$ de dollars, pour la seule revente de terrains industriels. A la fin des années 80, 70 parcs industriels étaient ainsi aménagés au Québec, répondant aux politiques d'aménagement d'une infrastructure industrielle nouvelle. Ils furent principalement supportés par des programmes financiers, incitatifs ou sélectifs, puis des programmes de suppléance au financement.

Dans une seconde étape, après seulement quelques années d'opération (dès 1975), le MICT exigea des municipalités qu'elles réorganisent et transforment leurs commissariats industriels. C'est ainsi que les villes confieront à des corporations municipales ou intermunicipales, la gestion de leur promotion économique et industrielle. Le commissaire ne se représentait plus comme un simple gestionnaire de parcs industriels, mais acquit progressivement la fonction de promoteur économique. C'est alors qu'il apprivoisa peu à peu les multiples rouages de la prospection, au fur et à mesure que les besoins s'en faisaient sentir.

Dans un autre ordre d'idées, pour la même période (vers 1978), les commissariats qui s'étaient constitués à partir d'une problématique davantage urbaine, n'avaient pas considéré toute l'ampleur économique du milieu rural dans la dynamique de développement. C'est alors que l'OPDQ fit la proposition d'harmoniser les structures d'intervention des CDE, aux territoires des Municipalités régionales de comté, alors en pleine phase d'implantation (Rapport Gendron, 1983). A partir de là, elles pouvaient englober les politiques de développement spécifiques aux milieux ruraux, visiblement moins urbanisés à l'époque. Aujourd'hui, certaines CDE bénéficient d'un agent de développement économique rural, pouvant ainsi mettre en application une stratégie de développement particulière au milieu concerné.

Aussi, le nombre de commissariats industriels, qui devinrent par la suite des corporations de développement économique, passa de 12 à 62 CDE, de 1972 à 1977. A cette période, on croyait que cette quantité représentait un potentiel maximum, considérant les possibilités de fusion de certains organismes. Toutefois aujourd'hui, nous comptons au-delà de 113 corporations de développement économique et industriel (sous formes, soit de sociétés, offices ou services municipaux).

C'est vers 1975 par ailleurs, qu'une assemblée constituante d'une majorité de CDE vit le jour, sous l'égide d'une association provinciale (soit l'Association des commissaires industriels du Québec, l'ACIQ). Puis par la suite, certaines localités soulèvent la possibilité d'implanter un commissariat "régional"⁵, qui regrouperait en tout ou en partie, des corporations de développement économique dont le territoire d'intervention se situe dans la même région administrative.

5 Nous savons que certaines régions travaillent sur le sujet, dont le Saguenay Lac St-Jean. Il existe par ailleurs des associations régionales représentatives qui discutent de dossiers

Le développement d'organismes parallèles au Québec

De façon identique pendant les décennies 1970 et 1980, une panoplie d'organismes para-publics⁶ firent surface au Québec pour favoriser le développement industriel et soutenir le travail des CDE. Ils servirent de toute évidence (dans les années 80) à promouvoir et encadrer l'essor même de l'entreprise. Cependant, ils étaient davantage concernés par la PME, même si la grande entreprise pouvait bénéficier de certains programmes ou subventions (pour la recherche et le développement). C'est alors que les organismes para-publics mirent en branle des services ou unités en développement, qui correspondaient à des besoins concrets, reliés plus spécifiquement au support de l'entreprise: que ce soit par des organismes de prêts ou de subventions, des sociétés de gestion, le développement de modèles "d'entreprise témoin" dans les secteurs des ressources et de l'industrie lourde, l'implantation de centres de recherche utiles à la PME et au développement de nouveau produits ou par des mesures d'approvisionnement en énergie, etc. On cherchait dans ce sens à diversifier les marchés, à soutenir davantage l'expansion et la croissance par des infrastructures complémentaires, à utiliser les fonds publics pour des secteurs de base ou certains des secteurs mous (ex.: le secteur manufacturier...), tout en développant par ailleurs de nouvelles formules de financement.

C'est dans cette veine que les gouvernements intervinrent pour aider les municipalités, afin de mieux structurer leurs conditions d'accueil, de support et de promotion industrielle. A partir de 1980, le gouvernement fédéral développa une présence plus active en s'intégrant dans le

communs et qui requièrent l'intervention de chacune des corporations d'une même région (ex.: L'Abitibi-Témiscamingue et le Saguenay Lac St-Jean)

⁶ Certains de ces organismes furent la Société Générale de Financement (1964), la Caisse de Dépôt et de Placement (1965), l'Office du Crédit industriel (1967) qui devint par la suite la Société de Développement industriel du Québec, SOQUIP et REXFOR (1969), le Centre de recherche industriel du Québec (1970), ...

développement économique, par des programmes d'aide directe aux entreprises et (nous concernant plus particulièrement), pour l'établissement d'infrastructures régionales et le financement de certains organismes de développement.

En 1983, le Rapport Gendron (OPDQ) suscita une réflexion sur des politiques davantage régionalistes, en voulant stimuler la responsabilisation des régions vis-à-vis la prise en charge de leurs activités industrielles (ou autres) et sur les moyens pouvant favoriser l'épanouissement du tissu socio-économique qui leur était dû. Le rapport fut suivi en 1988, par le "Plan d'action en matière de développement régional" qui confirma la procédure des Conférences socio-économiques régionales, devant par le fait même servir à affirmer une plus grande concertation des différents intervenants et permettre une concrétisation des dossiers régionaux.

Il faut d'autre part, souligner de façon parallèle la présence des CRD (Conseils régionaux de développement) représentant les régions administratives et jouant un rôle de premier ordre pour le consensus de politiques et de moyens visant à assurer la pleine croissance des régions. Les CDE et les CRD jouent des rôles d'animation économique complémentaires dans leurs régions d'appartenance. Or, à partir du rôle accordé aux municipalités du Québec, par la Loi des Cités et Villes et le Code municipal, il ne fait plus de doute que l'engagement économique repose en grande partie sur la responsabilité des municipalités, qui sont la source d'incubation même des corporations de développement économique au Québec.

1.2 LA SITUATION ACTUELLE DES CDE

Aujourd'hui, quelque 94 corporations de développement économique autonomes, de par leurs infrastructures, vont tenter de créer des conditions favorables à l'émergence d'entreprises, dans leurs environnements respectifs. A cela, doivent s'ajouter des services de développement municipaux, au nombre de 19 services, qui sont directement sous l'égide d'un conseil municipal. Nous comptons présentement près de 900 municipalités (sur 1 481 municipalités) qui ont conclu des ententes de services avec des commissariats de développement industriel. Elles dénombrent en fait une population globale de plus de 2,5 millions d'individus.

Déjà en 1986, l'ensemble des municipalités du Québec allouait pour 15 millions\$ au chapitre de la promotion économique. Or, de nos jours, le budget individuel de chacune des CDE en milieu rural ou semi-urbain, varie entre 100 000\$ et 250 000\$. Pour les autres CDE plus urbanisées, les budgets se situent entre 250 000\$ et 500 000\$, excluant toutefois les corporations du Montréal métropolitain, Québec métropolitain et Ville de Laval, qui ont des prévisions budgétaires proportionnelles à leurs populations⁷.

En 1990, 340 professionnels travaillent ainsi avec un budget d'exploitation moyen par habitant de 6,35\$. Le montant total attribué aux différentes corporations représente plus de 42 millions\$ pour l'ensemble du Québec. De toute évidence, nous devons considérer l'importance rattachée aux CDE et l'impact qui découle des relations établies entre les principaux intervenants concernés par le développement, au niveau des activités socio-économiques. Les CDE sont un

⁷ Il est à noter que 36% du budget total est concentré dans les organismes de développement économique de l'Île de Montréal et de Ville de Laval.

véritable levier économique pour les régions, en plus d'être une source d'entrepreneuriat, de par les rôles et fonctions qu'elles se sont attribuées au fil des ans, pour promouvoir le développement des unités de production.

CHAPITRE II

PROBLÉMATIQUE DES CDE AU QUÉBEC

Tel que nous l'avons perçu, les CDE s'avèrent un objet de recherche des plus actuels. Leur mission publique d'intérêt économique, de même que l'offre étendue de services qu'elles proposent, valent la peine de s'y attarder plus en profondeur. Afin de brosser le tableau d'une problématique plus générale, nous allons d'abord esquisser différents problèmes particuliers à la dynamique générée par les CDE au Québec, soulevant quelques questionnements sur les aspects qui nous intéressent davantage. Par la suite, nous aborderons la problématique plus spécifique à l'étude que nous vous proposons.

PROBLÉMATIQUE GÉNÉRALE

D'abord au départ, les différentes localités urbaines du Québec qui accédèrent avec plus ou moins de facilités à cette nouvelle formule d'organisation territoriale, durent faire face à une rareté de ressources spécialisées dans le développement économique de leur communauté, puis à l'absence de modèles précis devant assurer l'efficacité des politiques adoptées. De plus, chaque organisme devait composer avec les caractéristiques et spécificités propres à chacune de leurs régions d'appartenance.

Par la suite, leur apprentissage progressif fut confronté à l'application et l'adaptation des principales fonctions qui leur furent attribuées en tant qu'intervenant économique. Ils devaient de façon particulière s'ajuster à l'évolution des besoins et à une demande en constant renouvellement de la part des entrepreneurs. Ils durent ainsi au cours des ans affiner leurs compétences et parfaire leur image auprès de la clientèle visée et des principaux représentants du domaine public qui les supportaient financièrement.

Il n'était pas évident au départ, pour les entreprises déjà en opération, de l'utilité et de la pertinence réelle de telles infrastructures de développement, en rapport avec les conditions⁸ auxquelles elles durent faire face. D'autant plus que le peu d'éléments de concertation dans les régions à l'époque, ne facilita pas la réciprocité des échanges et la collaboration.

Les résultats envisagés par surcroît, n'ont pas toujours eu des effets immédiats. Les retombées directes sur la communauté (soit la valeur ajoutée: investissements, création d'emplois ou d'entreprises) n'ont pas toujours été évidentes et palpables, en fonction des actions dès lors entreprises par les commissaires industriels.

En tout état de cause, il faut considérer qu'aucune évaluation ou analyse spécifique n'ont pu être menées sur la contribution réelle des sociétés de développement pour chacun des territoires d'appartenance, ni sur les retombées concrètes qui découlent de telles politiques d'intervention. Or, après dix ans d'efforts, de réflexions, de formation, de restructurations et de plans de mise en

⁸ Récession, crise monétaire, crise du pétrole, ouverture des marchés, concurrence effrénée, etc.

oeuvre, quelles sont les répercussions des CDE, face à une économie évolutive, davantage ouverte sur un monde en perpétuelle mutation?

Avant d'aller plus en profondeur dans notre questionnement, nous allons explorer différentes études, commandées généralement par l'ACIQ et qui furent menées par des firmes de consultants ou par la Direction de l'aide à l'implantation industrielle (du MICT) de 1977 à 1988. Ces études permettent de faire une évaluation assez substantielle des différents aspects de la problématique vécue par les corporations de développement économique (CDE) au Québec. En voici un portrait assez suscinct.

2.1 INVENTAIRES D'ÉTUDES EXTERNES, LES LECONS TIRÉES

2.1.1 La formation et le perfectionnement comme premiers sujets de discussions (1981)

En 1981, une étude (de la firme Perform inc.) définit les principales tâches alors priorisées par les corporations; elles sont catégorisées selon leur degré d'importance, par région. A la suite de quoi, l'étude élabore un profil "idéalisé" caractérisant les principaux traits du commissaire-type. Or, à partir d'une clarification sommaire du mandat proposé (qui évolue avec les acquis et la pratique de chacune des CDE), on soulève les écarts de "performance" des commissaires, ajustés à la qualité de leurs interventions et le résultat de leurs efforts.

Quelques faiblesses relevées par plusieurs d'entre eux, font d'ailleurs allusions au manque de formation de leur part. En plus, pour certains cours de perfectionnement déjà prescrits, on dénote un manque de pertinence ou de savoir-faire en la matière. Il y a ainsi une volonté évidente

de préciser les connaissances de base, dans le but de monter un plan de formation et de perfectionnement qui comblerait davantage leurs attentes, tout en facilitant leurs habiletés d'apprentissage.

2.1.2 L'importance de la représentation chez les administrateurs

D'un autre point de vue, les auteurs vont fortement considérer et mettre en valeur la représentation, la compétence et l'intégrité des administrateurs et des membres de la corporation. Ainsi, le fait de savoir s'entourer de personnes ressources fiables, demeure un élément essentiel face à l'efficience⁹ de la corporation.

2.1.3 L'évolution du rôle de commissaire industriel en fonction de la sécurité d'emplois (1984)

Une autre étude (Codev, 84) confirme que progressivement le rôle du commissaire prend une position plus pro-active, favorisant davantage l'innovation. Son rôle d'intervention et d'assistance technique se précise d'autant, en même temps que son champ de responsabilités reliées plus spécifiquement à l'expansion des entreprises. En plus, depuis 1981, le domaine de la prospection augmente graduellement le champ promotionnel, dans une perspective nationale ou internationale.

9 Dans la même recherche, les auteurs relèvent au niveau de la prospection, le peu d'outils et de méthodes appropriées qui satisfasse les commissaires. Dans un autre ordre d'idées, les corporations soulignent la lenteur administrative et bureaucratique, en ce qui a trait aux différents programmes offerts par les organismes publics.

Il faut néanmoins tenir compte que le problème du roulement élevé des commissaires, sera soulevé ultérieurement. Ainsi, le facteur "sécurité d'emploi" reste problématique pour la plupart des commissaires, qui font face à des budgets renouvelables annuellement (donc pas de prévisions à long terme). En outre, les études dénotent qu'au niveau de la structure salariale, il existe des écarts en rapport avec la taille des municipalités, la formation académique et l'expérience du commissaire.

2.1.4 La question de la structure administrative d'une corporation

D'une part, plusieurs commissaires parlent de la fragilité du financement municipal, puis de la difficulté d'assurer la participation financière du milieu, principalement des petites municipalités et des PME. A l'époque d'ailleurs, les industriels se sentent peu concernés par l'administration des CDE. D'un autre côté, la lourdeur de bien vouloir concilier équitablement la volonté de chacune des municipalités, correspond au nombre démesuré dans certains cas, de représentants publics siégeant sur le C.A., les privant d'une efficacité alors déplorée. D'autre part, l'ingérence politique des élus municipaux et la confidentialité des dossiers, restent un élément discordant pour les commissaires.

Ces intervenants continuent néanmoins à suggérer la mise sur pied d'associations régionales regroupant les CDE d'une même région administrative. Selon l'Association des Commissaires industriels du Québec (ACIQ), le développement économique régional doit d'abord reposer sur le "leadership" des sous-régions, puis en second lieu, sur la "collaboration" des entreprises, gens d'affaires et intervenants locaux, dans le processus décisionnel. Il fallut ainsi adapter les structures

de développement économique au contexte d'intervenants multiples et ajuster les modes de financement en conséquence.

2.1.5 L'informatisation au service de l'information

Après avoir constaté le faible degré d'informatisation des corporations (Dallaire, 84), une étude évalue à partir des activités quotidiennes du commissaire, les besoins concrets d'informatisation des CDE. L'étude mentionne la nécessité de se doter d'un répertoire d'informations économiques couvrant les régions, où seraient inscrits les différents programmes offerts, de même que les indices économiques propices au développement. On commence à prendre conscience de l'importance de structurer l'information, en se donnant des outils appropriés et utiles pour l'animation des régions, servant directement en autres aux entreprises locales et futurs entrepreneurs.

2.1.6 La perception du rôle des CDE, en rapport avec les interventions gouvernementales (1985)

En 1985, les CDE reprochent aux gouvernements de ne pas miser davantage sur l'action économique des municipalités et des corporations (Comité d'intervention de l'ACIQ, 86). Ils font part entre autres d'une réflexion sérieuse sur la multiplication des organismes de développement dans les régions. Le gouvernement fédéral, se voyant interdire le financement direct des CDE, se dote d'un réseau de Sociétés CLÉ, privant ainsi les corporations du contrôle de ces ressources humaines et financières, qu'ils réclament d'ailleurs depuis fort longtemps. Puis, le gouvernement, afin de garder une certaine juridiction sur les régions, implantent d'autres programmes pour financer

de nouvelles structures (ex: les CADC en 89). Ces mesures soulèvent des insatisfactions sur la préoccupation des principaux intervenants régionaux, concernant le rôle véritable que doivent jouer les CDE, cela en rapport avec les politiques d'application des instances publiques.

2.1.7 Le raffermissement de leur position sur les réseaux parallèles

En revanche, au niveau des réseaux locaux, il y a de plus en plus d'organismes intervenants dans le domaine de la promotion et du développement (ex: Chambre de commerce, les organismes de développement économique et communautaire, les Maisons de l'industrie, les programmes d'initiatives jeunesse, les corporations touristiques, les organismes de formation, les incubateurs, les sociétés à capital de risque, etc.). Cette prolifération nouvelle devient à ce moment un réseau d'éléments parallèles de développement, sans véritable concertation avec l'ensemble des participants concernés.

La multiplication des structures et sa dispersion, amenuisent l'aide apportée et complexifient le processus d'encadrement des entreprises. Plusieurs sentent l'urgence d'avoir un maître d'oeuvre, pour une contribution collective visant un même objectif. L'ACIQ prône depuis ce temps, de laisser l'entièvre gestion des sous-régions aux CDE, étant de fait représentatives des territoires municipaux, puis principales interlocutrices pour les secteurs économiques et le milieu des affaires. Ainsi, la CDE aurait pour rôle de "coordonner" les interventions, en fonction de besoins réels identifiés par la base.

De plus, l'ACIQ voudrait voir approuver et attribuer aux CDE, le principe de "guichet unique" d'informations, rassemblées et diffusées en un seul lieu. Celles-ci pourraient entre autres servir de

pierre angulaire pour la promotion et le développement des programmes s'adressant aux entreprises.

2.1.8 La gestion des programmes publics

Dans la poursuite de cette idée, une étude recommande l'intégration des programmes gouvernementaux sous un seul ministère; principalement ceux concernés par les structures d'intervention en matière de développement économique régional. Cela éliminerait le chevauchement de programmes déjà offerts. En plus, le Comité d'intervention de l'ACIQ prône la concertation des milieux régionaux, en vue d'une consultation sur la préparation et l'étude des programmes. Une meilleure communication entre les ministères et les CDE permettrait ainsi une plus grande harmonisation des politiques et des programmes, puis une souplesse plus grande vis-à-vis des sous-régions qui n'ont pas de bases industrielles distinctes, ce qui serait bénéfique pour elles.

2.1.9 La question du financement

La question du financement a toujours préoccupé les commissaires industriels, coincidant avec la participation financière du MICT qui doit supporter les régions, pour la mise en branle du développement industriel. Or, en permettant à la sous-région de se doter d'un organisme professionnel "au service" des municipalités locales et surtout de l'entreprise, on désire en même temps préserver l'autonomie d'action des CDE, étant administrées par des élus et gens d'affaires représentatifs du milieu. Aussi, l'évolution constante des dossiers touchant la question de

structures parallèles, du financement et des programmes, correspond à un désir de solutions pratiques, pour un fonctionnement des plus adéquats.

2.1.10 Une ouverture des commissaires se fait sentir pour des besoins mieux définis (1987)

A la Direction de l'aide à l'implantation du MICT, en 1987, le besoin se fait à nouveau sentir pour confirmer davantage le rôle du commissaire et bonifier le degré de compétence, devant la complexité accrue des dossiers économiques. On s'interroge de façon particulière sur les outils de travail et de formation des commissaires. Ils désirent entre autres s'accaparer de connaissances supplémentaires sur des modes de gestion nouveaux et sur différents aspects du travail professionnel. Ils veulent de plus définir la priorisation pour des besoins essentiellement ruraux. D'autre part, ils dénotent un apport bénéfique, dans le fait d'être mieux informés sur les technologies nouvelles.

En regard à ce qui précède, l'étude du MICT décrit les besoins spécifiques des commissaires, tout en priorisant leurs activités. Par contre, elle soulève encore une fois le manque de participation et de concertation de la collectivité. Les corporations proposent néanmoins de nouveaux outils informationnels pour une meilleure promotion territoriale face aux investisseurs potentiels. Aussi, le phénomène d'attraction pour des entreprises étrangères pouvant s'installer en région, soulève un intérêt grandissant chez les commissaires.

2.1.11 La prospection internationale s'intensifie (1988)

En 1988-89, avec l'entrée en vigueur du Projet Innovation, l'ACIQ met sur pied un cours de formation en "prospection internationale" pour dénicher de nouveaux investissements industriels. A la suite de quoi, les commissaires intensifient leurs efforts, avec la participation des instances gouvernementales, pour des missions à l'étranger. Le côté "prospection" prend ainsi de plus en plus d'ampleur. Le but ultime est d'augmenter la part du marché du Québec en matière d'investissements étrangers. Des ententes de coopérations autant technologiques, économiques, qu'informationnels sont établies avec d'autres pays, en Europe comme ailleurs, avec entre autres, une implication dans des événements internationaux.

2.1.12 L'intérêt soulevé pour la recherche et le développement

Dans un autre ordre d'idées, on s'intéresse aux répercussions de la recherche et du développement sur l'évolution technologique des entreprises. C'est à cette période que le gouvernement du Québec publie son "Plan d'action en matière de développement régional". En outre, celui-ci attribue aux CDE les pleins pouvoirs sur le programme d'agent rural, puis démontre son intention de leur laisser les guides pour la formation et l'information économique, assignées au développement entrepreneurial. Finalement, la stratégie politique sur la relance des régions défavorisées, donnent "en principe" un pouvoir accru aux CDE (ce qui statistiquement n'a pu être évalué depuis!).

CONCLUSION: LA CLARIFICATION DU POUVOIR RÉEL D'UNE CDE

Aujourd'hui, dans la foulée des chambardements politiques et économiques des années 90 (constitution, libre échange, commerce extérieur, entente cadre fédérale-provinciale, etc.), les sous-régions s'interrogent sur la volonté réelle et l'intensité d'application de politiques "régionalistes", qui ne correspondent pas toujours aux intentions véhiculées par les dirigeants publics. Ce qui rend d'autant plus difficile, pour certaines régions, de parer aux coups d'une récession éventuelle ou de conflits internationaux, qui se répercutent directement sur leur environnement (ex: la fermeture de scieries dans la région d'Amos, due aux retombées provenant de la guerre du Moyen-Orient). Cet élément remet en évidence le fait pour les régions, de devoir profiter d'une plus grande maîtrise de leur développement et sur les ressources qui interagissent sur le plan économique.

Or, les CDE ont à ce niveau un rôle d'autant plus important, étant donné leur positionnement en tant qu'intervenant privilégié dans le développement d'éléments propices à l'entrepreneuriat, en constante relation avec la dynamique d'échange entre partenaires régionaux et les acteurs concernés par le développement local.

Pour conclure, suite aux études effectuées, nous allons élaborer davantage la problématique en fonction de l'analyse proposée et souscrire à des critiques propices à la formulation de notre question de recherche. Puis, nous brosserons un schéma des principales préoccupations qui émergent de ces études, à partir de la proposition d'un tableau-synthèse (schéma I, à la page 23):

2.2 LE CARACTÈRE INTERACTIF ENTRE LA CDE ET LES INTERVENANTS DU SECTEUR ÉCONOMIQUE

2.2.1 La formulation d'une problématique plus distincte

D'une part, après avoir pris connaissance des principaux dossiers traités, tout au long du cheminement des CDE depuis 18 ans, nous constatons une confiance plus grande de la part des commissaires et des pouvoirs accrus. Ils proviennent à vrai dire, d'une expérimentation mieux structurée de différents outils de développement. Or, de nombreux réajustements ponctuels ont été effectués, cela de façon continue, avec l'aide des nombreux intervenants concernés par le secteur industriel.

Toutefois, les études citées ne font "qu'effleurer" certains aspects de gestion territoriale des CDE, excluant les particularismes liés au fonctionnement des sous-régions du Québec. D'un autre côté, plusieurs consultations opérées auprès des commissaires, tentent d'identifier des éléments qui pourraient influencer ou corriger les lacunes au niveau organisationnel, ceci pour assurer une plus grande efficacité ou rentabilité des actions entreprises auprès de la population visée. Cependant, suite aux nombreuses tentatives de firmes de consultants (Côté 77, Mallette, Major, Martin 84), il n'existe pas encore de méthodes qui permettent d'évaluer la performance, sinon l'apport relatif des différents commissariats industriels. Certaines variables (telle la création d'emplois ou d'entreprises) ne sont pas retenues, parce-qu'elles sont influencées en partie par des facteurs externes, hors contrôle des CDE. D'autre part, nous avons déjà soulevé que les retombées pouvant provenir du travail de commissaire, se mesurent à plus long terme. Les résultats concrets espérés ne peuvent ainsi être évalués dans une perspective à court terme.

Par contre, l'élément qui retient notre attention est la persistance des différentes études, à soulever des problèmes concernant la qualité des rapports et des relations avec les acteurs impliqués dans (ou par) le processus d'intervention. Or, à partir de celles-ci, on a relevé différents aspects qui précisent le phénomène d'interaction, dont:

- la participation des différents représentants de la collectivité dans la structure administrative de la CDE,
- l'émergence des organismes de développement,
- les réseaux et les structures parallèles,
- la concertation et la consultation,
- le regroupement des différentes associations,
- une meilleure communication entre les instances publiques et les organismes d'intervention,
- les contacts au niveau national ou international,
- la collaboration avec les entreprises ou entrepreneurs potentiels, etc..

Finalement, en regard à ce qui précède et suite à une revision des différentes études concernées par la problématique des CDE, nous avons synthétisé en tableau les aspects qui pouvaient avoir un lien spécifique, d'abord avec le caractère informationnel, puis en deuxième lieu, en regard des relations nombreuses et variées entre les divers intervenants économiques¹⁰, pour une région donnée. Nous en avons relevé un certain nombre qui éclaire notre questionnement pour la recherche en cours:

¹⁰ Nous incluons ici les entrepreneurs, les chercheurs, les personnes impliquées par la formation, l'encadrement, les programmes, etc..

Tableau-synthèse sur l'élaboration de la problématique

SCHÉMA I

ÉLÉMENTS D'INTERACTION, DE COMMUNICATION ET D'INFORMATION

Dix aspects émergent des principales études effectuées sur les corporations de développement économique, soit:

- Le rôle d'intervention et d'assistance technique du commissaire
- Le fait de s'entourer judicieusement des bonnes personnes ressources (au niveau de l'expertise)
- L'entente et la connivence des intervenants en développement
- La collaboration des entreprises, gens d'affaire et chercheurs
- Une communication intensifiée entre les intervenants "publics et privés"
- Le regroupement de structures organisationnelles de développement économique, pour mieux les adapter aux réalités du milieu
- La représentation et la complicité des administrateurs et des membres de la corporation
- Le renforcement des outils d'information et de promotion
- Une plus grande maîtrise sur l'information et la formation
- Etre proactif vis-à-vis l'évolution des changements à apporter à la région

En ce qui nous concerne, nous aimerais comprendre plus en profondeur et saisir tous les éléments qui interviennent dans le rapport d'échange d'informations entre les multiples organisations publiques, privées et collectives. Ces liens impliquent nécessairement une relation constante et complémentaire à différents niveaux, qui s'applique avant tout au développement économique d'une région en terme de croissance. A partir de l'étude proposée, nous allons tenter d'éclairer un peu plus ce processus d'échanges multiples, par lequel la relation entre les intervenants et les outils de développement peuvent modifier ou transformer une situation pour la rendre bénéfique à toute la collectivité.

Ici (pour notre étude), l'intervenant principal qui compose avec le domaine de l'information reste le commissaire industriel: soit cet agent de mise en communication et d'interaction des acteurs, sur le territoire des CDE.

Suite à la mise en forme des principaux aspects qui nous concernent, nous soulevons notre questionnement pour la recherche, se définissant comme suit:

- . De façon plus spécifique, quels sont les éléments (acteurs et outils de développement) qui concrètement favorisent un lien d'interaction entre la CDE et les différentes composantes¹¹ régionales?
- . Peut-on préciser ou mesurer de quelques façons, certaines facettes de communication multiple et informationnelle, ayant un rapport direct entre la CDE et le développement d'une région?
- . Puis, si nous voulons confirmer l'exactitude de nos propos, en dernière instance, nous nous interrogeons à savoir quels indicateurs pourraient servir à évaluer les relations ou les échanges qui s'établissent entre la corporation de développement économique et les différents acteurs concernés?

11 Organismes et individus.

2.2.2 Les objectifs de la démarche entreprise

Le sujet énoncé relève essentiellement du domaine de l'Économie Régionale ou Économie Industrielle. En fait, il est rattaché à la science qui étudie les divers champs du "développement économique des régions", ayant trait plus spécifiquement pour l'étude, au secteur industriel et à la PME.

Afin de soutenir dans un premier temps, notre démarche de manière scientifique, nous nous attarderons surtout à l'aspect organisationnel¹² de la corporation. D'abord, nous tenterons de trouver des indicateurs pouvant servir à une évaluation des éléments interactifs des CDE, avec les différents intervenants de secteur industriel au Québec. Nous essayerons dans un deuxième temps, de faire ressortir des éléments du processus informationnel, au niveau de la structure même de la CDE et de certains opérateurs de la communication. Pour cela, nous allons opérationnaliser les résultats de la pré-enquête, puis, à partir d'une formulation "typologique" des différentes données recueillies, nous identifierons ainsi les principales variables retenues pour l'analyse. A la suite de quoi, nous essayerons d'évaluer statistiquement plusieurs aspects du champ d'intervention, attribuables aux différentes fonctions d'une CDE vis-à-vis des organismes régionaux. Nous essayerons en dernière instance, d'approfondir certains indicateurs supplémentaires qui relèvent d'échanges interactifs. Mais auparavant, nous définirons les concepts qui s'y rattachent dans le "cadre d'analyse".

¹² C'est-à-dire les relations nécessaires à l'organisation des structures et des ressources, autant techniques qu'humaines, qui permettront la mise en place d'éléments propices à l'émergence d'entreprises dans la région d'appartenance.

Finalement, à partir de ces différentes étapes, nous aimerais cerner et explorer de façon un peu plus pointue, le rôle attribué aux corporations de développement économique du Québec, en apportant des éléments nouveaux qui aideraient à une meilleure compréhension du phénomène d'intervention des principaux acteurs du développement industriel. En plus, l'usage des résultats pourrait potentiellement servir à scruter d'autres éléments de recherche, pour mieux diriger et planifier certains efforts de développement effectués par les corporations, à partir de leurs environnements spécifiques.

Chacune des variables sera considérée comme une variable indépendante en soi et, aux fins de notre analyse, comme devant nécessairement faire partie de l'aspect informationnel ou communicationnel, impliquant directement les CDE.

2.2.3 La disponibilité des informations préliminaires pour nos indicateurs

En dehors des études descriptives citées précédemment (études présentées par des firmes de consultants); il n'existe que peu de sources pouvant potentiellement enrichir une analyse en profondeur, mises à part celles de l'ACIQ et du MICT. Par ailleurs, les seules sources d'informations valables proviennent des CDE elles-mêmes, à partir de leurs expériences propres. Dû à ces circonstances, certaines difficultés sont à prévoir, en dehors des données techniques regroupées dans les "Profils socio-économiques"¹³, puis les rapports annuels et plans d'actions, soumis par les corporations de développement économique.

13 Ceux-ci se différenciant nécessairement par leurs ampleurs et leurs contenus selon les régions.

Aussi, il semblerait difficile de rassembler certaines variables qui n'auraient pas été compilées ou retenues par les commissaires, compte-tenu de leurs accaparements personnels pour des dossiers davantage prioritaires. Ce qui nous amène à penser qu'il n'y aura pas nécessairement de règles strictes dans l'application ou la collecte de données (celles qui nous intéressent) sauf, par le seul recours au commissaire lui-même, à sa disponibilité et son ouverture.

Mais tout d'abord, il y aura une période de pré-enquête auprès d'une dizaine de CDE, qui servira à rassembler et justifier les variables (ou indicateurs) les plus accessibles. Puis, à partir d'entrevues semi-structurées et de données effectives provenant des corporations les plus représentatives, nous pourrons monter et planifier un questionnaire qui servira à recueillir les éléments propices à l'analyse et au traitement de l'information.

Dans la prochaine étape, nous allons définir les différents concepts qui éclaireront et soutiendront notre démarche, dans le cadre d'analyse proposé:

CHAPITRE III

LA DYNAMIQUE DU DÉVELOPPEMENT LOCAL

SCHÉMA II

CONCEPTS GÉNÉRAUX

- L'INNOVATION
- L'ESPACE ET LA TERRITORIALITÉ

CONCEPTS DE BASE SUR LES MILIEUX

- LE DISTRICT INDUSTRIEL
- LE MILIEU LOCAL

CONCEPTS SPÉCIFIQUES À LA DYNAMIQUE DES MILIEUX

- LES EFFETS EXTERNES
- LA SYNERGIE DU MILIEU

3.1 CONCEPTS GÉNÉRAUX

3.1.1 Le rôle de l'innovation dans la dynamique économique contemporaine

Depuis les célèbres travaux de Schumpeter et de Solarv, il est largement accepté que la croissance économique reste liée à la capacité d'innovation d'une société (Foster 86, Proulx 90). Aussi, la modification rapide et menaçante de notre environnement économique, l'essor de la concurrence internationale, l'impact de l'ère informatique et technologique sur nos habitudes, soulèvent une volonté d'explorer de nouveaux outils, de nouvelles voies, d'être à l'avant-garde. Elle met en relief la survie même d'une organisation en fonction de la durée de vie d'un produit et de l'appropriation pour l'entrepreneur de nouvelles techniques ou l'adaptation à de nouveaux modes de gestion basés sur des valeurs propres (une qualité de vie en harmonie avec la nature et l'individu, une technologie propre, la qualité totale, etc.). Le phénomène d'innovation fait ainsi partie intégrante de l'évolution et de l'équilibre des systèmes économiques, tout en demeurant une nécessité sociale pouvant répondre aux besoins ou revendications les plus élémentaires (l'environnement, les conditions de travail, la protection du consommateur, le chômage-créateur,... (OCDE, 82).

- **La notion d'innovation**

Le terme "innovation" découle du sens "renouveler". C'est le processus par lequel une invention ou une idée est traduite de façon pratique pour mener à un changement (Mueller, 72). De façon plus spécifique (pour Bernard Planque, 1990), innover c'est créer ou apporter quelque chose de nouveau, en mettant en place les conditions sociales, techniques, financières, organisationnelles et commerciales qui permettent de se positionner de façon réussie sur le marché ou dans la collectivité.



C'est en fait une activité sociale créatrice, ayant une orientation et des répercussions économiques¹⁴ (Aydalot, 85).

Dans ce sens, l'innovation va entraîner une modification du système à son avantage et déterminer elle-même des mécanismes pour pouvoir s'adapter aux changements apportés. La mise en marche de ces changements se répercute sur les bienfaits de l'entreprise et le bien-être du milieu participant. Ainsi, l'innovation va effectivement jouer un rôle dynamique d'input d'énergies nouvelles (Ratti et al., 89).

Vu sous cet angle, cette créativité étant présente à tous les paliers et dans tous les secteurs de la vie économique, devient par le fait même un facteur stratégique de développement régional.

Il existe deux perceptions de l'innovation que nous allons principalement explorer: soit du point de vue interne à l'entreprise, et par la suite, du point de vue des acteurs du développement (celui qui nous intéresse davantage):

3.1.1.1 L'innovation au niveau de la production (à l'interne)

En ce qui à trait à l'innovation "interne" rattachée davantage aux possibilités de production, elle englobe la sphère organisationnelle et stratégique de l'entreprise. Aussi, la mise au point et l'application de techniques bien définies, débouchent sur des produits nouveaux ou des procédés de production plus performants (OCDE, 82). L'entreprise qui maîtrise bien l'innovation, sera plus

¹⁴ Bien que nous pouvons appliquer la notion aux secteurs politiques, éducatifs, sociaux, moraux, philosophiques, etc.

que d'autres amenées à se développer et à contrôler sa superficie de marché (J.C.Perrin, 89). La productivité locale sera alors dépendante du renouveau technologique et des moyens mis en oeuvre pour le réaliser. Aussi, pour innover, les firmes ont besoin à la fois de la maîtrise technologique et économique (Aydalot, 84).

3.1.1.2 L'innovation en rapport avec le développement

Selon Aydalot, l'innovation n'a pas seulement une relation prépondérante au niveau de l'organisation des différents aspects de la production, mais a aussi une dimension "relationnelle" entre les acteurs de l'environnement territorial, qui s'occupent de développement et les organismes publics, privés ou collectifs.

Sous cet angle, l'organisme trouvera alors dans son entourage, les principaux "facteurs" qui fertiliseront le processus d'innovation. En fait, l'apport innovateur est tributaire des "compétences, des ressources et de l'information" présentes dans l'environnement et de la capacité d'entreprendre des individus. A cette fin, l'innovation prend corps avec les différentes méthodes ou processus, qui reposent sur l'expérience acquise par les acteurs (Aydalot, 86).

Par ailleurs, les problèmes de la gestion de l'innovation (selon OCDE, 82) résident dans les actions opérées sur le climat organisationnel et la structure institutionnelle, qui permettent de susciter des initiatives ou de révéler les personnalités innovatrices. De ce point de vue, une politique sur l'innovation sous-tend à "la mise en oeuvre de moyens et d'actions destinés à élaborer et supporter les interrelations nécessaires aux processus innovateurs" (Maillat, 87). Ces foyers d'innovation (dont font partie les CDE), procèdent ainsi à une valorisation des potentiels locaux

donnant plus de prises à leur développement¹⁵. Cette stimulation sera fonction de l'aptitude à susciter et organiser les opérations, entre l'appareil éducatif, scientifique, productif, financier ou autres, pour aboutir à des créations nouvelles.

3.1.2 Le rôle de l'espace

Les processus de développement reposent sur une base "spatialisée" qui regroupe en un lieu précisé, les principaux éléments pouvant servir à l'émergence de l'innovation.

• La notion d'espace

Le concept de l'espace est défini de façon "classique", comme une surface non-limitée, où sont répartis les ressources et les facteurs de production, et où se déroulent les processus économiques (Ponsard 58, Mathis 90).

Nous retenons différentes classifications découlant de ce concept:

3.1.2.1 L'espace et l'individu

Tout d'abord, lorsqu'on fait référence à la zone qui correspond aux échanges quotidiens entre différents acteurs, elle se nomme "l'espace vécu" (Fremont 76, Proulx 90). Celui-ci est

15 Selon F. Martin (1986), en se modernisant, les régions deviennent plus concurrentielles, en limitant leur dépendance à l'importation, et en augmentant leur exportation. Toutefois, les régions qui accusent des retards, subissent les disparités interrégionales, telles que certaines localités ou territoires de CDE le démontrent parfois, à partir d'une déficience de certains "facteurs" économiques énumérés plus-haut (ex.: la Gaspésie ou l'Abitibi-Témiscamingue).

délimité par la proximité des acteurs et leur regroupement. Ainsi, cet espace peut être plus ou moins dispersé, discontinu ou contigu (J.C. Perrin, 89). Il sera par ailleurs potentiellement déterminant en terme de développement économique (ex.: les coûts de diffusion ou d'accessibilité à l'information, les coûts du transport, etc.).

3.1.2.2 L'espace et l'entreprise

En deuxième lieu, dans une perspective plus "opérationnelle" reliée à la survie de l'entreprise, nous retrouvons premièrement "l'espace de production" qui regroupe la division spatiale du travail, et qui comprend tous les intrants essentiels au processus de fonctionnement¹⁶; deuxièmement, "l'espace de marché" recouvrant les extrants; puis finalement, "l'espace de soutien".

Tel que définis par Ratti et al. (1989), l'espace de soutien se délimite par les relations stratégiques et privilégiées de la firme avec l'environnement extérieur. Il est caractérisé par l'ensemble du support (ressources, compétences, informations), nécessaire à l'accomplissement de toutes organisations, selon une spatialité essentielle à sa propre survivance. Afin d'atteindre ce résultat, l'espace de soutien exerce un champ de force ou un pôle dynamisant, qui supporte ou alimente ses propres unités, en une entité qu'est la région d'appartenance. Il permet alors une meilleure valorisation des potentiels et la mise en application de la capacité d'entreprendre ou d'innover (Maillat, 87). Dans ce sens, la corporation de développement économique va contribuer

¹⁶ Infrastructures, main-d'œuvre, savoirs, technologies, capital, ressources premières, énergie, etc.

de façon substantielle à enrichir cet espace de soutien auprès des unités de production et de création.

- **La notion de territoire**

Le concept territorial se définit comme une étendue possédant des frontières naturelles ou délimitées, s'intégrant à un écosystème pour se reproduire de façon le plus stable possible (Commoner 71, Mathis 90). Ce territoire est produit à partir de "l'espace", par des réseaux, circuits et flux¹⁷ projetés par les groupes sociaux (Raffestin, Turcot, 84) et délimitant un espace de vie. La cohérence de cet espace est le fait de la "communauté": soit des différents groupes urbains, régionaux ou nationaux (etc.).

3.1.2.3 Le territoire défini par la "région"

Le territoire dont on fait mention, s'englobe dans un système spatial particulièrement structuré et défini par une région. Selon Perrin (1989), la région est intimement liée à une démarche de construction territoriale, donnant des assises particulières ou complémentaires aux différents acteurs du développement (qu'ils soient publics, privés ou collectifs). Le rôle des régions est toutefois dépendant de l'environnement immédiat qui les façonne, puis de l'harmonisation des systèmes (politiques, économiques, sociaux,...) qui les nourrit.

17 Flux monétaires, de marchandises, de personnes, etc.

3.1.2.4 Le rôle du territoire sur l'organisation

Telle que perçue, le territoire a une visée plus "opérationnelle" que l'espace. Dans ce sens, il devient à la fois un effet et une composante du processus organisationnel adopté par la collectivité (Perrin, 89). Le territoire relié à l'implantation d'organismes multiples (dont fait partie la CDE) pour une meilleure gestion des biens et services, devient en d'autres mots, un espace de "solidarité" capable de générer des compétences et des ressources territoriales nouvelles (B. Pecqueur, 86). En fait, "l'organisation territoriale (ex.: celle des M.R.C.) joue au même titre que la technologie, un rôle essentiel dans la dynamique socio-économique" (J.C. Perrin).

3.1.3 La fonction spatiale de l'innovation

En ce qui nous concerne, le phénomène de l'innovation s'est associé à une forme "territoriale" (Perrin, 89) dans le but de donner vie au processus même de l'innovation. Cette forme territoriale est composée des "organisations" qui le soutiennent, des "facteurs¹⁸" sur lesquels les organisations dépendent, puis se définit en fonction de "l'espace" nécessaire à sa pleine réalisation.

Dans les circonstances, la répartition spatiale des activités créatrices se déroule à partir de lieux où habitent les dispositifs et modalités pouvant jeter les bases à de telles manifestations (Maillat, 1987). Le processus d'innovation est organisé, de telle sorte que les diverses fonctions

¹⁸ Les compétences, l'information et les ressources.

stratégiques puissent avoir une base spatiale, étant la manière la plus efficace de garder une plus grande maîtrise sur sa capacité d'innover. En se stabilisant ainsi dans un espace précis, nous exerçons un contrôle plus serré face à l'émergence du processus de création, de l'apprentissage collectif et des échanges, qui peuvent mener au progrès par un renouveau continu.

A cela, des politiques spatiales porteuses d'une "logique territoriale", seraient déterminantes pour un environnement innovant¹⁹ (Lacour, 86). La logique territoriale se trouvant être l'organisation même des "facteurs" essentiels au processus d'innovation. Elle crée parfois une ouverture sur les réseaux externes, apportant ainsi une capacité plus grande à maîtriser et animer le processus d'innovation (Courlet, Pecqueur 90). Dans ce sens, la diffusion "spatiale" de l'innovation provient sur deux plans, soit de l'initiative locale (ou régionale) et en second lieu, de l'initiative nationale (ou extra-régionale). En fait, les CDE vont travailler sur ces deux visions à la fois.

D'un autre point de vue (selon les auteurs), il existe deux processus d'innovation dans l'espace, soit le processus de "création", développant ses propres capacités incubatrices; et le processus de "diffusion", contrôlant sa pleine capacité en tant que récepteur et émetteur d'informations ou de connaissances (nous y reviendrons de façon plus détaillée au chapitre IV).

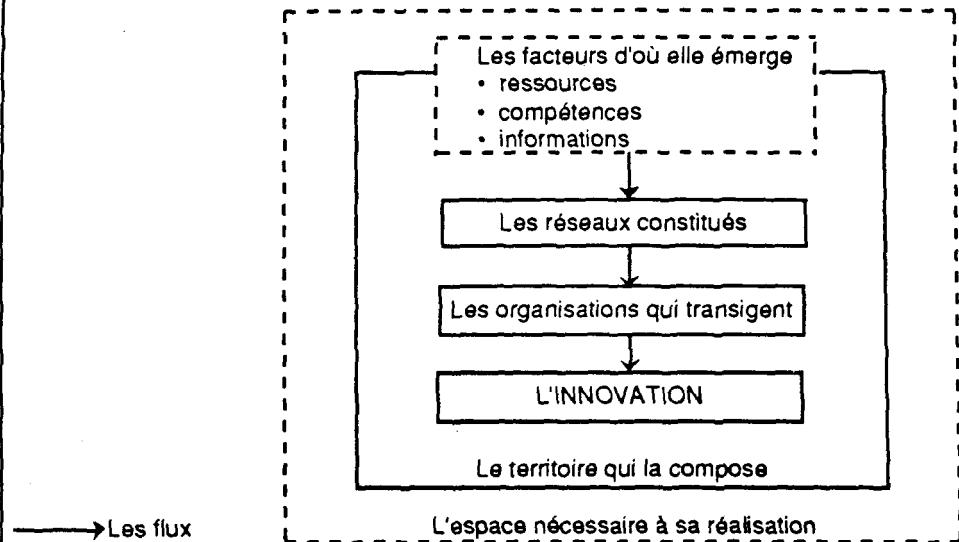
Dans cette optique, le concept de spatialisation sera un élément de stabilisation des acteurs du développement et de valorisation du potentiel territorial (défini ici comme le territoire des CDE). Afin de visualiser ces différents aspects, nous avons fait un schéma d'ensemble pour mieux comprendre le phénomène:

¹⁹ En exemple, les plans d'aménagement formulés et appliqués par les municipalités régionales de comté.

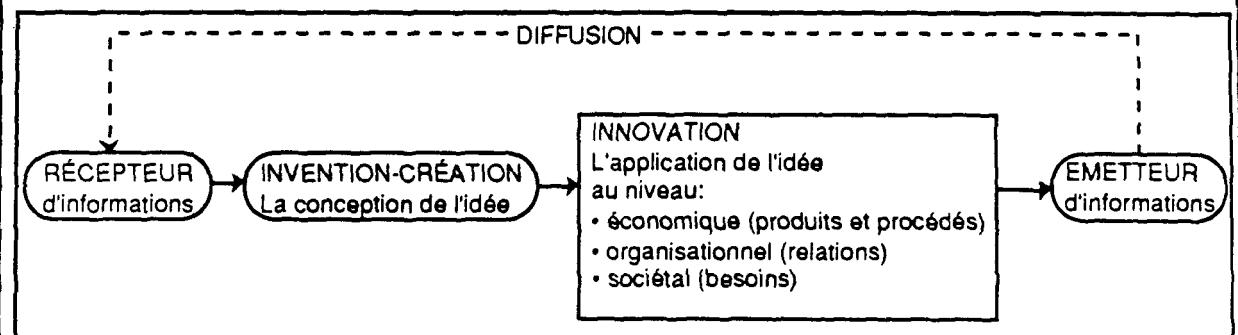
SCHÉMA III

LA FONCTION SPATIALE DE L'INNOVATION

1. LA FORME "TERRITORIALE" DE L'INNOVATION



2. LE PROCESSUS D'INNOVATION



3. POUR LES TERRITOIRES DES CDE, L'INNOVATION PREND PLACE SUR DEUX PLANS:

- à l'interne (au niveau local ou régional)
 - à l'externe (au niveau national ou international)

3.2 CONCEPTS DE BASE

CONCEPTS DE BASE SUR LES MILIEUX:

- LE DISTRICT INDUSTRIEL
- LE MILIEU LOCAL

Voici de façon détaillée, les caractéristiques de certains concepts que nous avons retenus et qui font référence à une approche qui touche plus particulièrement le développement du territoire des CDE:

3.2.1 Une perception organisationnelle nouvelle: le district industriel (Marshall, 1890-1919)

On considère que l'origine scientifique du concept "milieu", provient des travaux d'A. Marshall à propos du "district industriel". L'approche historique des districts industriels, nous renvoie à d'autres alternatives que la production de masse des grandes organisations.

• La notion du district Industriel

Selon L. Ravix et A. Tone, le district industriel est constitué par un grand nombre de petites unités indépendantes (PME-PMO²⁰), "spécialisées dans différentes phases de production d'un même bien et étant regroupées sur une zone délimitée" où

²⁰ Petites et moyennes organisations: publiques, privées ou collectives

existe une mise en commun des ressources humaines, matérielles et de l'information.

3.2.1.1 L'entité territoriale considérée comme une organisation

Le district industriel dans son ensemble, se réalise comme une seule entreprise, un "organisme" qui partage les frais de sa croissance, augmentant la flexibilité et la cohérence du développement²¹. Pour cela, il existe dans le district, des institutions et des infrastructures régionales²² "qui équilibrivent les échanges et stimulent la concurrence des entreprises" (Courlet, Pecqueur 90). Elles forment une entité organisationnelle qui aide les activités économiques à naître ou à prospérer.

De ce point de vue, les raisons invoquées à l'augmentation de la stabilité et du succès de fonctionnement de cet organisme territorial, sont d'abord reliés au soutien à l'entreprise, puis aux échanges réciproques. Ils permettent ainsi à des réseaux de PME de se mesurer plus équitablement aux économies d'échelle réalisées par la grande entreprise (Becattini, 87). D'ailleurs, cette capacité nouvelle d'entreprendre, permet une plus grande accessibilité au processus de l'innovation. Elle est soutenue hors du contrôle de la grande entreprise et des grandes métropoles urbano-industrielles. Nous allons ici comparer l'approche traditionnelle avec le modèle du district industriel actuel, axé davantage sur la PME.

21 Cette entité peut inclure une ou plusieurs municipalités de différentes tailles, telles que nous les retrouvons au Québec, sur les territoires des CDE ou des municipalités régionales de comté (MRC).

22 Aujourd'hui de façon plus actualisée, nous pourrions faire références aux mœts industriels, incubateurs, techno-parcs, sociétés à capital de risque et bourses industrielles, centre de distribution régional, centre d'aide ou de soutien, office de prospection ou de sous-traitance, maison de l'industrie ou à guichet unique, tables sectorielles, centre de recherche et de formation, CDE, etc.

3.2.1.2 L'approche "traditionnelle" axée sur la grande entreprise

Pendant longtemps, il fut de mise de croire que seul la grande entreprise, pouvait tirer profit d'une économie basée sur la libre concurrence. Certains auteurs ont longtemps tenté d'expliquer les phénomènes de croissance "territoriale" par la relation entretenue avec une firme motrice, exerçant auprès des PME des liens de dépendances. Ces firmes de grandes tailles s'accaparaient en plus du phénomène de diffusion des innovations²³. Ainsi, une trop grande confiance dans la grande entreprise privilégia la concentration des ressources, des compétences et des informations, au détriment de soutiens externes pouvant substantiellement bénéficier à la PME. Cette approche restreinte sur l'organisation industrielle, est fondamentalement différente de la conception énoncée par A. Marshall au sujet des activités économiques à échelle réduite.

3.2.1.3 Les caractéristiques du modèle de districts industriels axées sur la PME-PMO

Aujourd'hui, de nombreux auteurs démontrent l'importance de la petite et moyenne organisation comme moteur de développement des milieux (Birch 1979, Greffe 1985, Chicha 1985, Proulx 91). Toutefois, ces PMO sont en grande partie dépendantes des intrants fournis par l'environnement immédiat. Il est alors essentiel de développer une approche devant faire émerger et soutenir les "facteurs" les plus appropriés, pouvant favoriser leur survie ou leur éclosion. Ces facteurs sont en fait mis en valeur par le district industriel. Voici certains des aspects qui sont particuliers à la dynamique du district industriel abordés par l'auteur:

23 Les centres de recherche étaient détenus et gérés majoritairement par la grande entreprise, rendant l'information technologique peu accessible.

- L'accès à la coopération des entreprises

D'abord avec une possibilité de libre concurrence, les entreprises visent un mode d'organisation de type coopératif qui respecte leurs autonomies. Toutefois, une diversification de plusieurs firmes distinctes va leur permettre de supporter les vicissitudes du marché, tout en assurant la production d'une large gamme de produits (Courlet, Pecqueur 90). Aussi, le processus d'échanges et de spécialisation chez les PME leur permet de devenir davantage flexibles, tout en diminuant de façon tangible le phénomène d'incertitude relié à l'environnement territorial.

- La diffusion de l'information

D'autre part, le district laisse une ouverture à l'élargissement de la connaissance du capital humain. Il favorise la mise en place d'une communauté industrielle fondée sur les transferts d'information réciproques. De ce fait, la mise en commun d'idées, la proximité et l'homogénéité culturelle, augmentent la transmission des connaissances nouvelles entre le fabricant et l'utilisateur, le producteur et le vendeur, dans des milieux différenciés ou personnalisés. Ainsi, le stimuli des interactions et de la participation, est intimement lié à la pensée novatrice.

D'un autre côté, la diffusion des savoir-faire et la collaboration (des entreprises) entre rivaux, vont être certes profitables à l'existence de rendements croissants. Cela va rendre alléchant l'appropriation d'une "technologie locale" prédominante, devenant elle-même une référence sérieuse pour le réseau de PME.

- Le poids des ressources humaines du district

La capacité de travailler qu'offre le district, s'adresse à tous les membres de la communauté, aptes à s'intégrer au développement local. On priorise ainsi l'accès du travail à l'ensemble de la population du territoire, tout en facilitant le transfert d'emploi selon le lieu de résidence. La main-d'œuvre restant majoritairement locale, dégage une compétence qui est particulière aux entreprises du réseau (Gaffard, 90), et une atmosphère industrielle qui leur est propre. Cela démontre l'importance des liens de la collectivité, tout en assurant une stabilité pour le milieu. Or, tel que nous l'avons perçu, la mobilité des ressources humaines locales et la rapidité de diffusion de l'information, encouragent les phénomènes d'innovation, plus particulièrement au niveau des organisations.

3.2.1.4 Les retombées tangibles du district industriel

Ainsi, la mutation opérée en fonction de PME incrustées dans leur région d'appartenance, en regard d'un développement plus autonome et endogène, souligne la capacité de pouvoir générer des organismes collectifs en dehors des grands centres-urbains²⁴. Aux groupes très structurés de grandes tailles, s'opposent de petites unités de substitutions qui s'imposent avantageusement. Ce phénomène est d'ailleurs amplifié par la modernisation d'une technologie

24 Cependant, suite à une critique de Bellandi (89), il y a nécessairement plusieurs mesures d'interventions et de supports qui ne sont pas comprises ou retenues dans les théories de A. Marshall. Il faudrait d'abord rendre compte statistiquement de la portée actualisée du concept de "district industriel", sur les populations de plus petites dimensions, comme il en existe au Québec. D'autre part, la nature "multisectorielle" des échanges qui profitent au district, lui apportant certains avantages, devrait être élaborée et spécifiée davantage dans la pratique. Il faudrait de plus analyser les retombées des districts, en fonction de l'éclatement des marchés mondiaux et des consortiums de PME, qui évaluent les facteurs de croissance au delà des effets régionaux, dans un contexte de libre-échange.

accessible et par l'apport d'innovations adaptées aux spécificités des besoins locaux. Ces territoires organisés démontrent ou se caractérisent en fait par une structure sociale d'autant plus cohérente et un développement industriel approprié à leur environnement immédiat. Pour renchérir en profondeur et de façon complémentaire, en soutenant le concept de district industriel, nous allons nous attarder à la notion de "milieu".

3.2.2 L'organisation territoriale considérée comme un milieu

Différents auteurs, dans la littérature scientifique "régionale", ont développé des notions théoriques sur le "tissus industriel local", "le district industriel" (A. Marshall), le "système industriel localisé", puis dans le même sens, d'autres utilisèrent la notion de "milieu", "milieu local" ou "milieu innovateur" (dont le GREMI 1985-88, Proulx 89, Maillat et Perrin 90).

• La notion de milieu

Dans un premier temps, un milieu est défini par la somme d'apprentissages qui est générée par "l'interaction" des partenaires (soit des individus, entreprises et institutions) et de la réciprocité des activités, des savoirs et savoir-faire. Elle est d'ailleurs suscitée par l'agglomération spatiale des groupes ou individus (Crevoisier, Maillat 90).

Ce processus d'apprentissage requiert donc la proximité et la solidarité des différents acteurs regroupés autour de l'appareil de production, s'appropriant ainsi d'une culture technique et organisationnelle qui leur est propre.

En ce qui a trait au domaine où nous désirons nous attarder, il convient d'ajouter le concept de "milieu local" se rapportant:

A l'ensemble des conditions environnementales (économiques, sociales, culturelles, démographiques, climatiques, territoriales, etc.) qui supportent les ressources économiques (Aydalot 84, Proulx 90).

Les spécificités du milieu local

Premièrement, tous les acteurs qui se conjuguent pour le développement d'une communauté, vont créer une symbiose de relations, d'échanges, de partenariats, d'interventions ou de réalisations, qui favorisent l'émergence et la suffisance (ou autosuffisance) d'un espace donné.

Les acteurs interviennent, somme toute, dans un processus de réflexions et d'actions continues. Ils vont en fait proposer une manière commune pour pouvoir suppléer aux situations les plus diverses (Crevoisier, 1988). Ainsi, toute l'évolution d'un milieu, de sa survie jusqu'à l'épanouissement, sera alors fonction d'un mode d'adaptation constant, face à un système économique et social qui doit fournir des espaces de vie pour les ressources en cause. Le milieu ne peut dès lors s'appartenir, sans être accouplé à l'organisation de l'espace même, qui va générer son propre dynamisme. Cette dynamique organisationnelle et territoriale représente le milieu en soi.

En second lieu, les notions de "milieu local", "milieu innovateur", "développement local" ou "développement régional" (Ratti et al 89, Perrin 89, Crevoisier, Maillat 90, Proulx 90), s'adressent au champ organisationnel "interventionniste": cela inclut toutes les ressources à l'œuvre ou en

apprentissage dans une collectivité, plus les structures qui participent à l'expansion économique du territoire (dont font partie les CDE).

Voici un schéma des caractéristiques principales du district industriel et du milieu local:

SCHÉMA IV

TABLEAU-SYNTHESE DES PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES D'UN DISTRICT INDUSTRIEL OU D'UN MILIEU LOCAL, POUVANT S'IMMISER DANS DES POLITIQUES DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

Nous y retrouvons:

- Une structure sociale cohérente
- Un climat industriel et une culture entrepreneuriale
- Un partenariat
- L'appropriation collective de technologies locales et évolutives
- Une mise en commun de ressources matérielles
- Un processus d'échanges (public et privé), de collaboration et de coopération réciproque (la solidarité)
- La mise en commun d'idées par la concertation
- La transmission des savoir-faire et l'élargissement de la connaissance du capital humain (la formation)
- Une expertise économique développée
- Des outils informationnels et des infrastructures de développement
- La diversification (pour les PME-PMO)
- La mobilité et l'implication des ressources humaines
- Une ouverture sur l'intégration interrégionale et l'environnement externe²⁵
- Une détermination du pouvoir décisionnel local, puis des alliances politiques

25 Contrairement aux districts industriels qui se caractérisent par la quasi-absence de toutes interventions extérieures, le milieu local exerce une ouverture sur l'environnement externe qui peut être extra-régional (Crevoisier, Maillat 90) : la prospection, les alliances ou jumelages avec d'autres villes, la sous-traitance d'entreprises étrangères, l'ouverture de succursales, l'exportation...

3.2.3 Le développement organisationnel d'un milieu local

Les milieux locaux représentent en fait des "pouponnières d'éléments entrepreneuriaux" (Proulx, 1990), organisationnels ou d'innovations. Ici, ce n'est plus strictement l'entreprise qui doit performer et innover, mais tout le milieu dans son ensemble. Aussi, chaque type de milieu devient un modèle de création ou de pénétration de technologies qui leur est propre. Il faut alors rendre compte de l'aptitude des milieux à percevoir judicieusement et à se sensibiliser sur le phénomène de création et de diffusion de l'innovation. C'est ainsi que les milieux découvrent petit-à-petit à créer de nouvelles avenues, tout en modifiant ou adaptant leur système organisationnel. Il faut dès lors se pencher sur les répercussions de chacun des particularismes régionaux, pouvant favoriser le plein potentiel de développement.

3.2.3.1 L'intervention économique et le pouvoir local d'un milieu

De fait, le rôle de la PME²⁶ est indéniablement reconnu dans le développement des "milieux locaux". Ce qui l'est moins, c'est l'implication et le support des pouvoirs publics (OCDE, 85). Or, le processus pour susciter l'entrepreneuriat parvient en partie des intervenants économiques et des responsables locaux. Afin de trouver une raison d'être commune, les décideurs misent d'abord sur le sentiment d'appartenance, de solidarité et de concertation, élargi à l'ensemble des citoyens et des principaux partenaires intéressés (la DATAR, Loinger 90). Cependant, la marge de manœuvre sur les mécanismes d'échanges entre intervenants privés et publics, en regard de la volonté du

²⁶ Les auteurs déjà cités soutiennent l'apport que les PME ont, au niveau de la création d'emplois et du dynamisme économique des régions.

pouvoir local, semble déterminante pour générer un processus innovant. La capacité d'intervention somme toute, qui repose sur la gestion locale, est ainsi fonction de la dimension régionale et de son pouvoir de négociation qui peuvent être enrichis par des alliances et une politique d'intégration interrégionale (Jewtuchowicz, 1990).

3.2.3.2 Les ressources prises comme "espace de soutien" pour un développement local

Tel que proposé, pour tendre vers un contrôle local du développement, il faut se donner les outils appropriés (financiers, techniques, professionnels, informationnels, etc.). Or, la capacité de développer des activités à partir d'un "espace de soutien", sera fonction des facteurs tels: "la formation, les services offerts, le climat social, la qualité de vie, le partenariat, la culture entrepreneuriale" (Proulx 90), l'expertise économique, les infrastructures établies, les agences de diffusion de l'information, la recherche, etc.. Cependant, différentes approches forgent volontiers leurs visées sur le capital humain local (F. Martin, 1986), la principale ressource constituant un avantage comparatif²⁷.

3.2.3.3 Les spécificités territoriales et le développement local

Plusieurs polémiques restent à être approfondies sur les capacités des milieux locaux. Certains auteurs²⁸ affirment que toutes les régions ont des potentiels à mettre en valeur. A vrai dire,

27 La CDE des Moulins a fait appel aux chercheurs de l'Institut Armand Frappier, résidents de la région, pour former un comité incubateur d'idées nouvelles. Cette démarche déboucha sur le projet d'un centre de recherche, à partir d'un créneau particulier à la région. (Dans d'autres cas, par contre, il faut prendre en considération la mobilité du capital humain de qualité, pour les régions éloignées.)

28 Polèse et Coffey (F. Martin avait remis en question cette théorie soulevée par les auteurs)

l'application du développement local sera substantiellement différent dans les petites régions périphériques, ayant un retard économique²⁹. Ces milieux ne disposent pas toujours d'un environnement qui peut supporter la créativité locale. Il faut nécessairement un minimum de ressources et d'informations adéquates pour améliorer l'organisation et la production, afin de devenir concurrentiel à tous les niveaux.

En dernière analyse, les régions seront vraisemblablement viables, si elles disposent d'un approvisionnement suffisant en ressources disponibles et présentes dans le milieu. En revanche, l'absence de ressources qui leur sont propres, associée à l'incapacité de renouvellement et au facteur dimensionnel, feront en sorte qu'une région pourrait être limitée pour un développement plausible. De toute évidence, plus la région est petite, plus ses chances s'amenuisent et plus elle doit faire preuve d'imagination. (Nous développerons plus en profondeur cet aspect avec le concept de "synergie", pp. 54 à 56)

CONCLUSION

Pour résumer, nous pouvons retenir l'importance de la fonction spatiale ou territoriale dans la dynamique économique d'un milieu: celle qui détermine le regroupement des forces permettant la création et l'appropriation des outils et des organismes le plus aptes à générer le développement d'une région. C'est à partir des échanges, spécifiques à l'organisation territoriale d'un milieu, que

29 Comme c'est le cas de plusieurs territoires couverts par des petites municipalités semi-urbaines et rurales, représentées par une CDE. La dynamique du développement dépend sur trop de facteurs adjacents internes et externes, pour pouvoir élaborer une théorie précise et commune à toutes les municipalités.

s'établira la confiance et la propension à l'innovation des éléments pouvant assurer une émergence entrepreneuriale locale.

3.3 LES AGENTS DU DYNAMISME D'UN MILIEU

CONCEPTS PLUS SPÉCIFIQUES À LA DYNAMIQUE DES MILIEUX:

- LES EFFETS EXTERNES
- LA SYNERGIE

Le fait de travailler pour la création d'un environnement favorable ou sur les facteurs d'émergence de l'innovation dans les milieux locaux, nous amène à parler en terme "d'externalités" et de "synergies locales", reflétant plus spécifiquement les aspects multi-fonctionnels et interactifs du milieu.

3.3.1 Les "externalités" comme composantes du développement local

Règle générale, il y a les effets "internes" qui sont liés à l'organisation même du processus de production et qui résultent des choix opérationnels de l'entreprise en tant que telle. Cependant, les facteurs qui peuvent échapper au contrôle direct de l'organisation (PME-PMO), sont appellés les "effets externes" (Jewtuchowicz, 89).

- **La notion d'externalités**

Pour Courlet et Pecqueur (1990), il s'agit d'un bien collectif que des acteurs constituent ensemble et que chacun peut mobiliser, pour valoriser sa propre organisation. Selon J.L. Ravix et A. Torre (1990), les externalités peuvent à cet égard, être considérées comme un actif commun partagé par des firmes regroupées dans une même région.

3.3.1.1 L'origine des effets externes

Les effets externes proviennent de plusieurs sources:

- La coopération des entreprises
- Les compétences et la main-d'œuvre
- Les infrastructures
- La technologie
- L'activité résilière et l'information
- Le marché économique local
- L'environnement naturel

Par ailleurs, les travaux d'A. Marshall (1890), tiennent les externalités locales, comme faisant partie de ce qu'il appelle "l'atmosphère industrielle". Dans ce sens, les économies externes proviennent en partie des relations³⁰ et de l'interdépendance des différents réseaux du tissu industriel, cela en concomitance avec le milieu local et les PME. C'est à ce niveau que les externalités servent d'outils de base³¹, face à la dynamique organisationnelle. D'où l'importance d'un "district industriel" qui permet en définitive, en regroupant des PME de mêmes secteurs, d'inclure des transferts de compétences entrepreneuriales et la coopération industrielle, offrant ainsi un meilleur support externe à la firme participante.

3.3.1.2 La spatialité des effets externes

Selon Jewtuchowicz, les externalités ont une spatialité bien spécifique. Dans ce sens, certains effets ont à plus petite échelle, un caractère micro-économique qui influe directement sur le développement local (ex: sessions de formation pour des PME locales). A un autre niveau, les effets externes peuvent cesser de dépendre essentiellement du milieu, pour provenir de facteurs extra-régionaux, ayant par le fait même un caractère plus macro-économique³². Ils auront conséquemment beaucoup de poids au niveau des effets immédiats, perturbant plus facilement le fragile équilibre des petites unités (entreprises et territoires). Ces différentes unités de production

³⁰ Le processus de développement selon A. Marshall, est aussi déterminé par l'échange et les relations externes à l'entreprise.

³¹ Tel que perçu, l'expérience, la qualification des individus ou organismes, les échanges et les transmissions de pratiques ou de techniques, l'encadrement et les normes, deviennent des particularismes de la région ou de l'entreprise locale, tout en étant par le fait même des incitatifs à l'innovation.

³² Exemples, à partir des infrastructures nationales: les transports, le réseau de gaz, les systèmes de communications, un centre national de recherche, etc..

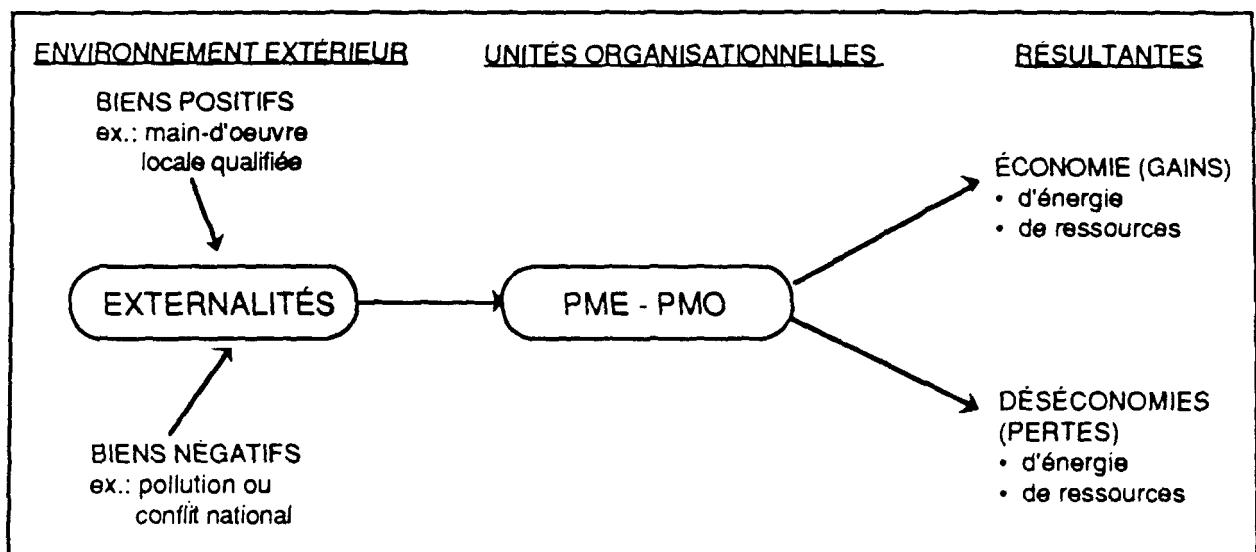
démontrent par contre davantage de prises sur les externalités locales, qu'au niveau macro-économique qui s'imprègne d'un mode plutôt aspatial.

3.3.1.3 Certaines caractéristiques des externalités au niveau économique

Règle générale, si les relations qui existent avec l'environnement extérieur (liées aux effets externes), peuvent influer sur "l'unité organisationnelle" sans que celle-ci pénalise ses propres ressources nécessairement, cet apport "positif" caractérisera le fonctionnement du système en terme "d'économies" (d'énergie ou de ressources); sinon l'apport se situera en terme de "pertes" ou de "déséconomies" (si l'organisme reste pénalisé). Nous pouvons ainsi retrouver des "biens" positifs (ex: une main-d'œuvre locale qualifiée) ou des "biens" négatifs, ayant trait aux déséconomies externes (comme la pollution ou l'état désuet de l'unité territoriale).

SCHEMA V

FONCTIONNEMENT DU SYSTÈME DE RELATIONS D'UN MILIEU AVEC L'ENVIRONNEMENT EXTÉRIEUR



3.3.1.4 Le contrôle local sur les externalités

Comme nous venons de le voir, le récepteur n'a pas toujours le contrôle des effets externes. Parfois, il subit de façon passive l'influence du changement, dépendamment de sa dimension. Néanmoins, certains effets peuvent résulter, de façon consciente ou volontaire, du "contrôle politique" ou institutionnel. Aussi, les actions des intervenants publics, dans le fait de fournir gratuitement des biens et des conditions avantageuses pour l'entrepreneuriat, en sont des exemples. En fait, le pouvoir local peut agencer les relations organisationnelles d'une région, en composant avec les éléments les plus susceptibles d'être utiles aux acteurs impliqués.

Les corporations de développement économiques (CDE) s'inscrivent dans cette veine. Le rôle premier de la corporation de développement, est de favoriser un environnement propice et de créer des conditions, qui permettent une meilleure utilisation de la dynamique du système dans son ensemble, augmentant par le fait même le potentiel de fonctionnement des unités entrepreneuriales.

L'interdépendance et la complémentarité d'une entreprise avec l'institution (publique ou para-publique), aide à mettre en œuvre de nouveaux modes de spécialisations intégrés dans le milieu. La firme peut dès lors incorporer ou accroître ses capacités de création technico-organisationnelle, dans un univers toujours plus concurrentiel (Perrin, 89).

Dans ce sens, nous cessons d'être dépendants des facteurs externes, lorsque s'exercent un contrôle ou une influence sur les retombées prévisibles auprès des organismes du milieu. On peut de cette façon chercher à orienter le développement du système, par la création de conditions ou

de composantes propices à l'entrepreneuriat local, afin que celui-ci puisse bénéficier des externalités, en les intégrant comme stimulis internes pour l'entreprise.

Pour résumer, le développement local dépend en substance de l'espace géographique et de facteurs politiques, économiques ou sociaux, pris comme externalités pour le milieu local. Il est aussi le résultat des activités ou interventions des principaux acteurs du prolongement économique et du pouvoir local. Tel que décrit précédemment, nous pouvons nous appuyer sur les caractéristiques du district industriel qui offrent de façon probante, un panoplie de composantes externes qui soutient l'entrepreneuriat local et la créativité.

3.3.2 Le rôle de la "synergie" sur le milieu local

D'une part, dans un contexte plus analytique, le concept de synergie s'adresse d'abord au phénomène relié à la production, s'insérant dans les activités courantes de l'entreprise. C'est en quelque sorte, l'association de plusieurs fonctions internes (technologiques, stratégiques, financières, etc.) qui interagissent sur l'organisation, pour l'accomplissement intégrale du principal rôle de "production" chez une firme. Mais, en ce qui nous concerne, le concept synergétique prend une autre variante:

- **La notion de synergie**

- Pour Barnard (1938) et Lacrampe (1974), l'effet de la synergie est créé par la conjonction de deux ou plusieurs parties, formant ainsi un lien de réciprocité organisationnelle, de façon à en augmenter sa capacité de fonctionnement. Elle contribue ainsi à améliorer, sinon à différer le résultat recherché, visant

l'accomplissement d'un but de la manière la plus efficace possible. D'ailleurs, la constitution de toute organisation en soi comporte une synergie.

- J.C. Perrin (1989) associe quant à lui, l'émergence de l'innovation avec le phénomène synergétique. Les principaux aspects ont avant tout un rapport avec l'information qui relève d'un processus de création "cognitive" et de l'organisation nécessaire à sa réalisation. Or, l'intérêt de ces deux perceptions "engendre quelque chose de plus que la somme des éléments qui la composent" (c'est à dire un bien particulier, une technologie nouvelle, une entreprise).

En d'autres termes, pour l'auteur, le concept de synergie fait émerger d'une donnée de "structure", un effet dynamique: la donnée de structure (plus statique) représente "un certain contenu d'intercommunication au sein d'un réseau d'acteurs divers et complémentaires, en regard de la création technologique". En revanche, l'effet dynamique de cette relation, sera l'émergence de l'innovation.

En deuxième lieu, l'auteur a conceptualisé l'innovation comme une création découlant de la réciprocité "fonctionnelle" (entre les "facteurs"³³ organisationnels, la production, la recherche et le développement), au carrefour de secteurs d'activités économiques et de champs disciplinaires différents. Ainsi, la synergie demeure en substance un phénomène à la fois fonctionnel, sectoriel,

33 Les compétences, l'information et les ressources

organisationnel et spatial³⁴. Cette synergie aurait un rôle comparable à ce que A. Marshall attribuait dès lors aux "externalités".

SCHÉMA VI

LES COMPOSANTES SYNERGÉTIQUES D'UN MILIEU

- LA SYNERGIE ÉMERGE:

- DU DOMAINE COGNITIF (LA CONNAISSANCE)
- DU PROCESSUS DE CRÉATION (LA STRUCTURE)
- DE L'ORGANISATION NÉCESSAIRE À SA RÉALISATION
(LE COLLECTIF)

- LA SYNERGIE PREND FORME À PARTIR DU LIEN DE RÉCIPROCIDÉ

- ORGANISATIONNELLE, VISANT À AUGMENTER SA CAPACITÉ ÉNERGÉTIQUE:

- AU NIVEAU:

- DES ACTIONS (L'INTERCOMMUNICATION)
- DES ACTEURS (LES RÉSEAUX)
- DES OUTILS (INFORMATIONNELS)

34 On fait ici références à l'économie territoriale ou spatiale-régionale et l'économie industrielle (Perrin, 1985-86, 89).

3.3.2.1 La synergie "territoriale" des acteurs: du centre à la périphérie

La synergie est influencée par la position territoriale des acteurs dans le processus d'échanges multiples et continus. Or, d'une part, selon Malecki (1979), l'innovation est éminemment une activité urbaine (ou à concentration urbaine), d'où réside le potentiel synergétique et les ressources pouvant mener à l'incubation de nouvelles firmes (par des échanges entre institutions privées ou publiques concernant les travaux de recherche et de développement, par des réseaux de main-d'œuvre plus créatrice, etc.). L'étude fait ainsi le lien direct entre la capacité d'innover et l'importance de la municipalité. Nous pouvons alors soulever la question, à savoir si le pourcentage des innovations est en relation directe avec la taille de la municipalité? Nous devrions dès lors connaître plus en profondeur, l'apport des liens qui découlent d'une relation synergétique avec un centre urbain, de façon telle qu'ils émergent de la proximité ou de l'éloignement, du cloisonnement ou de l'étendue des échanges!

En second lieu, il est indéniable (Antonelli 86, Ratti et al., Perrin 89) que les grands centres offrent un potentiel synergétique et "émetteur" beaucoup plus riche. Soulignons le cas des régions satellites, qui bénéficient des retombées directes du centre, jouissant ainsi d'une dynamique renforcée.

De plus, grâce à un espace de soutien d'autant renforcé³⁵, les PME des régions centrales sont beaucoup plus innovatrices que celles des régions périphériques (selon Aydalot, 84). Dans ce

35 L'environnement métropolitain, le personnel scientifique et les infrastructures technologiques, les services spécialisés, la force représentative des grandes firmes, la clientèle élargie, les salaires élevés, un écoulement enrichi des communications, une meilleure couverture territoriale, etc.

sens, les organisations périphériques peuvent perdre leur autonomie au profit du centre, qui dans bien des cas en contrôlera la gestion première. Quoi qu'il en soit, certains auteurs considèrent l'innovation comme un phénomène synergétique d'abord exogène (la métropole versus la périphérie), ce qui met l'emphase pour les régions sur leur accessibilité aux différents facteurs propices à l'innovation, qu'on retrouve au niveau supra-régional.

Par contre, il n'en demeure pas moins vrai que la synergie "locale", peut faire émerger toute une articulation de diffusion et de création de l'innovation, de manière plus endogène (Ratti et al). Cela en fonction d'un environnement local et d'une économie qui influence la capacité qu'ont les organismes régionaux à innover (Maillat, 87). En somme, "l'espace de soutien" de la PME périphérique bénéficie en plus d'un espace qui s'imprègne des aspects socio-culturels de la région d'appartenance (soit la culture entrepreneuriale ou industrielle³⁶ locale). Quelquefois cependant, les modes de cette culture industrielle prennent du retard par rapport au centre, puisque la région s'appuie sur un espace de soutien insuffisant pour faire face à l'impulsion provenant du centre (Aydalot 85, Ratti et al. 89).

Néanmoins, selon les auteurs, le milieu régional va de façon informelle, permettre une capacité de relations synergétiques à l'échelle humaine, semblable à la PME qui est par nature, très dépendante de cet environnement territorial. Ainsi, ses organisations (PME-PMO) vont davantage exercer une synergie à partir des institutions locales et des différents partenaires, alliant flexibilité et ouverture face à leur capacité de renouvellement. C'est dans ce sens que la région, à partir de ses

36 La "culture industrielle" est définie par l'ensemble des espaces complémentaires et concurrents, des environnements culturels ou sociaux, des relations et des réseaux institutionnels, qui conditionnent en profondeur les comportements des acteurs et les mécanismes réels du développement régional (C. Lecour, 86).

propres structures, facilite la communication entre les acteurs, dans un processus "d'intercommunication multiple" propice à sa dimension territoriale.

En dernière instance, malgré que nous reconnaissons l'impact des environnements urbano-industriels comme déterminant dans le développement (J. Jacobs, 198?), il faut selon nous élargir le concept synergétique au processus de régionalisation³⁷, favorisant ainsi la contribution d'une organisation plus décentralisée, pouvant façonner de manière substantielle une synergie qui lui est particulière.

3.3.2.2 L'influence de la gestion locale sur la synergie des milieux

Dans les régions, pour mieux gérer la régulation économique globale, on applique une logique territoriale à partir d'une structure (que l'on pourrait aujourd'hui qualifier d'intermédiaire³⁸) initiée par les acteurs publics et privés. On gouverne à partir d'un champ organisationnel adapté et complémentaire. Ce milieu adopte en réalité une synergie composée de processus variés, renouvelables, souples et personnalisés, qui cadrent facilement avec leurs besoins propres.

- 37 Les processus synergétiques des régions, dépendamment de leur situation territoriale, seront invariablement conditionnés et influencés par des facteurs tels: les opérateurs de la communication, les méthodes de gestion utilisées, les systèmes déployés ou les modalités d'intervention, les différents types de réseaux et une homogénéité des différentes caractéristiques régionales (Drewes, 89) : soit la population, la force de travail, la structure industrielle locale, les services, les infrastructures économiques, sociales, éducatives, la réglementation, les politiques économiques qui offrent des inputs tangibles et intangibles, etc.
- 38 Entre la structure industrielle de base comprenant les entreprises, puis la superstructure (l'état), nous retrouvons des structures intermédiaires qui servent à alimenter la structure industrielle: les municipalités dont relèvent les corporations de développement économique, les M.R.C., le conseil régional de développement, les unions inter-régionales, etc..

D. Maillet a d'ailleurs observé dans ce sens, que le dynamisme des PME sera fonction du degré d'organisation de la région d'appartenance. Aussi, tout réside dans la mise en forme territoriale de cette énergie qui intègre les phénomènes d'incubation, d'essaimage ou de pouponnières d'entreprises. Les gestionnaires locaux vont ainsi promouvoir une synergie "locale", à partir des acteurs les plus fortement territorialisés (soit les PME et les intervenants économiques³⁹).

Donc, à chaque type de milieux ou d'environnement lié à la structure du tissu industriel local, sera associé une forme d'organisation propre et un type spécifique de comportement synergétique (Aydalot, 84). C'est dans ce sens que nous devons tenir compte des différentes formes de fonctionnement et des modalités d'accès aux renouveaux technologiques, découlant de l'animation économique des milieux locaux!

39 Tel que décrit précédemment, on retrouve une grande dépendance des régions vis-à-vis la qualité des ressources humaines, ce qui démontre l'importance concernant l'aptitude des régions à former une relève pour la "gestion territoriale".

CHAPITRE IV

L'ANIMATION ÉCONOMIQUE D'UN MILIEU ET LA SYNERGIE LOCALE

Dans un premier temps, l'environnement territorial qui nous intéresse, recoupe les espaces interventionnistes des CDE, à partir d'objectifs pré-définis par l'organisme ou dictés par les besoins du milieu. Ces territoires (systèmes territoriaux ou locaux) sont sous la juridiction des municipalités couvertes par un protocole d'ententes, conclu entre la société et les autorités publiques qui financent ou supportent le projet "d'animation" économique.

• La notion d'animation

A partir des concepts définis antérieurement, nous pourrions concevoir l'animation (économique) comme étant: Toutes activités exercées sur un territoire, visant à optimaliser les relations de ses membres dans le but de favoriser l'émergence d'unités organisationnelles et la création d'outils de développement, qui répondront au bien-être accru de la population ciblée.

De fait, "l'animation économique" va privilégier par des actions synergétiques concrètes⁴⁰, l'élosion d'idées, de processus et de réalisations, augmentant ainsi le potentiel de ressources⁴¹, de manière à favoriser un climat propice à l'entrepreneuriat. C'est différents échanges, à partir de réseaux d'individus ou de groupes à l'intérieur ou à l'extérieur de la région, fait référence au processus de "communication multiple" généré par la CDE. En conséquence de quoi, les retombées locales de la synergie créée sur la collectivité, seront mesurées, sur une longue période, à partir de l'augmentation des biens et la redistribution des avantages perçus, pouvant entraîner des effets multiplicateurs sur le milieu ambiant.

4.1 LA SYNERGIE ATTRIBUABLE AUX ESPACES FONCTIONNELS DES CDE DU QUÉBEC

4.1.1 Le rôle de l'animation économique sur la synergie locale d'un milieu en développement

Au Québec, tel que nous l'avons perçu, les acteurs publics se sont donnés des moyens stratégiques institutionalisés au niveau d'un champ organisationnel "intermédiaire". Cette structure intermédiaire attenante, entre les institutions publiques et privées, permet une décentralisation⁴² des interventions, apportant ainsi un enrichissement et une flexibilité mieux adaptée aux besoins des régions. Les CDE font partie de cette catégorie d'agents économiques qui, de part leur

⁴⁰ Soit les actions ou modalités inclusent entre le rapport synergétique et le milieu en question (se référer à la description des tableaux VII et VIII).

⁴¹ Les ressources humaines et matérielles, le savoir et le savoir-faire (en références aux facteurs du développement local que sont les compétences, les ressources et l'information)

⁴² Au Québec, le phénomène de décentralisation et de pouvoir local (MRC, municipalités) refait de plus en plus surface dans les débats publics.

approche d'animation axée sur le local, permet d'acquiescer vers une plus grande autonomie décisionnelle.

Or, nous savons que la sphère d'activités qui relèvent des autorités locales, se veut non seulement fonctionnelle, mais de plus en plus interventionniste. Elle ne se résume plus au seul aménagement nécessaire de l'unité territoriale, mais à l'épanouissement global de toute la collectivité, requérant dans ce sens des pouvoirs accrus.

Aussi, l'analyse des différents outils d'animation utilisés par les CDE, nous convoite aux formes d'organisation territoriale qui misent sur "l'accessibilité" et "l'implication" du milieu innovateur. Il demeure important, selon nous, dans la logique d'une approche synergétique (tant au niveau communicationnel, qu'informationnel), de concevoir les conditions de base qui permettent d'actualiser le potentiel de réalisations et de joindre sur un même espace, les interventions extrêmement diverses⁴³ requises pour répondre aux exigences d'une croissance soutenue.

Or, la dynamique organisationnelle à laquelle participe la CDE, ajustera et modifiera la visée opérationnelle des échanges, selon l'évolution et l'intégration du processus de changement planifié localement. En outre, selon la réaction et l'implication des différents acteurs, les commissaires pourront remodeler l'approche d'animation en fonction des réalisations effectuées et du résultat obtenu, à partir du processus synergétique alors exploité.

43 Soit à partir des différentes fonctions du commissaire qui impliquent des échanges informationnels avec les personnes ou les groupes les plus aptes à susciter l'entrepreneuriat local.

Par surcroît, le facteur de "territorialisation" du rôle des CDE permet d'amplifier la synergie du milieu et par le fait même de faciliter les modes d'apprentissage collectifs et communicationnels. L'essentiel demeure nécessairement l'impact qualitatif, misant davantage sur les capacités créatrices du milieu à plus long terme, que sur une simple logique d'exploitation des ressources à court terme.

4.1.2 Les choix stratégiques reliés à la synergie et à une dynamique d'animation territoriale

C'est en fonction des intérêts et des conditions culturelles ou sociales, que les milieux vont être enclins à s'organiser selon le type de modèle qui leur convient collectivement. Néanmoins, suivant la perspective d'implantation d'unités organisationnelles nouvelles (PME-PMO), la corporation doit fixer ses priorités, tout en identifiant les conditions propices au développement.

C'est toutefois à partir de modes "interactifs" et de spécificités "informationnelles" adaptées au milieu local, que les acteurs influenceront la transmission et la création de stratégies innovantes, liées à l'émanicipation territoriale. La stratégie d'animation choisie en conséquence, favorisera le degré d'intensité de la synergie sur son milieu d'intervention. Ainsi, le choix de la stratégie des intervenants (incluant les outils informationnels) sera essentiel et vital, en regard des objectifs poursuivis (Jewtuchowicz, 89).

Or, tel que nous l'avons démontré antérieurement, le rôle des CDE est d'intervenir dans la mise en forme d'un environnement incitatif et dans la création d'effets externes souhaités et internalisés par les unités entrepreneuriales. Cependant, ces externalités étant de composantes et d'intérêts multiples, souvent complexes ou conflictuelles, il demeure impératif pour les intervenants

d'identifier et de former les groupes ou individus les plus susceptibles de s'impliquer au niveau organisationnel, de par leur créativité et leur efficacité vis-à-vis le développement de la région. Ainsi, le rôle d'*animation dans la synergie locale*, tient grandement à la collaboration de la CDE et à son originalité à transmettre les flux d'information propices, entre les individus et les organisations.

Par ailleurs, le type d'institutions de même que l'application de législations judicieuses, peuvent notamment interférer dans ce sens, sur l'intensité du développement des unités territoriales. Les infrastructures de développement qui servent en autres d'outils informationnels, doivent en même temps correspondre à la dimension régionale et aux exigences locales. Toutefois, d'un autre point de vue, certaines mesures prises à un niveau supérieur (national) ne reflètent pas nécessairement la spécificité propre aux externalités locales, d'où la nécessité de miser sur l'originalité des potentiels locaux et sur une politique d'*animation perspicace* pouvant renforcer le tissu industriel, dans une démarche de construction des plus favorables.

Finalement, tous les opérateurs de la communication (CDE, CRD, Chambre de commerce, ministères et municipalités, MRC, institutions d'enseignements et de recherche, associations, milieux d'affaires ou entrepreneuriaux, etc.) doivent participer à la définition des contenus, des modalités et des structures, qui serviront aux réseaux d'acteurs du système entrepreneurial et industriel. Il demeure évident (tel que déjà spécifié) que les formes de fonctionnement des différents milieux varieront en fonction de l'articulation d'une synergie aux couleurs locales.

Selon nous, le rôle d'intervention des CDE dans ce processus d'*animation économique* est en référence directe avec les éléments synergétiques du milieu étudié. C'est à partir de l'observation et de l'analyse des comportements de tous les acteurs et unités, qu'il semble possible

de pouvoir saisir certains des aspects de la dynamique synergétique, exerçant une influence directe sur le développement économique à partir principalement de l'innovation entrepreneuriale.

Avant d'aller plus en détail et de façon descriptive, sur les relations (ou liens communicationnels ou informationnels) qui découlent des interventions de CDE, les faisant ainsi participer à une synergie proprement locale, nous allons d'abord formuler notre hypothèse générale.

4.2 FORMULATION DE L'HYPOTHESE

Suite aux différents concepts énoncés, à partir de la revue de littérature et du cadre d'analyse, nous proposons une hypothèse générale pour l'étude sur les corporations de développement économique du Québec.

L'hypothèse de recherche qui découle directement de ces observations, est formulée de la façon suivante:

HYPOTHESE:

"LES CORPORATIONS DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE JOUENT UN RÔLE DÉTERMINANT DE SYNERGIE ORGANISATIONNELLE CHEZ LES ESPACES LOCAUX DU QUÉBEC".

4.3 TYPOLOGIE D'UNE SYNERGIE ORGANISATIONNELLE ATTRIBUABLE AUX CDE

L'hypothèse générale préalablement formulée demeure du domaine théorique. Afin de vérifier son acceptation, elle doit être décomposée en sous-hypothèses. Pour ce faire, à partir de la création d'une structure typologique des variables à retenir pour l'analyse, nous allons définir les principaux "indicateurs" rattachés au cadre conceptuel de la recherche. Ils vont servir de composantes à l'indice "synergie" qui résulte de l'animation économique d'un commissaire industriel. Nous approfondirons par le fait même, les divers éléments qui contribuent directement à la synergie des acteurs, soit à partir de l'animation d'une CDE.

4.3.1 Le profil synergétique d'une CDE

C'est à partir des entrevues lors de la pré-enquête, que nous avons pu préciser les indicateurs rattachés à la synergie des corporations de développement économique, en rapport avec le milieu industriel local⁴⁴. La portée explicative de cette étape n'a pour but que de dénicher les variables pertinentes qui relèvent du concept de "synergie locale", pour chacun des espaces fonctionnels des CDE du Québec. Nous allons ainsi soupeser le matériel empirique que nous avons pu déceler lors de nos rencontres et qui serviront à l'analyse.

Les applications typologiques qui sont proposées de façon exploratoire, servent à enrichir la présente étude, tout en restant pour le moins à l'état fragmentaire. Toutefois, celles-ci contiennent

⁴⁴ Pour les besoins de notre recherche, l'accent mis sur le processus organisationnel sur une base spatiale, est en rapport avec la composante "industrielle" seulement.

des informations, croyons-nous, qui éclairent l'approche développée et qui appuient le choix des principaux indicateurs retenus.

Nous procémons en deux temps, soit les tâches associées au rôle de commissaire industriel et qui favorisent ou stimulent une synergie locale dans les milieux industriels (ou autres). Puis en second lieu, nous développons dans une perspective plus fonctionnelle, quelques aspects "organisationnels" (soit les réseaux et les outils d'information) qui s'efforcent de mettre en oeuvre des composantes économiques ou environnementales (les externalités), qui soutiennent ou promulguent une capacité d'innovation chez ses membres et pour l'ensemble des organisations locales.

4.3.1.1 Données de base se rapportant au concept de "synergie locale"

Nous appuyant sur le cadre théorique comme références pour nos indicateurs, nous élaborerons suscintement les principaux traits caractéristiques d'une synergie attribuable à l'animation économique d'une corporation de développement. A partir d'une définition élargie du concept retenu, nous allons valider nos indicateurs.

Dans un premier temps, nous abordons le cadre d'animation en fonction du lien d'interaction et d'échange que le commissaire industriel entretient et stimule par ses interventions avec les différents acteurs du milieu. Nous nous référerons en fait au processus "d'intercommunication multiple" (défini par le concept de "synergie locale"), pour pouvoir le lier au profil de relations ou de liaisons nombreuses et variées, entre la CDE et les différentes unités organisationnelles.

Puis, à partir de la réciprocité des liens créés et de la communication établie avec les réseaux ou entre les acteurs aussi divers que complémentaires, nous allons considérer tous les acteurs

associés de près ou de loin à la CDE. En dernière analyse, nous nous réfèrons plus particulièrement au domaine "informationnel" qui a une place prépondérante dans les stratégies de développement des corporations. Celles-ci possèdent entre autres un budget spécifique pour l'utilisation ou la réalisation d'outils informationnels.

En voici une description typologique, qui nous servira de référence:

4.3.1.2 Les fonctions du commissaire qui contribuent à l'émergence d'une synergie locale

De par sa fonction d'animation économique, le commissaire industriel sert d'élément déclencheur dans le milieu. Il aide à promouvoir, développer ou soutenir les idées novatrices, en regard de la préservation ou expansion de l'économie territoriale locale. Son rôle d'intermédiaire en fait un interlocuteur privilégié pour l'accessibilité aux savoir-faire et la diffusion d'informations, que ce soit par l'application ou l'insertion de mesures de soutien, ou la mise en place de structures, nécessaires à l'accomplissement de projets entrepreneuriaux ou autres.

Dans ce tableau, nous avons d'abord retenu les aspects "fonctionnels" (définis précédemment) et qui servent de supports à l'émergence d'une synergie locale. L'environnement ainsi créé, sert d'incubation pour mettre en branle des outils communicationnels correspondant aux besoins recensés, valorisant entre autres les multiples ressources locales.

Tel que démontré par la revue de littérature et appuyé par la définition du concept de synergie, nous pouvons affirmer qu'il n'y a pas une fonction particulière rattachée au rôle de commissaire qui influence le processus synergétique, mais que c'est plutôt la combinaison ou l'amalgame des différents facteurs d'animation ou d'intervention, qui recèlent en soi les conditions propices à l'émergence de l'innovation dans le milieu en question.

FIGURE VII
GRILLE TYPOLOGIQUE DES DIFFÉRENTES FONCTIONS SYNERGÉTIQUES ATTRIBUÉES AU COMMISSAIRE INDUSTRIEL

FONCTIONS	PROCESSUS SYNERGÉTIQUE	MODALITÉS
. Échanger	. <ul style="list-style-type: none"> . Les relations personnelles . Les relations officielles . Le transfert d'informations 	. <ul style="list-style-type: none"> . Informelles (dîner, rencontre, colloque) . Formelles (relations publiques, prospection) . Individuel (entreprise) . Collectif (conférence, communiqué)
. Organiser	. <ul style="list-style-type: none"> . Implantation ou support de groupe de travail . Coordination des interventions . Aménagement du développement et accueil 	. <ul style="list-style-type: none"> . Sectoriel (l'industrie) . Fonctionnel (projet précis) . Spatial (local ou régional) . Structurel (infrastructure de développement)
. Représenter	. <ul style="list-style-type: none"> . Implication externe . Support à la délégation 	. <ul style="list-style-type: none"> . De façon contractuelle (projet) . De façon représentative (siège) . Prospection (investissements)
. Animer	. <ul style="list-style-type: none"> . Perception et stimulation des énergies innovatrices 	. <ul style="list-style-type: none"> . Au niveau productif (création, consolidation, et expansion d'entreprises) . Au niveau cognitif (formation, promotion, diffusion)
. Encadrer	. <ul style="list-style-type: none"> . Mise en contacts . Support à l'entreprise ou au processus de création 	. <ul style="list-style-type: none"> . De façon générale (les données du marché) . De façon particulière (les programmes ou services-conseils)
. Développer	. <ul style="list-style-type: none"> . Implantation du projet ou de l'organisme . Sensibilisation à une nouvelle approche 	. <ul style="list-style-type: none"> . Organisationnel (nouvelle association) . Économique (nouvelle entreprise, nouveau marché) . Structurel (nouveau produit, centre de recherche)
. Planifier	. <ul style="list-style-type: none"> . Identification et analyse de besoins (partenaires) . Élaboration et application d'une stratégie de développement commune . Support à la coordination 	. <ul style="list-style-type: none"> . A l'intérieur (plan d'action) . A l'extérieur (projet, politique globale)

4.3.1.3 La synergie attribuable au domaine informationnel

C'est à partir de réseaux associés à l'activité résilière du commissaire industriel et des différents outils informationnels, qu'émanera une synergie adaptée au plan d'action élaboré par les intervenants en développement:

- **L'animation par les réseaux:**

Tout d'abord, nous abordons l'intégration des divers échanges du commissaire avec les principaux intervenants locaux et extra-régionaux, reflétant ainsi l'étendue des liens exercés avec les acteurs économiques (ou sociaux), dans le but de promouvoir ou susciter l'activité créatrice et entrepreneuriale.

C'est à partir de ces multiples échanges bilatéraux que le commissaire se forge un réseau "personnalisé", approprié et choisi, en attente de résultats concluants et selon une dynamique communicationnelle qui lui est propre.

- **L'animation par les outils informationnels:**

Les principaux outils utilisés font partie intégrante du domaine informationnel et impliquent l'intervention des acteurs régionaux. Ils éclairent ceux-ci sur le mode d'action devant être effectué ou sur la combinaison des moyens à développer ou à promouvoir, pour en arriver à créer une situation nouvelle ou un bien spécifique recherché.

Tel que nous l'observons, la synergie résulte d'un processus de création "cognitive" et d'un contenu informationnel diversifié, qui épouse différentes formes ou tendances selon l'expérience et les résultats obtenus. Le contenu informationnel est hypothétiquement proportionnel aux moyens financiers à la disposition de la CDE et aux intérêts exprimés par le milieu.

FIGURE VIII

ACTIVITÉS RÉSILLIÈRES D'UNE CDE ET SES ÉLÉMENTS DE SYNERGIE

MOYENS	ACTIVITÉS	CLASSIFICATION
Réseaux formalisés	<ul style="list-style-type: none"> . Comités . Regroupements 	<ul style="list-style-type: none"> . Sectoriels . Thématiques . Corporatifs . Événementiels . Organisationnels . Relationnels . Interventionnistes . Administratifs (CA, conseil municipal)
	<ul style="list-style-type: none"> . Associations 	<ul style="list-style-type: none"> . Régionales . Nationales . Internationales (Chambre de Commerce européenne)
	<ul style="list-style-type: none"> . Membership 	<ul style="list-style-type: none"> . Sectoriel (secteur d'activité) . Associatif (sociétés, corporations professionnelles) . Délégué (représentants publics)
Réseau-égo	<ul style="list-style-type: none"> . Développement local . Prospection 	<ul style="list-style-type: none"> . Public (ministères, ambassades, délégations commerciales) . Privé (firmes de consultants, avocats, génie-conseil) . Financier (banques, milieu des affaires) . Institutionnel (université, centre de recherche) . Milieu entrepreneurial (sous-traitance, expansion)
Réseaux informels	<ul style="list-style-type: none"> . Sociaux . Économiques 	<ul style="list-style-type: none"> . Événementiels (expositions, colloques) . Contacts (privilégiés ou ponctuels)

FIGURE IX
LA SYNERGIE INFORMATIONNELLE D'UNE CDE

OUTILS D'INFORMATION	<ul style="list-style-type: none">. Documents promotionnels<ul style="list-style-type: none">. Vidéo. Cartes. Profil socio-économique. Cahiers économiques. Bulletins périodiques. Journal régional. Annonces, dépliants, reportages, brochures. Cablovision. Outils promotionnels<ul style="list-style-type: none">. Expositions, foires commerciales, déjeuners-causerie. Panneaux et sigles d'identification. Documents d'informations<ul style="list-style-type: none">. Répertoire d'entreprises. Inventaire de produits. Brochures sur programmes. Études de marché. Dossiers sectoriels. Instruments de formation. Inventaires de réseaux (approvisionnements). Études technologiques. Banques de données
OUTILS STRATÉGIQUES	<ul style="list-style-type: none">. Instruments d'informations<ul style="list-style-type: none">. Programme de communication (plan marketing). Relation publique. Tournée d'information. Instruments de développement<ul style="list-style-type: none">. Accueil (délégation étrangère, visite industrielle). Stimulants économiques (incitatifs). Associations, cercles d'affaire. Prospection. Banque de main-d'œuvre spécialisée (chercheurs)

4.3.2 Les indicateurs contrôlables pour les fins de notre étude

Si notre étude va nous permettre de saisir un grand nombre d'éléments de l'activité synergétique d'une corporation de développement économique, elle nous laissera cependant dans l'impossibilité d'en saisir certaines dimensions non moins importantes.

4.3.2.1 Les limites de l'étude

Suite à la typologie proposée sur les principaux indicateurs, qui composent l'indice de synergie des corporations de développement économique, nous n'avons pu retenir, d'après notre pré-enquête, que ceux auxquels nous avions nécessairement accès.

C'est ainsi que pour certains des indicateurs, tels les "outils informationnels", nous ne pouvions en relever qu'un décompte partiel, ne pouvant en fait trouver de mesures équitables attribuables à chacun des indicateurs proposés. D'abord, le recensement des activités informationnelles n'aurait été que le résultat de perceptions des commissaires eux-mêmes, demeurant de fait des données subjectives qui peuvent dans certains cas ne pas correspondre aux faits réels. Même si un examen plus approfondi de chacune des corporations aurait été des plus convaincants, les contraintes de temps et de coûts inhérents à une telle recherche, ne nous permettraient pas d'avoir recours à un protocole semblable.

Dans un autre sens, l'identification des réseaux externes (ceux en dehors de la corporation de développement économique) aurait exigé un travail de très longue haleine, puisqu'aucune corporation n'avait de prérogatives fixes pour l'établissement de tels réseaux, qui dans plusieurs cas surpassaient le tremplin national. Il nous a alors semblé pertinent de nous limiter aux réseaux

internes, reliés directement au fonctionnement local de la corporation de développement économique.

4.3.2.2. Les principaux indicateurs retenus

Suite à toutes ces considérations, les principaux indicateurs que nous pouvions choisir et mesurer de façon certaine, représentaient les "liens de réciprocité organisationnelle" d'une corporation, visant à augmenter la capacité énergétique du milieu pour une plus grande émergence de l'innovation. En fonction de ces objectifs et du réalisme de la cueillette de données, nos indicateurs retenus ont été:

SCHÉMA X

LISTE DES INDICATEURS PROVENANT DE L'ACTIVITÉ SYNERGÉTIQUE D'UNE CDE

Les acteurs de réseaux

- Les professionnels de la CDE
- Les administrateurs
- Les membres
- Les comités rattachés à la CDE
- Les comités extérieurs à la CDE

Les éléments qui renforcent l'aspect interactif des réseaux

- Le degré d'implication dans les infrastructures locales
- Le pourcentage de temps consacré au développement industriel

L'outil qui supporte le caractère informationnel et relationnel

- Le budget promotionnel

A partir de là, nous supposons a priori que ces facteurs pouvaient être considérés comme faisant partie intégrante des variables et des composantes, caractérisées par le degré d'implication ou d'intercommunication multiple d'une CDE. C'est, à la suite de notre démarche, ce que nous allions tenter d'appuyer ou de démontrer statistiquement.

Certains de ces indicateurs, tels que décrits dans l'item "Méthode d'analyse des données", seront normalisés dans le but de pouvoir réduire les écarts comparatifs. A partir de l'hypothèse principale qui se doit d'être démontrée en tout ou en partie, et compte tenu de la confirmation de nos indicateurs, nous avons dès lors proposé d'autres hypothèses plus opérationnelles, selon le modèle suivant:

4.3.3 Nos hypothèses opérationnelles

Nous pouvons maintenant formuler des sous-hypothèses de recherche, de manière opérationnelle, qui nous amèneront à consolider ou valider notre hypothèse générale. Nous les avons regroupées en sept sous-hypothèses:

H1 Il existe une corrélation positive entre "le pourcentage de tâches attribué au secteur Industriel" et:

- 1) Le degré de représentativité industrielle chez les administrateurs;**
- 2) Le nombre de membres d'une corporation;**
- 3) Le nombre de comités créés;**
- 4) Le nombre de sièges externes attribués au commissaire;**
- 5) Le niveau d'implication dans les infrastructures locales;**

- 6) Le degré d'implication dans le secteur industriel;
- 7) Finalement, les montants attribués (sur une période de trois ans) au budget promotionnel;

H2 Il existe une corrélation positive entre "**la propension à investir plus de temps dans le secteur industriel**" et:

- 1) Le degré de représentativité industrielle chez les administrateurs;
- 2) Le nombre de membres d'une corporation;
- 3) Le nombre de comités créés;
- 4) Le nombre de sièges externes attribués au commissaire;
- 5) Le niveau d'implication dans les infrastructures locales;
- 6) Finalement, les montants attribués aux budgets promotionnels;

H3 Il existe une corrélation positive entre "**les montants attribués au budget promotionnel**" (sur une période de trois ans) et:

- 1) Le degré de représentativité industrielle chez les administrateurs;
- 2) Le nombre de membres d'une corporation;
- 3) Le nombre de comités créés;
- 4) Le nombre de sièges externes attribués au commissaire;
- 5) Le niveau d'implication dans les infrastructures locales;

H4 Il existe une corrélation positive entre "**le degré de représentativité Industrielle chez les administrateurs**" et:

- 1) Le nombre de membres d'une corporation;
- 2) Le nombre de comités créés;

- 3) Le nombre de sièges externes attribués au commissaire;
- 4) Le niveau d'implication dans les infrastructures locales;

H5 Il existe une corrélation positive entre "**le nombre de membres de la corporation**" et:

- 1) Le nombre de comités créés;
- 2) Le nombre de sièges externes attribués au commissaire;
- 3) Le niveau d'implication dans les infrastructures locales;

H6 Il existe une corrélation positive entre "**le nombre de comités créés**" et:

- 1) Le nombre de sièges externes attribués au commissaire;
- 2) Le niveau d'implication dans les infrastructures locales;

H7 Il existe une corrélation positive entre "**le nombre de sièges externes**" attribués au(x) commissaire(s) et:

- 1) Le niveau d'implication dans les infrastructures locales.

4.3.4 Formulation d'une hypothèse secondaire

Après avoir fait le lien statistique avec notre hypothèse générale, notre hypothèse secondaire sera mesurée à partir de la valeur standardisée(Z) de certaines variables indépendantes, telles l'expérience du commissaire, le budget total de la corporation et la population du territoire couvert.

- L'HYPOTHESE SECONDAIRE (Sous-hypothèse):

"Les indicateurs sur la synergie des CDE sont influencés par des variables telles l'expérience du commissaire, le budget global de la corporation et la population du territoire couvert."

CHAPITRE V

LE MILIEU D'ENQUETE, PLAN D'ÉCHANTILLONNAGE ET CUEILLETTE DE DONNÉES

Le terrain sur lequel porte l'étude, de même que le choix d'une méthode, d'une technique ou des instruments de recherche, est essentiel pour confirmer ou infirmer les avenues soulevées par nos hypothèses, et à tout le moins, pour pouvoir répondre à la question énoncée. C'est pour en arriver à cela, que les éléments d'enquête visés par la recherche, ont avant tout été précisés et justifiés par les entrevues exploratoires. Cette étape fut nécessaire pour bien évaluer la pertinence des variables à mesurer et des indicateurs devant être recensés par le questionnaire.

5.1 PRÉ-ENQUÊTE

D'abord, nous avons établi une étape de pré-enquête sur le terrain, en identifiant huit(8) CDE représentatives de différentes souches territoriales, que ce soit dans les régions éloignées ou plus près des grands centres. Il y a eu ainsi des entrevues avec les commissaires industriels des CDE énumérées ci-contre:

- Corporation de développement économique de Chicoutimi
- Société régionale de développement économique Des Moulins (La Plaine, Lachenaie, Mascouche, Terrebonne)
- Corporation de développement économique Bromont-Waterloo-Lac-Brome

- Corporation de développement économique de la région de Joliette
- Société de développement économique de Drummondville
- Corporation de développement économique et industriel de la région de Saint-Hyacinthe
- CIDEM, Commission d'initiative et de développement économique de Montréal
- OMDEQ, Office municipal de développement économique de Québec (comprenant les municipalités de Québec, Sainte-Foy, Charlesbourg, Beauport)

D'autre part, le MICT et l'OPDQ purent nous fournir quelques données statistiques à leurs dispositions. D'autres sources d'informations furent utilisées avec l'aide de l'Association des commissaires industriels du Québec, qui disposait d'études descriptives ou de mémoires déjà effectués antérieurement au Québec.

5.1.1 L'approche-terrain

Si nous avions retenu quelques rencontres avec les principaux représentants, choisis de façon aléatoire, c'est qu'elles nous offraient de privilégier une première collecte de données dans un délai relativement court. D'autre part, elles créaient par le fait même chez ces premiers intervenants, une stimulation directe vers une éventuelle implication ou sensibilisation par le sérieux de la requête.

C'est à partir d'entrevues non-directives et de questions ouvertes que nous avons pu approfondir et préciser la nature et l'orientation des indicateurs, qui nous intéressaient davantage pour la recherche. C'est à la suite de ces contacts que des choix furent établis, concernant l'application d'une problématique commune à tous les acteurs visés.

Suite à un premier bilan, il nous apparut pertinent de trouver une méthode d'évaluation ou d'analyse partagée et comprise par toutes les CDE, afin d'en faciliter le travail et d'en recenser le plus grand nombre possible. A partir des entrevues, plusieurs variables relevées chez les commissaires, confirmaient ou complétaient les études déjà effectuées depuis une quinzaine d'années (et décrites dans la problématique).

Les outils d'information qui ont servi à la recherche, étaient composés majoritairement de profils socio-économiques des corporations, de rapports annuels et plans de développement, de même que certains mémoires, analyses ou articles de journaux, rédigés par les commissaires ou des membres de l'ACIQ. Par contre, la documentation inclue dans les principales banques de données, sur des aspects qui nous intéressaient davantage, restait néanmoins parcimonieuse.

D'autre part, l'intérêt suscité pour la compilation de données, variait d'une corporation à l'autre, dépendamment des priorités qu'elles s'étaient fixées et de la disponibilité des ressources à l'oeuvre. Il faut toutefois préciser que l'utilité d'une telle démarche ne semblait pas faire l'unanimité

Dans l'ensemble, l'enquête-terrain nous a finalement permis une meilleure connaissance de la situation. Elle fut essentiel pour déterminer, à l'aide des personnes interrogées, les données quantifiables ou potentiellement valables pour un recensement ultérieur. De plus, il nous a été possible de mieux confirmer le rôle du commissaire et les modalités d'intervention dans un milieu local ou externe à la CDE. D'un autre point de vue, nous avons pu considérer nos limites face à des variables intangibles, telles: les retombées directes des actions ou interventions à court terme, sur la croissance de la région d'appartenance.

5.1.2 Le bâti de l'instrument de recherche

Suite à nos entrevues "individualisées" (d'une durée moyenne de deux heures, avec une seule ou plusieurs personnes à la fois: comprenant des commissaires ou commissaires-adjoints), l'étude prenait forme, tout en renforçissant les variables pressenties.

Après quoi, nous avons pu monter un tableau d'ensemble qui soutenait les différents processus organisationnels d'une corporation modèle, incluant les principaux liens tissés par les relations avec le milieu entrepreneurial. Nous avons regroupé les informations par catégories et les avons classifiées.

Nous devions en outre tenir compte des:

- Outils de développement
- Des activités principales (tâches)
- Du financement, du budget et des dépenses promotionnelles
- De l'organigramme et de la composition du personnel
- Du type d'implication avec le milieu ambiant
- Des contacts établis (les réseaux)
- Du type de dossiers traités
- Des résultats escomptés

Le questionnaire

En revanche, il n'existait pas de modèles de questionnaires pré-établis. Il fallut ainsi innover à partir des résultats de nombreux contacts entamés sur une période approximative de trois mois. A partir de quoi, nous avons élaboré un questionnaire qui recoupait en autres:

- Une description sommaire du territoire couvert
- Des données sur:
 - . l'équipe de travail professionnelle
 - . la composition administrative
 - . les membres
 - . la participation du commissaire sur des comités internes ou externes
- Une évaluation de l'orientation des principales activités du commissaire et son implication au niveau des différents secteurs économiques
- Les investissements industriels locaux et leurs retombées
- L'implication de la CDE dans les infrastructures locales

Dans notre instrument de recherche (le questionnaire), nous retrouvions à prime abord, des "questions de faits", concernant les principales caractéristiques sur le(s) commissaire(s) ou la corporation comme telle. Pour le reste, les questions étaient des questions fermées à partir de données descriptives, déjà en la possession des commissaires ou devant être compilées à partir de banques descriptives appartenant à la CDE même.

Aussi, le questionnaire se devait de regrouper les balises qui devaient servir à préciser et soutenir les variables formulées dans notre hypothèse générale. Un pré-test fut alors effectué

auprès de quelques commissaires, afin de vérifier la faisabilité et le réalisme du questionnaire proposé.

5.2 LE CADRE D'ÉCHANTILLONNAGE

Il fallait par surcroît, s'assurer d'une connaissance la plus détaillée et la plus complète possible du bassin de population visé, étant susceptible de fournir un taux de réponses approprié pour la recherche en cours. Néanmoins, la constitution de notre premier échantillonnage offrait des caractéristiques trop diversifiées ou non complémentaires pour certaines corporations. Ainsi avec la CIDEM, nous nous sommes aperçus que les orientations et leur mission différaient substantiellement des autres corporations hors des grands centres. De fait, plusieurs commissariats de la Ville de Montréal ont une orientation élargie, dans ce sens qu'ils composent autant avec le facteur "social": ils se sont d'ailleurs assignés comme corporations de développement économique et communautaire (CDEC). Les CDEC se penchent sur le développement et la croissance des "arrondissements" municipaux qui leur servent de territoire d'intervention.

Ainsi, l'unicité de ces arrondissements est due à deux facteurs spécifiques, soit les conditions économiques particulières à l'environnement métropolitain⁴⁵, puis les conditions sociales qui leur sont propres⁴⁶. La complémentarité du facteur économique associée à l'aspect "communautaire" particulier à cette zone, ont fait que nous avons dû exclure ces mêmes corporations de notre analyse. Cette dimension très distincte ne correspondait qu'aux corporations sous juridictions de la

⁴⁵ Soit le chômage, la désindustrialisation et la tertiarisation des activités

⁴⁶ Soit la forte main-d'œuvre étrangère, l'employabilité des personnes, la grande mobilité des ressources humaines, une forte concentration de populations démunies, etc.

ville de Montréal, ajoutée aux corporations de Dolbeau et du Haut Saint-François en Estrie qui ont développé une approche un tant soit peu "communautaire".

D'un autre point de vue, certaines corporations avaient une vocation hors du champ pour lequel elles étaient vouées au départ, c'est à dire le développement "industriel". Il faut citer à ce sujet la corporation de la ville de Longueuil qui fait la promotion du développement immobilier, étant donné leurs effectifs territoriaux déjà saturés, excluant ainsi tout développement industriel. Il devenait évident que les services d'animation offerts par les CDE, variaient en fonction de leurs priorisations et des perspectives de développement, propices à chacun des territoires couverts.

Finalement, il devenait impossible pour certaines grandes villes de rassembler les données essentielles, parce-que non-cumulées, ce qui pouvait plus facilement se réaliser pour les municipalités de taille un peu plus réduite. Aussi, les grandes municipalités étaient plus réticentes à faire une compilation qui exigait une disponibilité des plus évidentes. Nous avons dès lors volontairement éliminé les corporations les plus populeuses. C'est ainsi que la zone métropolitaine de Montréal, incluant Laval (avec 2 828 349 hab.), celle de Québec (576 075 hab.), et les villes moyennes de niveau supérieur, soit la ville de Hull (170 579 hab.), ainsi que la ville de Sherbrooke (117 324 hab.) ne furent point envisagées pour les analyses comparatives. Elles demeurent cependant présentes comme facteurs économiques dynamisant pour les territoires situés en périphérie des grands centres urbains.

5.2.1 Limites de l'échantillonnage

Dans un sens, compte tenu de nos objectifs de recherche, les répondants pour l'échantillon étudié, devaient correspondre aux caractéristiques suivantes, à savoir:

- Avoir en sa possession ou de façon présumée, une compilation des principaux indicateurs du dynamisme territorial
- Démontrer une disponibilité et un intérêt pour une telle recherche (ce qui furent soulignés lors de la pré-enquête, mais sans toutefois en connaître l'étendue réelle)
- Ne pas avoir subi de changements ou de nomination récente (se rapportant au taux de roulement accentué pour certaines corporations), ce qui diminuent leurs chances de bien maîtriser les données du questionnaire visé.

D'autre part, une contrainte existait à partir de la définition d'un échantillon représentatif pour toutes les corporations de développement. Or, tel que soulevé précédemment, le facteur d'unicité et de spécificité relié aux territoires et à l'environnement qui prévalaient, représentait une contrainte pour la validation d'un échantillon aléatoire et représentatif de toutes les corporations visées.

Par ailleurs, nous n'avions aucun contrôle sur le pourcentage de répondants, en rapport avec la proportionnalité du nombre de CDE par régions administratives.

5.2.2 L'échantillonnage par rapport à la population

Afin d'éviter l'ambivalence et de se retrouver avec un échantillonnage non représentatif, nous avons considéré toute la population pour notre sondage, incluant les 108 CDE déjà existantes au

Québec, prévoyant un taux de réponses moindre, en prenant avis sur les déclarations de certains commissaires.

De plus, la population concernée étant de fait substantiellement hétérogène, le risque d'erreur aurait été d'autant plus grand avec un échantillonnage réduit, ne sachant d'avance sur quels critères de sélection se baser.

5.3 LA COLLECTE DE DONNÉES

Compte tenu des objectifs poursuivis, nous avons entamé la collecte des données en une seule phase. Nous considérons les délais des répondants sur deux semaines, afin de satisfaire aux échéanciers prescrits et à la disponibilité des commissaires.

5.4 LES RÉSULTATS DE LA COMPILEATION

Suite à des interventions répétées auprès des corporations, nous avons recueilli 68 questionnaires, dont 36 CDE qui ont répondu à toutes les questions, incluant les "investissements", le "nombre d'emplois" et la "création d'entreprises" répartis sur trois années. Trois questionnaires furent rejetés, soit que la corporation n'avait pas d'antécédents marqués ou qu'elle avait répondu de façon partielle.

5.5 MÉTHODE D'ANALYSE DES DONNÉES

Notre analyse statistique à partir du concept sur la "synergie", comporte deux "mesures d'associations" pour les variables identifiées dans notre typologie. Elles doivent démontrer et confirmer hors de tout doute la relation qui s'exerce entre elles, cela à des degrés divers.

Il s'agit en fait d'une analyse "d'interdépendance", procédant à des mesures de corrélations. Ces calculs serviront à effectuer un recensement de variables correlées entre elles, démontrant ainsi l'interrelation des principales composantes proposées comme indicateurs sur la synergie des CDE. Les outils de mesure sont: le coefficient de corrélation "r" (exprimant la corrélation entre les variables x et y) puis, le Chi-carré (χ^2) (exprimant par ailleurs l'indépendance entre A et B). Le coefficient "r" sert pour des variables quantitatives et le χ^2 pour des variables qualitatives.

L'utilisation des techniques proposées tient compte du fait que les variables à analyser sont normalement distribuées pour le coefficient de corrélation (mais pas pour le Chi-carré). Il faut néanmoins tenir compte que la population de l'échantillon regroupe plus de 63% des CDE visées.

5.5.1 Première méthode: La corrélation simple

Pour évaluer et formaliser le rapport d'interrelation des principaux indicateurs, nous nous servirons du coefficient de corrélation (r) de Pearson, qui nous renseigne quant au sens de la "relation" et sur l'intensité de la liaison entre les deux variables. Notre objectif est d'évaluer jusqu'à quel point les variables sont interreliées de façon linéaire, en quantifiant l'importance de ce lien.

Nous fournirons le niveau de confiance de la relation et la tendance significative que nous devrons attribuer à la relation.

Dans un deuxième temps, nous utiliserons le coefficient de corrélation, défini par une variable explicative et une variable dépendante, lorsque nous prendrons en considération les autres variables (secondaires) comme potentiellement "explicatives" et constantes. Nous pourrons dès lors souligner l'importance des différents indicateurs observés dans le groupe de corporations participantes.

Dans le cas qui nous intéresse, la corrélation ne peut emprunter que des valeurs comprises à l'intérieur d'un intervalle numérique, exprimant de fait une association positive ou négative entre les deux variables. Les variables associées positivement ou négativement pourront ainsi démontrer dans quel sens joue la relation. Plus le coefficient se rapprochera de ses extrêmes (de -1 à +1), plus la dépendance sera forte, sinon le "r" indiquera une absence de relation et du même coup leurs indépendances.

5.5.2 La normalisation

Dans l'analyse, nous considérons qu'il importe de procéder à une normalisation de certaines observations, par rapport à la moyenne. Ainsi, étant donné la très grande différenciation des composantes organisationnelles et spatiales pour chacune des corporations de développement, il est essentiel, selon nous, de tempérer les diverses mesures, afin de les rendre comparables, à partir de la détermination d'un indice commun pour certaines d'entre elles.

5.5.3 La standardisation

La standardisation des observations sur une variable au niveau d'intervalles ou de rapports, consiste à leurs attribuer une cote centrée et réduite, exprimée en nombres fractionnaires. Cette transformation réfère à la position relative d'une valeur brute, moins la moyenne du groupe observé (la tendance centrale), étant divisées par l'écart-type (soit la variabilité du groupe). La moyenne de la distribution est égale à 0 et la variance à 1. La distribution demeure proportionnelle aux valeurs originales. Or, le fait de convertir ainsi les données permettra de corriger la dispersion de nos indicateurs. Dans ce sens, la façon parcimonieuse qui permet d'étudier simultanément l'évolution pour l'ensemble des mesures, consiste à les transformer en cote Z (données standardisées).

5.5.4 La deuxième méthode: Le Chi-carrez

Bien que la méthode de corrélation simple nous permet de relever des résultats concrets, nous voulions l'application d'une deuxième méthode dite non paramétrique, qui viendrait éventuellement confirmer ou enrichir le résultat du premier test. Dans ce sens, à partir de données brutes des nombres entiers, nous effectuons des regroupements, par catégories désignées. Nous comparons alors les fréquences observées aux fréquences théoriques (ou effectifs attendus) dans l'hypothèse d'une indépendance entre les deux caractères. La comparaison se fait à l'aide du χ^2 calculé à partir d'un nombre déterminé de degrés de liberté. L'outil utilisé pour la mesure statistique, sera le tableau de contingence ou table de distribution, servant à déterminer le niveau de signification du χ^2 , à partir d'une valeur seuil pour un niveau de confiance déterminé.

En plus, la validation d'une hypothèse nulle (H_0) par la méthode du χ^2 , tente nécessairement de démontrer que les deux variables choisies sont indépendantes. Si tel n'est pas le cas, il y aura une "dépendance" entre les variables, rejetant ainsi l'hypothèse (H_0).

Tout le traitement statistique, de même que l'analyse descriptive, sont effectués à l'aide du logiciel STAT VIEW 512+.

CHAPITRE VI

ANALYSE DES RÉSULTATS

Tel qu'indiqué, il n'existe pas de données (ou de résultats empiriques) sur des recherches antérieures, qui peuvent confirmer de quelques façons les variables considérées dans l'étude, en rapport avec notre hypothèse.

Par contre, en ce qui a trait à l'élaboration de notre analyse, la mesure statistique employée révèle qu'il y a des liens significatifs entre les variables, démontrant hors de tout doute qu'il existe une synergie réelle à partir des indicateurs retenus. On retrouvera à la fin de la présente section, le détail compilé de cette analyse, qui nous réfère à notre hypothèse générale. De plus, dans les tableaux descriptifs, toutes les sous-hypothèses (opérationnelles) sont identifiées séparément, extrapolant clairement le résultat des mesures qui s'y réfèrent. Ces tableaux présentent les coefficients de corrélation avec leur niveau de signification correspondant. Il en sera de même pour les tableaux du χ^2 .

A partir de là, nous vous présentons le relevé de nos observations:

6.1 ANALYSES SOUS-JACENTES AUX HYPOTHÈSES OPÉRATIONNELLES

6.1.1 Résultats concernant les sous-hypothèses de recherche H1

Rappelons d'abord que, dans notre recherche, la valeur attribuée au "pourcentage de tâches consacré au secteur industriel", est définie par les données brutes, représentatives du nombre de commissaires lié à l'activité industrielle, sur un territoire donné (celui des CDE).

Comme nous pouvons le constater dans le premier tableau, les résultats obtenus confirment statistiquement quatre des sept sous-hypothèses de notre échantillon. La mesure du chi-carré quant à elle confirme deux indices de corrélation simple. Il faut toutefois remarquer qu'étant donné que le coefficient "r" demeure plus précis que le χ^2 , en cas de conflit le "r" devrait l'emporter sur le Chi-carré.

En ce qui a trait à notre hypothèse générale, nous allons considérer pour chacune des sous-hypothèses, la tendance (ou la propension) à ce qu'il y ait un effet synergétique des CDE sur le milieu industriel, comme significativement plus élevé, lorsque les mesures démontreront une corrélation positive entre les variables retenues. En d'autres mots, une relation de dépendance entre deux variables prouvera l'existence d'un lien synergétique entre les indicateurs proposés. Ainsi, les mesures significatives, que ce soit au niveau de l'implication des acteurs (les commissaires, les administrateurs ou les membres) ou au niveau des outils informationnels, confirmeront l'existence d'une communication multiple ou informationnelle, faisant corps avec l'indice de "synergie" d'une CDE sur son milieu.

Pour alléger le texte, la description détaillée des mesures non significatives a été jointe à l'annexe I, et cela, pour toutes les hypothèses opérationnelles.

(Les 3 premières hypothèses sont non significatives)

4. Le nombre de sièges externes et le pourcentage d'attributions de tâches pour le secteur industriel

La quatrième sous-hypothèse postule que le pourcentage d'attribution de tâches pour le secteur industriel, est positivement correlé au nombre de sièges qu'un commissaire industriel détient dans les organisations indépendantes (de la CDE), reliées au développement économique. Le coefficient de corrélation ayant un niveau de confiance hautement élevé (de 99,9%), soutient fortement l'hypothèse, dans un sens négatif à la relation. Ainsi, plus la CDE attribue de tâches pour le secteur industriel, moins nous observons de commissaires siégeant sur des comités externes à la corporation. Ce qui soulève des interrogations sur la nature des comités et la liaison qu'ils peuvent avoir avec le secteur industriel. Il faut noter que la méthode du χ^2 ne permet pas d'affirmer la même chose, ce qui laisse une interrogation quant à la valeur du regroupement utilisé pour le tableau de contingence.

5. L'implication dans les infrastructures et le pourcentage d'attributions de tâches pour le secteur industriel

La cinquième sous-hypothèse de recherche suppose que le pourcentage de tâches attribué pour le secteur industriel, est positivement corrélé à l'implication de la corporation dans les infrastructures existantes. Le coefficient de corrélation "r" est légèrement significatif, de même que le χ^2 (à 95%). Ce qui laisse clairement sous-entendre, que plus il y a de tâches consacrées au développement industriel, plus les commissaires s'impliquent au niveau des infrastructures locales. Cela suppose que si une corporation de développement se donne les ressources appropriées pour le développement d'entreprises du secteur industriel, elle va se compromettre davantage dans la

TABLEAU I

Corrélation entre la propension à l'utilisation de facteurs synergétiques et le pourcentage d'attribution de tâches pour le secteur Industriel (H1)

Variables Indépendantes	n	r(1)	Associations
Représentativité industrielle	65	-0.034	Test non significatif
Nombre de membres	65	-0.056	Test non significatif
Nombre de comités	64	-0.058	Test non significatif
Nombre de sièges externes	65	-0.407	La propension à ce qu'il ait un rapport synergétique est significativement plus élevée lorsque le nombre de sièges externes est moins élevé
Implication dans les infrastructures	60	0.278	La propension à ce qu'il ait un rapport synergétique est significativement plus élevée lorsque le degré d'implication est plus élevé
Implication dans le secteur industriel	65	0.343	La propension à ce qu'il y ait un rapport synergétique est significativement plus élevée lorsque le degré d'implication est plus élevé
Budget promotionnel	65	0.368	La propension à ce qu'il y ait un rapport synergétique est significativement plus élevée lorsque le budget promotionnel est plus élevé

(1) Avec un coefficient de confiance de 95%, le coefficient r est significatif à partir d'une valeur égale ou supérieure à 0.202, pour un échantillon de 65 CDE.

TABLEAU II

Détermination du lien à l'aide du χ^2 , entre les Indicateurs de la synergie et le pourcentage d'attribution de tâches pour le secteur industriel (H1)

Variables aléatoires	χ^2	dl	p	Observations
Représentativité industrielle	3.442	2	0.1789	L'indépendance des deux variables confirme l' H_0
Nombre de membres	5.423	2	0.0664	L'indépendance des deux variables confirme l' H_0 . Néanmoins le seuil de signification de 95% est très proche
Nombre de comités	.446	1	0.504	L'indépendance des deux variables confirme l' H_0
Nombre de sièges externes	2.229	2	0.3281	L'indépendance des deux variables confirme l' H_0
Implacation dans les infrastructures	6.224	2	.0445	La propension pour une synergie est plus élevée lorsqu'il y a une relation de dépendance entre deux variables
Implication dans le secteur industriel	3.824	2	0.1478	L'indépendance des deux variables confirme l' H_0
Budget promotionnel	6.271	2	0.0435	La propension pour une synergie est plus élevée lorsqu'il y a une relation de dépendance entre deux variables

χ^2 = valeur du Chi-carré

DL = degré de liberté

P = probabilité de la variable aléatoire qui doit prendre une valeur plus petite ou égale à .05%

responsabilisation, les interventions et le support direct pour la mise sur pied, la gestion ou le développement d'infrastructures industrielles. La valeur de cet indicateur est d'autant plus importante, car ces infrastructures appartiennent au milieu local et desservent le territoire de la corporation.

6. L'implication dans le secteur industriel et le pourcentage d'attribution de tâches pour le secteur industriel

La sixième sous-hypothèse stipule qu'il y a un lien de corrélation significatif entre le pourcentage de postes consacrés au développement industriel et le temps d'implication de la CDE pour le même secteur industriel et la recherche. L'acceptation du coefficient de corrélation amène un sens positif à la relation. De plus, étant "très" significatif (à 99%), il nous laisse la confirmation à l'effet que le nombre de ressources attribuées au secteur industriel est proportionnel aux efforts consacrés pour les activités industrielles et pour la recherche. Ce qui nous amène à considérer l'importance du fait de devoir recourir à un nombre substantiel de commissaires pour le secteur industriel. Ceux-ci peuvent de fait prioriser les activités industrielles par des actions concrètes, particulièrement pour la recherche et le développement. Toutefois, dans un autre sens, les CDE qui possèdent moins de ressources, vont davantage élargir leurs interventions vers les autres secteurs d'activité, incluant le secteur industriel. Cela étant dû aux ressources limitées dont elles disposent et en fonction de besoins spécifiques ou sinon sporadiques (nous verrons avec l'indicateur représentant la "population", la référence ayant trait à la taille d'une CDE, faisant une comparaison entre les grandes et petites corporations).

7. Le budget promotionnel et le pourcentage d'attribution de tâches pour le secteur industriel

La septième sous-hypothèse postule que le pourcentage d'attribution de tâches au secteur industriel est positivement corrélé au budget promotionnel, réparti sur une moyenne de trois années. La mesure de confiance a pu être confirmée par le coefficient de corrélation (à 99%) et la valeur du χ^2 reste significative pour un niveau de confiance de 95%. Nous pouvons ainsi confirmer que le fait d'attribuer des ressources supplémentaires au développement industriel, a définitivement un lien ou une influence quelconque sur les moyens (financiers ou stratégiques) dont disposent les corporations, à partir des outils promotionnels et informationnels qui en découlent. Ainsi, le soutien informationnel est proportionnel au nombre de ressources présentes, consacrées essentiellement au secteur industriel.

6.1.2 Résultats concernant les sous-hypothèses de recherche H2

Tel que décrit précédemment, les variables proposées servent à mesurer la corrélation, à partir de la volonté de la CDE "d'investir plus de temps pour le secteur industriel". Les résultats obtenus confirment statistiquement trois des sous-hypothèses à partir de la matrice de corrélation simple; par contre la mesure du χ^2 , confirmera une seule fois la relation existant entre les variables étudiées. Il faut toutefois remarquer qu'étant donné que le coefficient " r " est plus précis que le χ^2 , en cas de conflits le " r " devra l'emporter. Ici, les données de notre indicateur seront considérées comme des données brutes, pour un calcul statistiquement comparable.

TABLEAU III

Corrélation entre la propension à l'utilisation de facteurs synergétiques et le degré d'implication dans le secteur industriel (H2)

Variables indépendantes	n	r	Associations
Représentativité industrielle	65	-0.094	Test non significatif
Nombre de membres	65	-0.235	La propension à ce qu'il y ait un rapport synergétique est significativement plus élevée lorsque le nombre de membres est moins élevé
Nombre de comités	64	-0.141	Test non significatif
Nombre de sièges externes	65	-0.246	La propension à ce qu'il ait un rapport synergétique est significativement plus élevée lorsque le nombre de sièges externes est moins élevé
Implication dans les infrastructures	65	0.145	Test non significatif
Budget promotionnel	65	0.283	La propension à ce qu'il ait un rapport synergétique est significativement plus élevée lorsque le budget promotionnel est plus élevé

2. Le nombre de membres et la propension à investir plus de temps dans le secteur industriel

La sous-hypothèse présume un lien de corrélation positive entre la propension à investir plus de temps dans le secteur industriel et le nombre de membres de la corporation. De fait, il existe une corrélation significative, pas très forte cependant. Ainsi, le fait d'investir plus de temps dans le secteur industriel et pour la recherche, est en corrélation directe avec le degré d'appropriation de membres dans une corporation. Mais, le coefficient étant négatif, il démontre que le degré d'efforts investi est inversement proportionnel au recrutement des membres, ce qui laisse présager d'autres facteurs sous-jacents, pour lesquels les acteurs du milieu s'impliquent dans un organisme de développement. Il faut néanmoins retenir que la mesure du χ^2 ne permet pas d'affirmer la même chose; toutefois, nous nous appuyons sur le coefficient " r ", demeurant plus précis statistiquement.

4. Le nombre de sièges et la propension à investir plus de temps dans le secteur industriel

La quatrième sous-hypothèse suppose un lien positif entre la propension à investir plus de temps dans le secteur industriel et le nombre de sièges à l'extérieur de la corporation. En fait, le nombre de sièges que le commissaire industriel aura à détenir à l'extérieur de sa corporation, est en corrélation avec le temps investi pour le secteur industriel et pour la recherche. Cependant, la corrélation étant négative, il semble que plus le commissaire fournira d'efforts pour le développement industriel et la recherche, moins il aura de temps pour siéger sur des comités reliés au développement économique, à l'extérieur de son propre organisme de développement. Le nombre de sièges ou de postes administratifs qu'il peut accepter, est donc inversement proportionnel à ses interventions dans le milieu industriel local. Ici, la mesure du χ^2 ne permet pas

d'affirmer la même chose. Néanmoins, le coefficient "r" étant plus précis que le x^2 , il devrait l'emporter.

TABLEAU IV

Détermination du lien à l'aide du x^2 , entre les indicateurs de la synergie et le degré d'implication dans le secteur industriel (H₂)

Variables aléatoires	x^2	dl	p	Observations
Représentativité industrielle	2.606	2	0.2717	L'indépendance des deux variables confirme l' H_0
Nombre de membres	0.45	2	0.7985	L'indépendance des deux variables confirme l' H_0
Nombre de comités	.371	1	0.5425	L'indépendance des deux variables confirme l' H_0
Nombre de sièges externes	4.046	2	0.1323	L'indépendance des deux variables confirme l' H_0
Implication dans les infrastructures	5.255	2	0.0723	L'indépendance des deux variables confirme l' H_0 . Néanmoins, le seuil de signification de 95% est très proche
Budget promotionnel	5.997	2	0.0499	La propension pour une synergie est plus élevée lorsqu'il y a une relation de dépendance entre deux variables

6. Le budget promotionnel et la propension à investir plus de temps dans le secteur industriel

La sixième sous-hypothèse présume d'une corrélation entre la propension à investir plus de temps dans le secteur industriel et le budget promotionnel. Or, elle reste confirmée par le test de corrélation, avec un niveau de confiance de 95%, soutenu par une mesure du χ^2 ayant le même niveau de confiance. Ainsi, nous pouvons conclure qu'il existe un lien proportionnel entre les montants consacrés pour les outils promotionnels ou informationnels, servant à animer (ou publiciser) le milieu, puis la volonté exprimée par des actions concrètes, afin de prioriser le développement local par une culture entrepreneuriale industrielle. De ce fait, plus on investit de temps dans le secteur industriel et la recherche, plus les CDE développent finalement des moyens informationnels qui cadrent dans une perspective d'animation industrielle accrue.

6.1.3 Résultats concernant les sous-hypothèses de recherche H3

A cette étape, nous allons postuler en fonction des hypothèses retenues, avec les montants attribués pour le budget promotionnel de corporations de développement économique. Le calcul des mesures statistiques s'effectuera à partir des données brutes réparties sur une période de trois ans (de 1987, 1988, 1989).

Tel que stipulé par les tableaux, le total des résultats observés confirme quatre hypothèses, à partir de la seule variable sur le "budget promotionnel". Ainsi, en ce qui concerne l'H3, les coefficients de corrélation sont significatifs seulement en fonction de deux relations de dépendance et les mesures du χ^2 appuient néanmoins une des deux hypothèses retenues, à partir du coefficient " r ". Nous devrons toutefois tenir compte, qu'étant donné que le coefficient " r " est plus précis que le χ^2 , en cas de conflits, le " r " l'emporte sur la mesure du Chi-carré.

TABLEAU V

Corrélation entre la propension à l'utilisation de facteurs synergétiques et l'importance attribuée au budget promotionnel (H3)

Variables indépendantes	n	r	Associations
Représentativité industrielle	65	0.057	Test non significatif
Nombre de membres	64	0.241	La propension à ce qu'il ait un rapport synergétique est significativement plus élevée lorsque le nombre de membres est plus élevé
Nombre de comités	65	-0.130	Test non significatif
Nombre de sièges externes	65	-0.040	Test non significatif
Implication dans les infrastructures	61	0.215	La propension à ce qu'il ait un rapport synergétique est significativement plus élevée lorsque le degré d'implication est plus élevé

2. Le nombre de membres et le budget promotionnel

La deuxième sous-hypothèse de recherche postule que le budget promotionnel d'une corporation est positivement corrélé au nombre de membres intégré par l'organisme de développement. Le coefficient obtenu pour soutenir l'hypothèse est significatif à 95% (pour un total de 64 CDE). Il confirme ainsi qu'il y a un rapport direct entre le recrutement de membres dans

TABLEAU VI

Détermination du lien à l'aide du χ^2 , entre les indicateurs de la synergie et l'importance attribuée au budget promotionnel de la corporation (H3)

Variables aléatoires	χ^2	df	p	Observations
Représentativité industrielle	0.111	2	0.9458	L'indépendance des deux variables confirme l' H_0
Nombre de membres	2.337	2	0.3109	L'indépendance des deux variables confirme l' H_0
Nombre de comités	0.973	2	0.6149	L'indépendance des deux variables confirme l' H_0
Nombre de sièges externes	4.348	2	0.1137	L'indépendance des deux variables confirme l' H_0
Implication dans les infrastructures	9.67	2	0.0079	La propension pour une synergie est plus élevée lorsqu'il y a une relation de dépendance entre deux variables (à 99%)

une corporation et l'importance rattachée aux outils de promotion. De fait, plus les corporations de développement investissent des sommes concernant les outils informationnels, plus elles détiennent ou recrutent de membres dans sa propre CDE, donnant d'autant plus d'ampleur à cet indicateur. On ne peut cependant appuyer cette affirmation par la mesure du χ^2 .

5. L'implication dans les infrastructures et le budget promotionnel

Cette dernière sous-hypothèse de recherche postule que le budget promotionnel a un lien positif avec le degré d'implication dans les infrastructures locales. Le coefficient de corrélation est significatif à un niveau de 5% pour 61 corporations et il est appuyé par une valeur élevée du χ^2 , dont l'intervalle de confiance est de 99%. Le coefficient "r" étant positif, on peut conclure qu'il existe une proportionnalité entre les montants alloués pour le budget promotionnel d'une CDE et le fait que les commissaires participent ou interviennent dans les dossiers concernant la mise sur pied, la gestion ou le développement d'infrastructures industrielles desservant le milieu local. Or, plus les budgets promotionnels d'une corporation sont élevés, plus la tendance d'intervenir, ou de s'impliquer activement dans les infrastructures de développement reste élevée, donnant incidemment plus de poids à cette variable.

6.1.4 Résultats concernant les sous-hypothèses de recherche H4

Les sous-hypothèses de recherche énoncées, associent le degré de représentativité pour chacun des comités administratifs de la corporation, en regard du secteur représenté, soit le secteur industriel, financier, celui des services, de la recherche et des organismes associés au développement industriel. Aussi, la normalisation des valeurs correspondant à cette variable, est définie par une moyenne équivalent à la population totale des administrateurs siégeant sur le conseil d'administration et le conseil exécutif, pour chacune des corporations.

A partir des tableaux, nous n'observons cependant pas de rapports significatifs pour les variables proposées (voir l'annexe I).

TABLEAU VII

Corrélation entre la propension à l'utilisation de facteurs synergétiques et le degré de représentativité industrielle des administrateurs (H4)

Variables indépendantes	n	r	Associations
Nombre de membres	65	-0.11	Test non significatif
Nombre de comités	65	0.089	Test non significatif
Nombre de sièges externes	65	0.003	Test non significatif
Implication dans les infrastructures	65	-0.17	Test non significatif

TABLEAU VIII

Détermination du lien à l'aide du χ^2 , entre les indicateurs de la synergie et le degré de représentativité industrielle des administrateurs (H4)

Variables aléatoires	χ^2	df	p	Observations
Nombre de membres	2.103	2	0.3495	L'indépendance des deux variables confirme l' H_0
Nombre de comités	2.927	2	0.2314	L'indépendance des deux variables confirme l' H_0
Nombre de sièges externes	2.345	2	0.3096	L'indépendance des deux variables confirme l' H_0
Implication dans les infrastructures	.427	2	0.8077	L'indépendance des deux variables confirme l' H_0

6.1.5 Résultats concernant les sous-hypothèses de recherche H5

Nous supposons que les variables proposées pour la série de sous-hypothèses énumérées précédemment, serviront à mesurer une relation potentielle avec l'indicateur désigné, à partir de la quantité de "membres" associée à une CDE. La normalisation pour la valeur attribuée à cette variable, sera définie par une moyenne effectuée à partir de la notation de chacune des "populations" territoriales comprises dans les corporations. Ainsi, la variable représentant le nombre de membres, sera mesurée au pro-rata des populations locales.

Nous percevons à partir des tableaux, que les résultats observés ne peuvent toutefois confirmer les hypothèses soulevées (voir l'annexe I).

TABLEAU IX

Corrélation entre la propension à l'utilisation de facteurs synergétiques et la quantité des membres d'une même corporation de développement (H5)

Variables indépendantes	n	r	Associations
Nombre de comités	65	0.101	Test non significatif
Nombre de sièges externes	65	-0.112	Test non significatif
Implication dans les infrastructures	65	-0.165	Test non significatif

TABLEAU X

Détermination du lien à l'aide du χ^2 , entre les indicateurs de la synergie et la quantité de membres pour une même corporation (H5)

Variables aléatoires	χ^2	df	p	Observations
Nombre de comités	3.508	2	0.1731	L'indépendance des deux variables confirme l' H_0
Nombre de sièges externes	0.675	2	0.7134	L'indépendance des deux variables confirme l' H_0
Implication dans les infrastructures	1.366	2	0.5052	L'indépendance des deux variables confirme l' H_0

6.1.6 Résultats concernant les sous-hypothèses de recherche H6

Les deux variables retenues serviront à obtenir une corrélation potentielle à partir de l'indicateur qui retrace le "nombre de comités" associés à une CDE. Les résultats obtenus à partir de la grille de tableaux, confirment une hypothèse sur deux. Les données comprises par cette étude sont considérées comme brutes, pour les besoins statistiques en cours.

TABLEAU XI

Corrélation entre la propension à l'utilisation de facteurs synergétiques et le nombre de comités (H6)

Variables indépendantes	n	r	Associations
Nombre de sièges externes	65	0.414	La propension à ce qu'il ait un rapport synergétique est significativement plus élevée lorsque le nombre de sièges externes est plus élevé
Implication dans les infrastructures	65	0.169	Test non significatif

TABLEAU XII

Détermination du lien à l'aide du x^2 , entre les indicateurs de la synergie et le nombre de comités rattachés à la corporation (H6)

Variables aléatoires	x^2	df	p	Observations
Nombre de sièges externes	4.925	1	0.0265	La propension pour une synergie est plus élevée lorsqu'il y a une relation de dépendance entre deux variables
Implication dans les infrastructures	2.179	2	0.3363	L'indépendance des deux variables confirme l' H_0

1. Le nombre de sièges et le nombre de comités

La première sous-hypothèse propose un lien positif, entre le nombre de sièges externes qu'un commissaire détient au nom de la corporation et le nombre de comités rattachés à cette même CDE. Ainsi, le coefficient de corrélation, avec un intervalle de confiance de 99%, lui donne une très forte relation. Le lien observé est en outre, appuyé par le x^2 avec un niveau de signification de 95%. D'où la confirmation qu'il existe un rapport positif entre le nombre de sièges détenus et le nombre de comités appartenant à une même CDE. Nous soulignons ainsi, que la propension pour un commissaire de siéger sur des comités externes, reliés au développement économique, sera soutenue par la dynamique associée au nombre de comités ou organismes, étant l'égide de la corporation et créés par elle. Ces comités comprennent les comités consultatifs, d'expert-conseil, comités-mixtes, ad-hoc, les associations, etc..

6.1.7 Résultats concernant la sous-hypothèse de recherche H7

Une seule variable servira à mesurer la corrélation entre la variable décrivant le nombre de sièges perçu, en rapport avec l'implication externe de la corporation dans les infrastructures locales. La normalisation pour la valeur attribuée à cette variable, sera déterminée par la moyenne effectuée, à partir du nombre de commissaires rattaché au développement industriel, pour chacun des territoires des CDE. Les mesures exprimées par les tableaux démontrent qu'il y a une corrélation et un degré de signification à partir de la mesure du χ^2 .

1. L'implication dans les infrastructures et le nombre de sièges

L'hypothèse soulevée incluant le nombre de sièges externes détenu par les commissaires, postule qu'elle est positivement correlée au degré d'implication du commissaire dans les infrastructures de développement locales. La corrélation est très significative et de plus, la mesure du χ^2 l'est aussi, pour un niveau de confiance de 99%. Aussi, l'hypothèse que les deux variables sont indépendantes est rejetée. Or, le fait qu'un commissaire s'implique de façon active en tant qu'administrateur, sur des comités externes à la corporation et indépendants de celle-ci, est relié au dynamisme par lequel, en tant qu'intervenant direct, responsable ou promoteur, il veille à la mise sur pied, la gestion ou le développement d'infrastructures visant l'essor et la croissance du secteur industriel.

TABLEAU XIII

Corrélation entre la propension à l'utilisation de facteurs synergétiques et le nombre de sièges (H7)

Variables indépendantes	n	r	Associations
Implication dans les infrastructures	64	0.248	La propension à ce qu'il ait un rapport synergétique est significativement plus élevée lorsque le degré d'implication est plus élevé

TABLEAU XIV

Détermination du lien à l'aide du χ^2 , entre les indicateurs de la synergie et le nombre de sièges (H7)

Variables aléatoires	χ^2	df	p	Observations
Implication dans les infrastructures	9.821	2	0.0074	La propension pour une synergie est plus élevée lorsqu'il y a une relation de dépendance entre deux variables

6.2 OBSERVATIONS CONCERNANT L'HYPOTHÈSE GÉNÉRALE

Variables Indépendantes	r	χ^2	Variables dépendantes
H1. Pourcentage d'attribution de tâches au secteur industriel	-0.407 0.278 0.343 0.368	- 6.224 - 6.271	Nombre de sièges Implication dans les infrastructures Implication dans le secteur industriel Budget promotionnel
H2. Degré d'implication dans le secteur industriel	-0.235 -0.246 0.283	- - 5.997	Nombre de membres Nombre de sièges Budget promotionnel
H3. Budget promotionnel	0.241 0.215	- 9.67	Nombre de membres Implication dans les infrastructures
H6. Nombre de comités	0.414	4.925	Nombres de sièges
H7. Nombre de sièges	0.248	9.821	Implication dans les infrastructures

6.2.1 Compilation de résultats concluants

Nous pouvons maintenant conclure, suite aux résultats recueillis par les indices de corrélation et du χ^2 , pour chacune des variables répertoriées, que l'hypothèse de base intégrée aux sept hypothèses opérationnelles, est bel et bien confirmée.

Il existe de fait une interaction pour certains des éléments de synergie organisationnelle, entre la CDE et des acteurs représentatifs du milieu local industriel. C'est-à-dire que la démonstration appliquée à partir de valeurs standardisées, prélevées pour chacun des indicateurs, prouve dans six cas une signification vraie pour les mesures du χ^2 , en regard de taux de corrélation significatifs (dans onze cas, dont huit sont positifs et trois négatifs). Cette expérience statistique souligne donc des liens de dépendance mis en évidence entre les variables, qui supportent ainsi l'énoncé premier. En terme de conclusion, les relations substantielles que nous avons pu déceler par cette analyse, postulent qu'une synergie réelle existe, imputant ainsi une signification probante aux variables qui la composent.

6.2.2 Commentaires sur les résultats

Les taux de corrélation positifs que nous avons décelés, restent dans l'ensemble relativement satisfaisants, pour un niveau de confiance au dessus des 95%. Pour les autres mesures du χ^2 , les résultats sont considérés comme très concluants, avec un niveau de confiance hautement élevé. Nous ne pouvons, sous un autre angle, laisser passer sous silence la taille imposante de l'échantillon, qui implique une marge d'erreurs relativement faible quand aux résultats obtenus.

Nous notons néanmoins qu'une variable sur huit n'a pu confirmer hors de tout doute, qu'elle avait un lien synergétique se rapportant à l'animation économique de l'environnement industriel local. Il s'agit de l'indicateur sur la "représentation industrielle des administrateurs", pour le CA (ou le CE) de la corporation. Cela laisse matière à interprétations sur la valeur de la normalisation qui lui est attribuée, sinon, sur la pertinence même accordée à cette variable, en regard de liens

hypothétiquement formulés pour les autres indicateurs. A partir de là, il reste à trouver des alternatives pour d'autres hypothèses pouvant potentiellement enrichir celle-ci.

D'un autre point de vue, nous considérons qu'il existe un vide d'informations appropriées, pour les autres secteurs d'activité où les commissaires interviennent (commercial et institutionnel, touristique, secteur primaire, etc.). Il serait intéressant de savoir si leur analyse serait correlée dans le même sens. Cependant, nous ne pouvons valider de telles interprétations, puisque nous n'avons pas les moyens pour pouvoir ratifier ou appuyer des hypothèses qui impliqueraient une telle dimension de la recherche.

6.2.3 Dicussion sur la signification des corrélations et de l'énoncé résultant des hypothèses opérationnelles

Nous confirmons par la présente que le nombre ou le pourcentage de commissaires qui se consacrent au secteur industriel a une incidence plus forte sur la synergie du milieu, étant par le fait même la variable qui corrobore le plus grand nombre de variables opérationnelles (après celle du "budget promotionnel" pour un total de sept mesures significatives). Elle propose en outre des retombées évidentes sur les autres indicateurs énumérés ci-dessus soit: le nombre de sièges extérieurs à la corporation, l'implication au niveau des infrastructures, le pourcentage d'efforts consacré au développement industriel et le budget promotionnel.

Ce qui démontre tout l'intérêt soulevé par cette variable. Or, le milieu lui-même en bénéficie, du fait de posséder un nombre d'effectifs substantiels pour chacune des CDE. Dans ce sens, l'attribution de ressources supplémentaires pour le développement industriel a un lien direct sur la création d'outils promotionnels ou informationnels, de même que sur une participation d'autant

accrue pour le commissaire, au niveau de l'animation industrielle et des infrastructures correspondant au développement économique local. Cela comporte ainsi des incidences directes sur l'activité résilière du commissaire, dans un processus d'échanges multiples.

Elle a cependant une influence négative" sur le nombre de sièges "externes" détenus par le commissaire. Elle nous amène à nous interroger sur la nature des organismes sur lesquels siègent davantage de commissaires pour les corporations possédant moins d'effectifs. Nous pourrions alors supposer que l'augmentation des effectifs et par le fait même, de l'implication dans le secteur industriel, pourraient, proportionnellement à la taille, exercer un attrait pour des réseaux de prospection nationale ou internationale. Cela peut être confirmé par l'étude effectuée pour l'ACIQ (Price Waterhouse, 1990) et qui décrit la tendance, en regard de la taille des municipalités, de mettre l'emphase sur la prospection à mesure que le nombre de commissaires augmente, en y consacrant dès lors les budgets appropriés (appuyant de surcroit le résultat de nos hypothèses "secondaires").

A partir d'un second indicateur, le fait de consacrer plus d'énergie pour le secteur industriel et la recherche, démontre qu'il y a des répercussions sur les moyens informationnels, soulignant ainsi une perspective d'intervention élargie de la part de grandes corporations (cela en liaison avec les hypothèses secondaires). A la suite de quoi, nous percevons que leur synergie s'enrichit et s'amplifie d'autant. Par contre, cette variable exerce une influence inversement proportionnelle sur le nombre de sièges détenus par le commissaire, à l'extérieur de la CDE (confirmant la sous-hypothèse du premier indicateur avec cette même variable).

Dans une autre optique, nous pourrions élaborer que les efforts consacrés au budget promotionnel ont néanmoins une incidence sur le nombre de membres d'une même corporation,

attestant l'influence attribuée au phénomène d'information exercé auprès des acteurs du milieu. Puis, d'un autre côté, la propension à vouloir se donner des budgets promotionnels substantiels, se répercute favorablement sur l'implication des principaux acteurs de CDE, au niveau des infrastructures de développement. Nous pouvons sérieusement en déduire que les outils promotionnels de développement participent manifestement à l'impulsion de l'activité résilière dans le milieu local.

Un dernier indicateur qui exerce des retombées sur l'activation des réseaux d'acteurs, résultant d'une possibilité accrue pour les commissaires de siéger sur des organismes extérieurs, provient en fait du dynamisme qui se répercute, à partir des "comités" internes et d'une implication élargie au niveau des infrastructures de développement. Nous pourrions dès lors conclure, dans une certaine mesure, que lorsque la perspective d'animation s'amplifie, les réseaux d'échanges progressent en conséquence.

Compte tenu de ces résultats, nous avons procédé à d'autres analyses avec des variables qui pourraient éclairer davantage notre réflexion:

6.3 RÉSULTATS STATISTIQUES SUR NOS HYPOTHÈSES SECONDAIRES

Tel que proposé, nous avons formulé des hypothèses secondaires qui tiennent compte de nouvelles variables indépendantes, étant mesurées avec chacune des variables utilisées précédemment. Les indicateurs de la synergie deviennent par le fait même les variables dépendantes. Pour faire suite, nos trois variables indépendantes sont: l'expérience du commissaire, le budget total de la CDE et la population couvrant le territoire de la corporation.

Pour les besoins, nous ne mettons en évidence que les relations considérées comme significatives pour chacune des variables. Pour informer le lecteur, celles qui ne seront pas exposées, présentent hors de tout doute un résultat de mesures statistiques non significatives, vérifiables par les tableaux descriptifs. Finalement, nous procérons comme dans les tableaux précédents, à partir de mesures de corrélation "r" et du Chi-carré (χ^2), servant pour l'analyse et l'observation des résultats de notre étude.

6.3.1 Résultats concernant l'hypothèse secondaire Hs1

Tout d'abord, la première variable à être mesurée, concerne "l'expérience du commissaire industriel", qui selon l'affirmation de plusieurs CDE, lors des entrevues, présente une influence directe sur le degré d'animation effectuée et sur l'efficacité des actions entreprises avec les acteurs du milieu, agissant de fait sur l'indice de synergie. Nous allons ainsi tenter de démontrer que la variable "expérience" peut influer positivement ou négativement les autres variables. Elle inclut d'ailleurs celles formulées par l'hypothèse secondaire: soit les variables sur le "budget total" et sur la "population" (la même remarque servira pour les deux autres cas de notre analyse).

Or, les résultats recueillis appuient statistiquement quatre rapports de corrélation sur dix, supportés ou complétés par trois mesures significatives du χ^2 . Le coefficient de corrélation "r" est basé sur un échantillon de 65 corporations pour toutes les analyses perçues. Il est bon de rappeler d'autre part, que l'hypothèse H_0 dont nous faisons mention, suppose que les deux variables étudiées sont indépendantes.

TABLEAU XVI

Corrélation et distribution du Chi-carré, pour les fréquences observées entre chacun des indicateurs de la synergie, puis des variables de l'hypothèse secondaire, avec l'"expérience du commissaire" (Hs1)

Variables dépendantes	r	x^2	dl	Observations
Var. 1	0.111	0.114	2	Test non significatif
Var. 2*	0.388	3.316	2	L'hypothèse nulle H_0 est rejetée, confirmant la relation entre les deux variables
Var. 3	0.079	3.601	2	Test non significatif
Var. 4*	-0.203	0.129	2	L'hypothèse nulle H_0 est rejetée, confirmant la relation entre les deux variables
Var. 5	-0.106	0.005	1	Test non significatif
Var. 6	-0.019	0.00025	1	Test non significatif
Var. 7	0.006	0.17	2	Test non significatif
Var. 8	0.180	1.348	2	Test non significatif
Budget total*	0.223	3.685	2	L'hypothèse nulle H_0 est rejetée, confirmant la relation entre les deux variables
Population*	0.214	6.604	2	L'hypothèse nulle H_0 est rejetée, confirmant la relation entre les deux variables

Var.1: Pourcentage de tâches pour le secteur indust.
 Var.2: Degré d'implication au secteur industriel
 Var.3: Budget promotionnel sur trois ans
 Var.4: Degré de représentativité ind. chez les adm.

Var.5: Nombre de membres
 Var.6: Nombre de comités
 Var.7: Nombre de sièges externes
 Var.8: Implication dans les infrastr.

* Variables retenues dont le r ou le x^2 sont significatifs

Var.2: L'implication dans le secteur industriel et le degré d'expérience du commissaire industriel

La deuxième sous-hypothèse présume un lien entre le degré d'expérience du commissaire et le pourcentage d'implication dans le secteur industriel. Le coefficient de corrélation (positif) est très significatif, ayant un niveau de confiance de 99%. Cela laisse présager une forte relation entre le degré d'expérience du commissaire et les efforts consacrés aux activités industrielles. Ainsi, le pourcentage d'investissement d'énergie dans ce secteur d'activité, est proportionnel aux acquis et à la connaissance du commissaire, qu'il acquiert avec les années. Celui-ci se spécialise avant toute chose à l'animation industrielle, d'une façon plus pointue, définissant mieux ainsi son rôle d'intervenant "industriel".

Var. 4: Le degré de représentativité industrielle chez les administrateurs et l'expérience du commissaire industriel

La quatrième sous-hypothèse postule qu'un lien positif existe entre l'expérience du commissaire et le degré de représentativité industrielle chez les administrateurs. Le test de corrélation est, à la limite significatif, tout en tenant compte que le coefficient "r" démontre un sens négatif à la relation. Ce qui laisse présager que l'expérience du commissaire est inversement proportionnel au degré de représentativité industrielle des administrateurs. Nous pourrions supposer que plus un commissaire acquiert de l'expérience, plus il s'encadre de ressources provenant de milieux diversifiés, incluant une forte proportion du domaine public ou para-public. Cependant, n'ayant pas scruté plus en profondeur cet aspect, nous ne pouvons pour l'instant en confirmer l'exactitude.

- Le budget total et l'expérience du commissaire industriel

La neuvième hypothèse de recherche propose que l'expérience du commissaire soit positivement correlée au budget annuel de la corporation. Une corrélation significative à 5%, nous amène à croire que plus les corporations disposent de budgets substantiels, plus elles bénéficient de commissaires possédant un degré d'expérience enrichi.

- La population et l'expérience du commissaire

La dixième hypothèse suppose que l'expérience du commissaire est positivement correlée à la population de chacun des territoires des CDE. La mesure du χ^2 effectuée, confirme le coefficient de corrélation avec un degré de confiance de 95%. Nous prouvons ainsi que le degré d'expérience d'un commissaire industriel augmente avec la population territoriale des CDE. Cet apport fait référence au taux élevé de roulement de personnel dans les régions éloignées, par rapport aux régions centrales plus populeuses. Celles d'ailleurs qui récoltent davantage de commissaires, possédant proportionnellement plus d'acquis et de connaissances. La corrélation atteste dans ce sens, le fait que les régions centrales s'accaparent du mouvement des commissaires provenant des régions périphériques, tel que soulevé dans le cadre d'analyse: "les ressources étant d'autant plus mobiles qu'elles sont de qualité". Ici, il faut noter cependant que la notion d'expérience se limite à la définition de l'indice "synergie" et non pas en terme de dynamisme d'un milieu, pris comme "résultante" de la synergie (ex.: la création d'emplois, d'entreprises, etc.).

6.3.2 Résultats concernant l'hypothèse secondaire Hs2

La seconde variable tente de spécifier le rapport que le budget annuel d'une corporation peut avoir sur les indicateurs de la synergie, imputables à la fonction d'animation qu'une CDE exerce sur son milieu. La valeur assignée à la variable "budget" pour chacune des corporations correspondantes, est délimitée par les montants ayant été attribués en 1989 par les instances locales (publiques et privées).

Les résultats recueillis confirment statistiquement sept relations, dont cinq corrélations soutenues par la mesure du Chi-carré. Tel que décrit précédemment, nous ne rapporterons pour l'analyse, que les variables significativement correlées dans le tableau de compilation. D'autre part, il faut prendre en compte que l'hypothèse H_0 , dont il est fait mention, présume que les deux variables sont indépendantes.

Var.1: Le pourcentage de tâches pour le secteur industriel et le budget annuel de la corporation

Cette hypothèse secondaire suppose une corrélation positive entre le budget annuel de la corporation et le pourcentage de tâches consacré au secteur industriel. Nous retrouvons un coefficient de corrélation hautement significatif, appuyé par une mesure du χ^2 ayant un intervalle de confiance de 99,9%. La valeur étant positive, il demeure évident que le budget a une incidence proportionnelle au nombre de postes qu'une corporation attribue pour le développement industriel. Elle entérine le fait, pour les CDE ayant un plus gros budget, d'intervenir et de soutenir de façon plus intense les activités industrielles, cela étant dû aux ressources plus nombreuses à leurs dispositions. Certaines CDE consacrent des efforts sur plusieurs aspects à la fois, en regard de la spécificité des besoins et de la dynamique locale. Cependant, la corrélation exprime bien la

dépendance des deux variables qui donne toute l'ampleur à celle-ci, suivant l'importance de la corporation. (Il faut pour cela se référer aux autres corrélations, soit: plus le budget est gros, plus la corporation est populeuse, donc plus près du centre.)

Var.2: Le degré d'implication dans le secteur industriel et le budget annuel de la CDE

La deuxième hypothèse souligne que le budget annuel de la corporation de développement a un lien de corrélation positif avec le degré d'implication de la CDE dans le secteur industriel. Le coefficient de corrélation étant significativement positif à 99%, nous pouvons conclure que, plus le budget d'une corporation augmente, plus l'implication dans le secteur industriel sera forte. Cette donnée appuie la relation précédente, qui considère la portée des ressources d'intervention consacrées au développement du secteur industriel, en rapport avec la valeur du portefeuille dont celles-ci bénéficient.

Var.3: Le budget promotionnel et le budget annuel de la CDE

La troisième hypothèse propose que le budget annuel d'une corporation est positivement correlé au budget promotionnel de chacune des CDE. Ici, nous rapportons qu'une forte corrélation existe, attestée par un niveau de signification du χ^2 de 99,9%. Elles établissent une relation hautement significative entre les deux variables. Nous pouvons dès lors démontrer que les CDE ayant les plus gros budgets annuels, ont de toute évidence, plus de chances de développer des outils promotionnels de qualité, profitant alors de ressources financières accrues et par le fait même de moyens informationnels plus soutenus.

TABLEAU XVII

Corrélation et distribution du Chi-carré, pour les fréquences observées entre chacun des indicateurs de la synergie, puis des variables de l'hypothèse secondaire, avec le "budget annuel" de la corporation (Hs2)

Variables dépendantes	r	x ²	df	Observations
Var. 1 *	0.408	14.529	1	L'hypothèse nulle Ho est rejetée, confirmant la relation entre les deux variables (pour 63 CDE)
Var. 2 *	0.326	3.462	2	L'hypothèse nulle Ho est rejetée, confirmant la relation entre les deux variables (pour 62 CDE)
Var. 3 *	0.708	11.114	1	L'hypothèse nulle Ho est rejetée, confirmant la relation entre les deux variables
Var. 4	-0.106	0.047	1	Test non significatif
Var. 5 *	0.236	7.219	2	L'hypothèse nulle Ho est rejetée, confirmant la relation entre les deux variables (pour 63 CDE)
Var. 6	-0.099	2.271	1	Test non significatif
Var. 7	-0.086	1.714	1	Test non significatif
Var. 8 *	0.260	7.122	2	L'hypothèse nulle Ho est rejetée, confirmant la relation entre les deux variables
Population *	0.374	25.636	1	L'hypothèse nulle Ho est rejetée, confirmant la relation entre les deux variables

* Variables retenues dont le r ou le x² sont significatifs
(Pour la description des variables, se référer au tableau précédent)

Var.5: Le nombre de membres et le budget annuel de la CDE

La cinquième hypothèse de recherche postule que le budget annuel de la corporation de développement est positivement correlé au nombre de membres appartenant à cette même corporation. Nous pouvons confirmer qu'une relation s'établit dû à un coefficient de corrélation "r" significatif. Nous pouvons nous appuyer sur une mesure du χ^2 significative elle aussi à 95%. Il en résulte que les corporations qui disposent de ressources financières suffisantes, exercent conséquemment une influence sur l'intégration des membres de l'organisme de développement. Cette corrélation appuie nécessairement le lien positif effectué entre le degré d'importance du "budget promotionnel", en rapport avec le recrutement des membres de la CDE.

Var.8: L'implication dans les infrastructures et le budget annuel de la CDE

La huitième hypothèse présuppose un lien de corrélation positif entre le budget annuel de la CDE et son implication au niveau des infrastructures locales. Ainsi, nous savons que la propension pour les commissaires de s'impliquer ou intervenir activement au niveau des infrastructures de développement, dans le but d'implanter des outils de croissance à caractère industriel, a un lien de réciprocité avec le budget octroyé par la corporation. Ainsi, plus les budgets alloués à l'organisme sont importants, plus le degré d'implication du commissaire au niveau des infrastructures locales, sera grandissant. Le coefficient r est davantage considéré, avec l'aide de la mesure du χ^2 , pour un intervalle de confiance de 95%.

- La population et le budget annuel de la CDE.

La septième hypothèse de recherche postule que le budget annuel de la CDE est positivement corrélaté à la population du territoire couvert par une CDE. Or, un coefficient de corrélation avec un niveau de confiance de 99%, soutenu par une mesure du χ^2 significative à 1%, ont la même portée. A la suite de quoi, nous pouvons faire le lien avec d'autres variables identifiées pour l'indice de synergie (budget promotionnel, nombre de tâches, de membres, etc.), et la taille de la CDE. Ainsi, proportionnellement, les grandes CDE disposent de budgets plus importants que les petites corporations. De fait, les régions les plus populeuses sont privilégiées par de meilleures ressources financières consacrées à l'animation de leur milieu entrepreneurial.

6.3.3 Résultats concernant l'hypothèse secondaire Hs3

La troisième variable tente de spécifier le lien que semble avoir la population du territoire d'une corporation, sur les indicateurs de la synergie émanant des activités même de la CDE. Nous voulons mesurer les retombées potentielles de cette variable, puis l'incidence qu'elle peut avoir sur les indicateurs pris comme externalités pour le milieu industriel.

Nous avons relevé quatre valeurs significatives lesquelles sont appuyées par des mesures positives du Chi-carré. D'autre part, l'hypothèse Ho à confirmer, soutient au départ que les deux variables sont indépendantes.

TABLEAU XVIII

Corrélation et distribution du Chi-carré, pour les fréquences observées entre chacun des indicateurs de la synergie, puis des variables de l'hypothèse secondaire, en rapport avec la "population" du territoire de la corporation (Hs3)

Variables dépendantes	r	χ^2	df	Observations
Var. 1 *	0.331	10.753	1	L'hypothèse nulle H_0 est rejetée, confirmant la relation entre les deux variables
Var. 2 *	0.373	7.023	2	L'hypothèse nulle H_0 est rejetée, confirmant la relation entre les deux variables
Var. 3 *	0.333	19.727	2	L'hypothèse nulle H_0 est rejetée, confirmant la relation entre les deux variables
Var. 4	0.171	1.932	1	Test non significatif
Var. 5	-0.153	6.238	2	L'hypothèse nulle H_0 est rejetée, à partir de la valeur du χ^2 seulement
Var. 6	-0.140	0.031	1	Test non significatif
Var. 7	0.008	3.074	2	Test non significatif
Var. 8 *	0.283	8.635	1	L'hypothèse nulle H_0 est rejetée, confirmant la relation entre les deux variables

Var.1: Pourcentage de tâches pour le secteur indust.
 Var.2: Degré d'implication au secteur industriel
 Var.3: Budget promotionnel sur trois ans
 Var.4: Degré de représentativité ind. chez les adm.

Var.5: Nombre de membres
 Var.6: Nombre de comités
 Var.7: Nombre de sièges externes
 Var.8: Implication dans les infrastr.

* Variables retenues dont le r ou le χ^2 sont significatifs

Var.1: Le pourcentage d'attribution de tâches au secteur industriel et la population du territoire de la CDE.

La première hypothèse de recherche postule que la population d'un territoire auquel appartient la CDE est en corrélation avec le pourcentage d'attribution de tâches du commissaire pour le secteur industriel. Or, à partir d'une valeur de corrélation positive ayant un niveau de confiance de 99%, soutenue par une mesure du χ^2 (de 99%), nous affirmons que plus la population a de l'importance, plus on affecte de façon particulière, des ressources humaines au développement du secteur industriel.

Var.2: Le degré d'implication dans le secteur industriel et la population du territoire de la CDE

La deuxième hypothèse de recherche suppose que la population est positivement correlée au degré d'implication du commissaire dans le secteur industriel. Ainsi, tout en possédant nécessairement plus de ressources, on attribue en fait autant d'énergie et d'intérêt pour le secteur industriel, comparé aux autres activités et cela proportionnellement à l'ampleur de la population locale avec laquelle on fait affaire. La mesure du χ^2 est très significative, à 99%, avec un coefficient de corrélation ayant un niveau de confiance de 99%. Dans ce sens, les plus grandes CDE, consacrent plus de temps au développement industriel et à la recherche, qu'au secteur commercial, institutionnel, touristique, secteur primaire, etc., en comparaison avec les CDE possédant des populations moindres.

Var.3: Le budget promotionnel sur trois années et la population du territoire de la CDE

La troisième hypothèse de recherche présume que la population du territoire de la CDE est positivement correlée au budget promotionnel. Aussi, à mesure que la population augmente, on

alloue davantage de ressources budgétaires en ce qui à trait à la promotion. La corrélation, étant significative à plus de 99%, est appuyée par la mesure du χ^2 avec une très forte signification de 99,9%. Ainsi, les montants consacrés pour les outils promotionnels ou informationnels, sont en relation directe avec l'accroissement de la population locale.

Var.5: Le nombre de membres et la population du territoire de la CDE

La cinquième sous-hypothèse de recherche suppose un lien positif entre la population du territoire de la CDE et le nombre de membres d'une même corporation. Or, nous démontrons, à partir du tableau de contingence pour le χ^2 , qu'il existe un lien entre les deux variables, suite au regroupement ainsi effectué. Cependant, le "r" n'étant pas significatif, nous devons demeurer prudent quant à notre affirmation, ne connaissant pas le sens dans lequel s'effectue cette relation.

Var.8: L'implication dans les infrastructures locales et la population du territoire de la CDE

La huitième sous-hypothèse suppose une corrélation positive entre la population et le degré d'implication du commissaire dans les infrastructures de développement du milieu. Nous retrouvons un coefficient de corrélation positif avec un intervalle de confiance de 95%. Le test du χ^2 a par ailleurs un niveau de signification de 99%. Ce qui nous amène à l'observation suivante: le degré d'implication des commissaires dans les infrastructures locales de développement a une incidence très forte avec la population territoriale de la CDE. Ainsi, les plus grandes corporations vont s'impliquer ou intervenir davantage au niveau des infrastructures locales, que les CDE ayant des populations moindres.

6.4 OBSERVATIONS SUR LES HYPOTHÈSES SECONDAIRES

Variables Indépendantes	r	χ^2	Variables dépendantes
Hs1. Expérience du commissaire	0.388	3.316	Implication dans le secteur industriel
	-0.203	0.129	Représentativité industrielle chez les administrateurs
	0.223	3.685	Budget total
	0.214	6.604	Population
Hs2. Budget annuel	0.408	14.529	Pourcentage de tâches pour le secteur industriel
	0.326	3.462	Implication dans le secteur industriel
	0.708	11.114	Budget promotionnel
	0.236	7.219	Nombre de membres
	0.260	7.122	Implication dans les infrastructures
	0.374	25.636	Population
Hs3. Population du territoire	0.331	10.753	Pourcentage de tâches pour le secteur industriel
	0.373	7.023	Implication dans le secteur industriel
	0.333	19.727	Budget promotionnel
	0.283	8.635	Implication dans les infrastructures

Discussion et commentaires de résultats significativement correlés

• Dans un premier temps, on peut affirmer, en acceptant de se tromper cinq fois sur cent, que la variable "expérience du commissaire" a une influence certaine sur deux indicateurs de synergie des CDE. Nous pouvons soutenir que les commissaires plus expérimentés, interviennent davantage dans le secteur industriel que les autres et qu'ils profitent de plus gros budgets pour la gestion et l'animation du milieu entrepreneurial. Toutefois, ils disposent d'un encadrement représentatif moindre sur le conseil d'administration, en référence au secteur industriel (dont les composantes proviennent autant du milieu financier, industriel, de la recherche, des services et représentants des organismes). A l'opposé, le phénomène prend de l'ampleur chez les corporations de tailles réduites, qui jouissent d'une représentativité administrative plus forte provenant du champ d'activité industriel.

En revanche, le facteur "expérience" étant suscinctement mis en évidence par les plus grandes populations, entérine l'hypothèse voulant que les grands centres qui disposent de budgets importants, se réapproprient les commissaires ayant acquis le plus d'expérience.

• En deuxième lieu, la variable sur le "budget" annuel, contrairement à ce qu'on aurait pu prétendre, a une forte incidence sur la synergie des CDE, même s'il en coûte plus cher au pro-rata des petites municipalités, pour bénéficier des services d'une corporation de développement économique.

Or, proportionnellement aux moyens financiers dont peuvent disposer les corporations, cet indicateur confirme l'apport significatif attribué à la quantité d'intervenants en développement industriel, dont peuvent bénéficier les plus grandes CDE et aux efforts supplémentaires déployés

dans le milieu industriel. Ce qui laisse supposer que les plus petites CDE, doivent étendre leurs champs d'intervention à plusieurs secteurs d'activité à la fois, modifiant l'essence même des communications avec les acteurs, dans des disciplines économiques qui diffèrent. D'autre part, les CDE disposant de montants substantiels, vont tirer avantage d'un degré d'implication des plus appréciables au niveau des infrastructures locales. Celles-là même qui représentent un support synergétique d'autant plus grand pour l'entrepreneuriat industriel. En plus, notre indicateur va composer de cette façon, avec un nombre de "membres" d'autant renforci, amplifiant ainsi le phénomène relié à l'accroissement budgétaire. Or, sous cet angle, les corporations bénéficiant de budgets substantiels, présentent des activités résilières plus intenses, échangeant de fait avec un nombre d'acteurs plus élevé que les petites CDE. Le commissaire qui participe activement à ce schéma d'animation, augmente incidemment la propension à une synergie locale plus intense (cela toujours en rapport avec les indicateurs retenus, en ne tenant pas compte, sous toute réserve, de la possibilité d'avoir des indicateurs autres, pouvant être reliés à l'hypothèse générale).

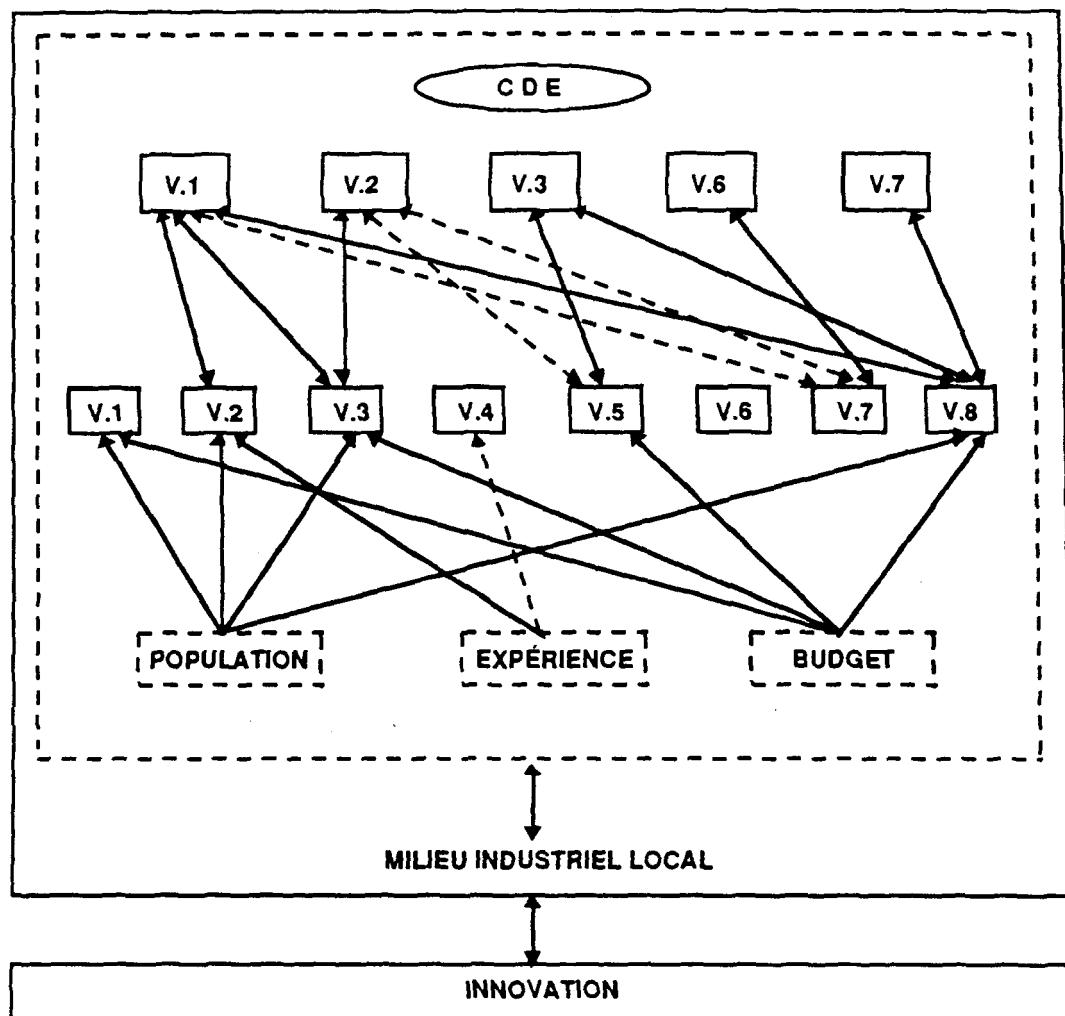
Dans un autre ordre d'idées, l'association clairement établie de la variable sur le "budget promotionnel", permet d'élargir l'aspect "informationnel" (prise comme composante synergétique), chez les corporations bénéficiant de budget supérieur. Or, le fait d'obtenir des ressources financières accrues, les amène à pouvoir disposer d'outils informationnels ou promotionnels de meilleure qualité ou en plus grand nombre, selon le cas.

- Finalement, de toute évidence, la variable "population" prend toute son importance dans la dynamique spatiale de la synergie créatrice des CDE. Elle influence grandement "l'intensité" de notre indice. Ainsi, les corrélations démontrent pour les plus grandes municipalités (ou territoire de corporations), des techniques promotionnelles mieux soutenues, de même qu'une implication plus élevée, en rapport avec le nombre de commissaires consenti plus spécifiquement pour le secteur

industriel. D'autre part, elle confirme de façon substantielle, une intégration plus forte au niveau du réseau des infrastructures de développement. Il est ainsi mis en évidence que les montants consacrés aux outils d'intervention, sont en relation direct avec la portée des populations locales.

C'est pourquoi, l'effet synergétique créé par les interventions des CDE auprès des acteurs du milieu industriel et par l'appropriation d'éléments interactifs (et informationnels), sont en rapport avec le poids démographique des espaces locaux (en ne se limitant qu'aux seuls indicateurs de l'étude effectuée).

SCHÉMA XI
PROFIL SYNERGÉTIQUE D'UNE CDE
Processus de communication multiple et informationnel



Relations interactives (à partir de corrélations significatives):

→ relations positives - - → relations négatives [] variables indépendantes

<u>Les acteurs de la synergie</u>	<u>L'outil qui supporte le caractère informationnel et relationnel</u>	<u>Éléments qui renforcent l'aspect interactif des réseaux</u>
Var. 1: Les professionnels de la CDE	Var. 3: Le budget promotionnel	Var. 2: Implication dans le secteur industriel
Var. 4: Les administrateurs		Var. 8: Implications dans les infrastructures locales
Var. 5: Les membres		
Var. 6: Les comités rattachés à la CDE		
Var. 7: Les comités externes		

CHAPITRE VII

CONCLUSION GÉNÉRALE SUR LA SYNERGIE DES CDE, DANS LA DYNAMIQUE INDUSTRIEL LOCALE

Observations générales sur les résultats obtenus

Finalement, la recherche a pu démontrer de façon concluante que la propension à ce qu'il y ait un effet synergétique des corporations de développement économique sur le milieu industriel, dépend du degré d'échanges entre les acteurs, dans le processus d'animation économique, et en rapport avec les outils utilisés.

Les résultats de l'analyse se situent à deux niveaux, soit la combinaison d'échanges "organisationnels" (bilatéraux) établit par les acteurs, et l'attribution d'instruments de développement "informationnels" propice à une synergie créatrice. Or, les hypothèses avancées déterminent les paramètres de la synergie organisationnelle, qu'une corporation de développement engendre de par ses interventions sur le milieu d'innovation, considérées comme une externalité par les unités industrielles.

Il ressort de toute évidence, à partir de là, que les outils promotionnels ou de développement participent manifestement à l'impulsion d'une activité résilière, cantonnée dans l'application de variables budgétaires ou démographiques. D'où l'intérêt que porte l'étude à partir de l'indice de synergie, adapté à l'espace précis des CDE, se référant à une dynamique de croissance qui prévaut

pour une population donnée. Il faut ainsi prendre en compte l'importance accordée aux hypothèses opérationnelles et secondaires dans une perspective de développement plus localisée.

Il est assuré que le renforcement des montants attribués par les populations, est en relation directe avec les éléments d'interventions proposés (effectifs, outils informationnels, compétences). Ils représentent en fait l'apport majeur concernant l'investissement d'une corporation de développement pour son milieu d'appartenance, favorisant une émulsion propice à l'innovation.

En fin de compte, l'effet synergétique créé par les interventions des corporations auprès des acteurs du milieu industriel et par l'appropriation de processus interactifs (ou de méthodes informationnelles), sont nécessairement en rapport avec le poids démographique des espaces locaux.

En regard à cela, nous n'avons pu analyser l'aspect "qualitatif" même des interventions, qui dépend sur trop d'aspects intangibles pour être évaluer de manière objective. Cependant, à l'aide de nos observations, nous croyons que les plus petites corporations qui semblent désavantagées, jouissent d'un cercle de relations diversifiées, étendu à plus de secteurs économiques. Elles ajustent leurs réseaux d'influence de manière horizontale à partir de ressources multiples, contrairement aux plus grandes corporations qui opèrent plus spécifiquement dans le secteur industriel. Celles-ci bénéficient par contre d'un tissu d'infrastructures davantage élargi. D'où l'importance chez les petites corporations, d'une synergie d'autant plus raffermie qui limite ces différends. Elles peuvent le faire au niveau du déploiement et surtout de l'encadrement des capacités créatrices et entrepreneuriales en pleine émergence.

La portée de la recherche

La portée réelle de la confirmation des énoncés, donne un aperçu sur "l'authenticité" de la synergie provenant de l'animation des CDE sur le milieu local. Sans préciser toutefois de manière scientifique, la résultante économique qu'elle pourrait engendrer, elle donne néanmoins une dimension palpable au lecteur, intéressé par des notions de concertation et de communication, reconnaissant ainsi tout le poids des échanges et de l'information sur l'incubation d'idées nouvelles. L'étude démontre hors de tout doute que la synergie existe, sans pouvoir en spécifier toute l'étendue. Nous savons cependant qu'elle dépend d'indicateurs précis (en référence à notre étude) et qu'elle a une portée proportionnelle aux efforts déployés.

Nous pourrions affirmer, à partir des résultats significatifs démontrés par les différentes mesures, que la synergie a un effet d'entraînement sur les acteurs et que les animateurs économiques y exercent une influence certaine. Leurs interventions ne se limitent plus à proposer des alternatives, mais à "dynamiser" l'interrelation même des acteurs (décideurs, chercheurs, créateurs, informaticiens, consultants, entrepreneurs, exécutants, etc.), afin de promouvoir, organiser ou animer les échanges, dans un but de stimulation et planification de l'innovation. Cela confirme toute l'importance rattachée au rôle du commissaire industriel, lui donnant ainsi d'autant plus d'importance, en tant qu'élément propulseur ou déclencheur de la synergie locale, teintée de particularismes propres au milieu industriel. En regard des conclusions, il doit nécessairement tenir compte des aspects budgétaires et de la qualité même des ressources humaines sur qui dépend en grande partie l'appropriation d'une synergie efficiente et vigoureuse.

En tout état de cause, l'étude atteste par ces faits, de l'intérêt particulier devant être accorder à l'activité synergétique d'une CDE, en rapport avec le rôle d'animation économique qui lui est dévolu.

Données techniques résultant de l'analyse

Sans reprendre tous les résultats exprimés dans l'analyse et qui servent de prélude à la conclusion de nos observations, nous avons dénombré au total quatorze corrélations relevant de nos hypothèses secondaires, appuyées par dix mesures émanant des tableaux de contingence. Les autres indicateurs, servant de composantes à nos hypothèses "opérationnelles", ont démontré dans onze cas une signification probante, soulignant ainsi la justesse de notre hypothèse générale.

Les limites de la recherche

Quant à la fiabilité de l'étude, le mode d'échantillonnage nous permet de généraliser amplement les résultats acquis au cours de l'expérience. Cependant, certaines informations concernant notre indice, furent parfois difficiles à répertorier, sinon à manier. Il fallait ainsi au départ, s'assurer d'une méthode d'analyse correspondant à une évaluation parcimonieuse des indicateurs, tout en respectant leur fiabilité. Malgré tout, l'accessibilité des variables dans cette perspective d'analyse, nous empêche d'approfondir totalement les multiples aspects se rapportant à la synergie des CDE, et cela dans la plus pure objectivité de recherche. Nous pourrions nous restreindre dans ce cas-ci à une analyse descriptive du phénomène.

Nous aurions d'autre part, souhaité une compilation des données obtenues, pour pouvoir "quantifier" l'indice de synergie proportionnellement à chacune des CDE, en vue d'une comparaison éventuelle. Cela ne peut être réalisé dans les circonstances, étant limité au niveau méthodologique, par la stricte relation de chacune des composantes (les variables), prises séparément.

Élaboration pour des recherches subséquentes

Étant limité aux informations cumulées, nous sommes restreints quant à d'éventuelles suggestions pour des recherches ultérieures. Nous pouvons néanmoins considérer certaines caractéristiques, plus spécifiques au phénomène de "territorialité" de la synergie locale: c'est-à-dire, son cadre d'émergence, qu'il soit périphérique, central ou satellite, ou sinon à partir de l'environnement rural, semi-urbain ou urbain.

D'un autre point de vue, il aurait été intéressant dans des études subséquentes de faire un rapprochement entre le phénomène de synergie des CDE avec le milieu entrepreneurial, plus précisément. Nous pourrions alors approfondir la perception des entrepreneurs sur la synergie qui émane de l'animation économique locale et du rôle qu'ils pourraient jouer à ce chapitre, de par leurs implications à l'extérieur de la firme, devenant une externalité en soi (en faisant référence par le fait même aux caractéristiques propres du "district industriel", qui facilitent la réciprocité des échanges: se référer au schéma IV)

Dans ce sens, le champ de la recherche peut s'étendre à davantage d'acteurs, considérant toute l'amplitude de l'activité résilière comme telle et ses ramifications (informationnelles) sur la synergie. Tel que nous l'avons perçu dans l'historique des CDE, la fonction d'animation se précise et s'ouvre à de nouveaux modes d'intervention (en fonction du degré d'expérience du commissaire), selon l'aptitude à l'innovation. Ce qui suppose de nouvelles avenues sur le rôle d'animation d'une CDE.

En dernière instance, la perspective d'exploration d'un cadre conceptuel nouveau, n'en est qu'à ses premières armes. Elle laisse un regard sur toute l'ampleur du phénomène et surtout sur

l'importance à accorder à la synergie des milieux, valorisant d'autant l'animation économique du milieu entrepreneurial innovant. Nos résultats croyons-nous, donnent des indications quant à des considérations futures (appuyées par des auteurs déjà cités) pour étudier plus en profondeur cette voie, qui mérite toute l'attention des chercheurs et acteurs de différents milieux d'intervention en développement.

BIBLIOGRAPHIE

ÉTUDES:

ACIQ, " Le financement du développement régional", Mémoire, Montréal, mars 1988

Côté Marcel, (ACP Marketing inc.), "Le rôle du commissaire industriel", Montréal, 1977

Les systèmes de formation et de gestion PERFORM inc., "Analyse de profil", compte rendu pour l'Association des commissaires industriels du Québec (ACIQ), Montréal, 1981

Conseillers en gestion et informatique CGI inc., "Études d'implantation de l'informatique dans les corporations de développement économique", présentée à l'ACIQ, Montréal, 1984

CODEV, "Étude sur les commissariats industriels du Québec", ACIQ, Montréal, 1984

Desrosiers Guy, "Les exigences nouvelles de la croissance économique", Allocutions, CDEIR St-Hyacinthe, 1989

Mallette, Major, Martin, "Enquêtes auprès des membres de l'ACIQ", Montréal, août 1984

MICT, "Enquête sur les besoins de formation des membres de l'ACIQ", Direction de l'aide à l'implantation industrielle, sept. 1987

MICT, "Répertoire des organismes de promotion industrielle du Québec", Direction de l'Infrastructure, juin 90

MICT, "Rapport statistique annuel, sur les organismes de développement industriel de Québec subventionnés", Direction de l'aide à l'implantation industrielle, 87

Ouellet Ronnie, "Les commissaires industriels et l'intervention gouvernementale", Comité d'intervention de l'ACIQ, Montréal, 1985

Ouellet Ronnie, "Mémoire", de l'ACIQ présentée à la commission d'étude sur les municipalités, Montréal, 1986

Price Waterhouse, "Profil des organismes québécois de développement économique" revue *Le développement économique en bref*, deuxième trimestre, Montréal, 1990

DOCUMENTS:

- Antonelli Cristiano**, "The role of technological districts in the regional distribution of innovation capacity", *The Italian case*, Table ronde, Centre d'économie régionale, Aix en Provence, 1986
- Aydalot Philippe**, "Milieux innovateurs en Europe", Innovative Environments in Europe, Gremi, Paris 86
- Aydalot Philippe**, "Technologies nouvelles et développement territorial", Groupe "Technologies nouvelles et espace", Paris, oct. 84
- Bellandi Marco**, "The industrial district in Marshall", dans Small firms and industrial district in Italy, Routledge, 89
- Brodhead D., Lamontagne F., Peirce J.**, "L'Organisme de développement local: Une perspective canadienne", Document sur le développement local, num 20, Conseil économique du Canada, avril 90
- Brun Raphael**, "Approche systémique, industrie et région", Revue d'Économie régionale et urbaine, no1, 85
- Bruneau Pierre**, "Les villes moyennes au Québec", *Leur place dans le système socio-spatial*, Presses de l'Université du Québec, Québec, 1989
- Courlet C., Pecqueur B.**, "Systèmes locaux d'entreprises et externalités: un essai de typologie", Colloque "Mondialisation de l'économie et développement des territoires", St-Étienne, sept. 90
- Crevoisier O., Mallat D.**, "Système de production, ouverture sur l'environnement et espace", Colloque "Mondialisation de l'économie et développement des territoires", St-Étienne, sept. 90
- Decoster E., Tabariés M.**, "L'innovation dans un pôle scientifique et technologique", *Le cas de la cité scientifique île de France sud*, dans "Milieux innovateurs en Europe", Philippe Aydalot éd., Paris 86
- Foster Richard**, "L'innovation", *Avantage à l'attaquant*, InterÉditions, Paris, 1986
- Jewtuchowicz A.**, "Les externalités, leur création et leur rôle dans le développement local", colloque "Mondialisation de l'Économie et développement des territoires", Saint-Étienne, 90
- Keys P., Thrift N.**, "Industrial environments: a Niche theoretic interpretation", *Urban Studies*, Australian National University, 80

- Lacour, C.**, "Les PME innovatrices et leur environnement local et économique: Vieux problème, vrai problème?", Table ronde, Centre d'économie régional, Aix en Provence, 1986
- Lacrampe Serge**, "Système d'information et structure des organisations" Éditions Hommes et Techniques, France, 1974
- Lecoq Bruno**, "Organisation industrielle, organisation territoriale: une approche intégrée fondée sur le concept de réseau", colloque de l'Association de Sciences régionales de Langue française, Saint-Étienne, sept 90
- Lemelin André, Morin Richard**, "Le développement économique local et communautaire: Éléments d'analyse et pistes de réflexion pour une stratégie municipale", INRS-Urbanisation, Montréal, mai 89
- Loinger Guy**, "Mutations technologiques et système productif local et régional: Une nouvelle donnée, GEISTEL, Rapport de colloque, St-Étienne, sept. 90
- Maillet, Denis**, "Les milieux innovateurs en Europe"
- Martin, Fernand**, "L'entrepreneurship et le développement local: une évaluation", Revue canadienne des Sciences régionales, vol. 9, num.1, printemps 86
- Mathis Philippe**, "L'évolution des structures géo-économique: entre l'espace et le territoire", colloque "Mondialisation de l'économie et développement des territoires", Saint Étienne, 90
- Maunoury Jean-Louis**, "La genèse des innovations", *La création technique dans l'activité de la firme*, Presses universitaires de France, Paris, 1968
- Mossello M.T.**, "Innovative capacities of industrial districts", *Hypothesis and verification: The case-study of prato un Tuscany*, conférence Technology and territory, University of Naples, fev. 89
- OCDE**, "Les mécanismes de la création d'emplois", *L'exemple américain*, Paris, 1989
- OCDE**, "L'innovation dans les petites et moyennes entreprises", Rapports analytiques, Paris, 1982
- OPDQ**, "A l'heure de l'entreprise régionale", Plan d'action en matière de développement régional, Service des communications, Gouv. du Québec, nov. 88
- Patry Réal**, Lemelin André, "Le contexte régional favorable à l'innovation", Atelier sur *Les conditions du développement technologique de l'entreprise en région*, Conseil de la Science et de la Technologie, 89
- Perrin, J.C.**, "Technologies nouvelles et synergies locales", *Éléments de théorie et d'analyse*, Centre d'économie régionale, Université d'Aix Marseille III, France, 1986

- Perrin, J.C.**, "Milieux innovateurs", *Éléments de théorie et typologie*, Table ronde du Gremi, Centre d'économie régionale d'Aix-Marseille, janvier 89
- Planque Bernard**, "Note sur la notion de réseau d'innovation", Colloque "Mondialisation de l'économie et développement des territoires", St-Étienne, sept. 90
- Planque Bernard**, "La PME innovatrice: Quel est le rôle du milieu local?", Centre d'économie régionale, Université d'Aix-Marseille III, 87
- Proulx, M-U.**, "Les MRC québécoises: des milieux d'entreprenariat", Communication au Colloque de l'Association canadienne de Sciences régionales, Université Laval, Québec, juin 89
- Proulx, M-U.** "Flux d'informations et dynamique locale", dans les Cahiers de Géographie du Québec, numéro 95, vol.35, 1990
- Proulx, M-U.**, "Activité résilière utilitaire d'organisation spatiale et dynamique économique des milieux MRC du Québec", Communications au colloque *Mondialisation de l'économie et développement des territoires*, U. Saint-Étienne, France, 1990
- Raffestin Claude, Turcot Angelo**, "Les concepts de la géographie humaine", *Espace et pouvoir*, Ed. Masson, Paris 1984
- Ratti R., Bramanti A., Senn L.**, "PME, synergies locales et cycles spatiaux d'innovation", Table ronde du Gremi, Association Philippe Aydalot, Barcelonne, mars 89
- Ravix J.L., Torre A.**, "Éléments pour une analyse industrielle des interactions spatiales: Réseaux locaux et pôles technologiques", Latapses-CNRS

ANNEXE I

**DESCRIPTION DES RÉSULTATS NON-SIGNIFICATIFS
POUR LES SOUS-HYPOTHESES DE RECHERCHE H1 À H7**

6.1.1 Résultats non significatifs concernant les sous-hypothèses de recherche H1

1. La représentativité industrielle et le pourcentage d'attribution de tâches pour le secteur industriel

La première sous-hypothèse de recherche suppose un lien entre le pourcentage d'attribution de tâches des commissaires pour le secteur industriel et la représentativité industrielle des administrateurs de la corporation. Cette hypothèse n'a pu être confirmée, car le coefficient de corrélation n'est pas significatif. Le tableau II va dans le même sens avec la mesure du χ^2 .

2. Le nombre de membres et le pourcentage d'attribution de tâches pour le secteur industriel

La seconde sous-hypothèse de recherche présume que le pourcentage d'attribution de tâches pour le secteur industriel est positivement corrélé au nombre de membres inscrits dans la corporation de développement. Le coefficient de corrélation ne supporte pas cette affirmation et la signification de la mesure du χ^2 reste négative, mais très proche toutefois du seuil de signification de 95%.

3. Le nombre de comités et le pourcentage d'attribution de tâches pour le secteur industriel

La troisième hypothèse suppose un lien positif, entre le pourcentage d'attribution de tâches des commisaires vis-à-vis le secteur industriel et le nombre de comités relevant de la CDE. Cette hypothèse n'a pu être confirmée, car le coefficient "r" n'est pas significatif.

6.1.2 Résultats non significatifs concernant les sous-hypothèses de recherche H2

1. La représentativité industrielle et la propension à investir plus de temps dans le secteur industriel

Cette première sous-hypothèse de recherche veut confirmer que la propension à investir plus de temps dans le secteur industriel est positivement corrélé à la "représentativité industrielle": soit, le nombre de représentants pour le secteur industriel, siégeant sur le conseil d'administration et le conseil exécutif. Cette hypothèse n'a pu être confirmée, car le résultat obtenu n'est pas significatif. La mesure du χ^2 conduit à la même conclusion.

3. Le nombre de comités et la propension à investir plus de temps dans le secteur industriel

La troisième sous-hypothèse postule que la propension à investir plus de temps dans le secteur industriel est positivement corrélée avec le nombre de comités relevant d'une CDE. Cette hypothèse n'a pu être confirmée, ni pour le coefficient de corrélation, ni pour la mesure du χ^2 , car les résultats obtenus ne sont pas significatifs.

5. L'implication dans les infrastructures et la propension à investir plus de temps dans le secteur industriel

La cinquième sous-hypothèse de recherche établit un lien de corrélation entre la propension à investir plus de temps dans le secteur industriel et le degré d'implication dans les infrastructures existantes. Le résultat du test de corrélation obtenu n'est pas significatif et celui du χ^2 non plus; celui-ci demeure toutefois très proche du seuil de signification de 95%.

6.1.3 Résultats non significatifs concernant les sous-hypothèses de recherche H3

1. La représentativité industrielle et le budget promotionnel

Cette première hypothèse suppose un lien positif entre le montant consacré au budget promotionnel et le degré de représentativité industrielle de la part des administrateurs de la corporation. Cette hypothèse n'a pu être confirmée, car le résultat obtenu n'est pas significatif. Cela signifie donc qu'il n'existe pas de lien entre le budget promotionnel et la représentativité industrielle, à partir des données proposées.

3. Le nombre de comités et le budget promotionnel

La troisième hypothèse suppose un lien positif entre le budget promotionnel d'une corporation et le nombre de comités rattaché à cette même corporation. Le résultat observé n'est pas significatif, donc l'hypothèse n'a pu être retenue. On ne peut donc conclure qu'il existe un lien entre le budget promotionnel et le nombre de comités sous cet angle.

4. Le nombre de sièges et le budget promotionnel

La quatrième sous-hypothèse stipule que le budget promotionnel est positivement corrélé au nombre de sièges qu'un commissaire détient à l'extérieur de sa corporation. Or, dans le sens de l'hypothèse précédente, elle n'a pu être confirmée, car le résultat obtenu demeure non significatif.

6.1.4 Résultats non significatifs concernant les sous-hypothèses de recherche H4

1. Le nombre de membres et la représentativité industrielle des administrateurs

A partir de cette sous-hypothèse, on suppose un rapport positif entre la représentativité du secteur industriel, pour les différents administrateurs de la corporation et le nombre de membres de cette même corporation. Cette hypothèse n'a pu être confirmée, car le résultat obtenu n'est pas significatif.

2. Le nombre de comités et la représentativité industrielle des administrateurs.

La seconde sous-hypothèse établit un lien de corrélation positif entre la représentativité du secteur industriel des différents administrateurs et le nombre de comités créé, sous l'égide de la corporation. Encore une fois, le résultat observé n'étant pas significatif, nous n'avons pu retenir cet énoncé.

3. Le nombre de sièges et la représentativité industrielle des administrateurs

La troisième sous-hypothèse postule que le degré de représentation des administrateurs pour le secteur industriel, est positivement correlé au nombre de sièges détenus par le commissaire, à l'extérieur de l'organisme de développement. De fait, le résultat n'étant pas significatif, nous ne pouvons confirmer l'hypothèse.

4. L'implication dans les infrastructures industrielles et la représentation industrielle des administrateurs

La quatrième sous-hypothèse de recherche confirme que le degré de représentativité industrielle des administrateurs de la corporation de développement économique, est positivement correlée à l'implication des commissaires dans les infrastructures locales et régionales. Cette dernière hypothèse n'a pu être confirmée, car le résultat obtenu n'est pas significatif.

6.1.5 Résultats non significatifs concernant les sous-hypothèses de recherche H5

1. Le nombre de comités et le nombre de membres

Cette première sous-hypothèse de recherche postule que le nombre de membres recensé dans une CDE, est positivement correlé au nombre de comités adjacents à la corporation. Le résultat obtenu n'est pas significatif, il ne peut ainsi confirmer l'hypothèse.

2. Le nombre de sièges et le nombre de membres

La deuxième hypothèse suppose un lien positif entre le nombre de membres d'une CDE et l'implication effective du commissaire sur différents comités externes, indépendants de la corporation. C'est ainsi qu'un siège ou un poste d'administrateur peut lui être alloué, relié directement au développement économique. Cette hypothèse n'a pu être retenue, car le résultat obtenu n'est pas significatif.

3. L'implication dans les infrastructures et le nombre de membres

La troisième hypothèse suppose une corrélation positive entre le nombre de membres d'une même corporation et l'implication même du commissaire au niveau des infrastructures du milieu local. Ici, nous ne pouvons non plus confirmer l'hypothèse, car nous n'avons obtenu qu'un résultat non-significatif.

6.1.6 Résultats non significatifs concernant les sous-hypothèses de recherche H6

2. L'implication dans les infrastructures et le nombre de membres

La deuxième sous-hypothèse postule que le nombre de membres associés à une CDE est positivement correlé au degré d'implication du commissaire dans les infrastructures de développement locales ou régionales, oeuvrant pour le secteur industriel et l'entrepreneuriat. Cette hypothèse n'a pu être confirmée, car le résultat obtenu n'est pas significatif.

ANNEXE II

**RÉSULTATS DES TABLEAUX DE CONTINGENCE
POUR LES MESURES DU CHI-CARRÉ SIGNIFICATIVES**

PRÉSENTATION DES TABLEAUX DE FRÉQUENCES OBSERVÉS POUR CHACUNE DES MESURES DU CHI-CARRÉ, CONSIDÉRÉE COMME SIGNIFICATIVEMENT ACCEPTABLE, SELON LA TABLE DE DISTRIBUTION DU χ^2 , AVEC UNE INTERVALLE DE CONFIANCE DE 95% ET PLUS.

H1: "Pourcentage d'attribution de tâches pour le secteur industriel" et "le nombre de membres":

Fréquences:

De 0,25 à 1 postes	De 0 à 30 membres
de 1,50 à 3 postes	de 35 à 120
	de 125 et plus

Tableau des fréquences observées				Totaux:
	DE 0 À 30	DE 35 À 120	DE 125 ET ...	
DE 0,25 À 1....	24	6	6	36
DE 1,50 À 3	11	10	8	29
Totaux:	35	16	14	65

2

H1: "Pourcentage d'attribution de tâches pour le secteur industriel" et
"l'implication dans les infrastructures":

Fréquences:

De 0,25 à 1,25 postes	De 0 à 4 infrastructures.
de 1,50 à 3	de 5 à 8
	de 9 et plus

Tableau des fréquences observées				Totaux:
	DE 0 À 4	DE 5 À 8	DE 9 ET P...	
DE 0,25 À 1....	16	14	6	36
DE 1,50 À 3	6	11	12	29
Totaux:	22	25	18	65

2

H1: "Pourcentage d'attribution de tâches pour le secteur industriel" et "le budget promotionnel":

Fréquences:

De 0,25 à 1,25 postes	De 1 000 à 19 999 dollars
de 1,50 à 3	de 20 000 à 39 000
	de 40 000 à 270 000

Tableau des fréquences observées				Totaux:
	DE 1 000 ...	DE 20 000 ...	DE 40 000 ...	
DE 0,25 À 1....	16	11	9	36
DE 1,50 À 3	7	6	16	29
Totaux:	23	17	25	65

2

H2: "Le degré d'implication dans le secteur industriel" et "l'implication dans les infrastructures locales"

Fréquences:

De 20 à 60%	De 0 à 4 infrastructures
de 65 à 100%	de 5 à 8
	de 9 et plus

Tableau des fréquences observées				Totaux:
	DE 0 À 4	DE 5 À 8	DE 9 ET P...	
DE .20 À .60	15	11	6	32
DE .65 À 1.00	7	14	12	33
Totaux:	22	25	18	65

2

H2: "Le degré d'implication dans le secteur industriel" et "le budget promotionnel":

Fréquences:

De 20 à 60 %	De 1 000 à 19 999 \$
de 65 à 100%	de 20 000 à 39 000
	de 40 000 à 270 000

Tableau des fréquences observées				Totaux:
	DE 1 000 ...	DE 20 000 ...	DE 40 000 ...	
DE .20 À .60	16	7	9	32
DE .65 À 1.00	7	10	16	33
Totaux:	23	17	25	65

2

H3: "Le budget promotionnel" et "l'implication dans les infrastructures locales":

Fréquences:

De 1 000 à 19 999\$

De 0 à 6 infrastructures

de 20 000 à 39 000

de 7 et plus

de 40 000 à 270 000

Tableau des fréquences observées				Totaux:
DE 1 000 ... DE 20 000 ... DE 40 000 ...				
DE .20 À .60	16	7	9	32
	7	10	16	33
Totaux:	23	17	25	65

2

H6: "Le nombre de comités" et "le nombre de sièges externes":

Fréquences:

De 0 à 2 comités

De 0 à 3 sièges

de 3 comités et plus

de 4 sièges et plus

Tableau des fréquences observées				Totaux:
DE 0 À 3 DE 4 ET PL...				
DE 0 À 2	27	14		41
	9	15		24
Totaux:	36	29		65

2

H7: "Le nombre de sièges externes" et "l'implication dans les infrastructures locales";

Fréquences:

De 0 à 3 sièges	De 0 à 4 infrastructures
de 4 et plus	de 5 à 8
	de 9 et plus

Tableau des fréquences observées				Totaux:
	DE 0 À 4	DE 5 À 8	DE 9 ET P...	
DE 0 À 3	17	14	5	36
DE 4 ET PLUS	5	11	13	29
Totaux:	22	25	18	65

2

Hs1: "Expérience du commissaire" et "la population du territoire":

Fréquences:

De 0 à 4,5 années	De 0 à 30 000 pop.
de 5 à 9,5	de 31 000 et plus
de 10 à 20	

Tableau des fréquences observées			Totaux:
	DE 0 À 30 ... DE 31 000 ...	DE 31 000 ET PLUS	
DE 0 À 4.5	22	8	30
DE 5 À 9.5	10	11	21
DE 10 À 20	5	9	14
Totaux:	37	28	65

2

Hs2: "Le budget annuel" et "le nombre de tâches consacré au secteur industriel":

Fréquences:

De 0 à 190 000\$
de 200 000 et plus

De 0,25 à 1,25 postes
de 1,50 à 3

Tableau des fréquences observées			
		DE 0 À 19... DE 200 00...	Totaux:
DE 0,25 À 1....	27	9	36
	8	21	29
Totaux:	35	30	65

2

Hs2: "Le budget annuel" et "le budget promotionnel":

Fréquences:

De 0 à 190 000\$
de 200 000 et plus

De 1 000 à 29 000\$
de 30 000 270 000

Tableau des fréquences observées			
		DE 0 À 19... DE 200 00...	Totaux:
DE 1 000 À ...	25	9	34
	10	21	31
Totaux:	35	30	65

2

Hs2: "Le budget annuel" et "le nombre de membres":

Fréquences:

De 10 000 à 100 000\$
de 110 000 à 200 000
de 220 000 et plus

De 0 à 99 membres
de 100 et plus

Tableau des fréquences observées				
			DE 10 000 ... DE 110 00... DE 222 00...	Totaux:
DE 0 À 99	15	16	12	43
	1	12	9	22
Totaux:	16	28	21	65

2

Hs2: "Le budget annuel" et "l'implication dans les infrastructures":

Fréquences:

De 0 à 190 000\$
de 200 000 et plus

De 0 à 4 infrastructures
de 5 à 8
de 9 et plus

Tableau des fréquences observées				
			DE 0 À 19... DE 200 00...	Totaux:
DE 0 À 4	15	7	22	
	15	10	25	
	5	13	18	
Totaux:	35	30	65	

2

Hs2: "Le budget annuel" et "la population":

Fréquences:

De 0 à 199 000\$
de 200 000 et plus

De 0 à 30 000 pop.
de 31 000 et plus

Tableau des fréquences observées			
	DE 0 À 30 ... DE 31 000 ...		Totaux:
DE 0 À 199 ...	30	5	35
DE 200 000 ...	7	23	30
Totaux:	37	28	65

2

Hs3: "La population du territoire de la CDE" et "le pourcentage de tâches consacré pour le secteur industriel":

Fréquences:

De 0 à 30 000 pop.
de 31 000 et plus

De 0,25 à 1,25 postes
de 1,50 à 3

Tableau des fréquences observées			
	DE 0 À 30 ... DE 31 000 ...		Totaux:
DE 0,25 À 1....	27	9	36
DE 1,50 À 3	10	19	29
Totaux:	37	28	65

2

Hs3: "La population du territoire de la CDE" et "le degré d'implication dans le secteur industriel":

Fréquences:

De 0 à 19 000 pop.
de 20 000 à 39 000
de 40 000 et plus

De 20 à 60%
de 65 à 100

Tableau des fréquences observées				
DE 0 À 19 ... DE 20 000 ... DE 40 000 ...			Totaux:	
DE .20 À .60	10	17	5	32
DE .65 À 1.00	8	10	15	33
Totaux:	18	27	20	65

2

Hs3: "La population du territoire de la CDE" et "le budget promotionnel":

Fréquences:

De 0 à 30 000 pop.
de 31 000 et plus

De 1 000 à 19 000\$
de 20 000 à 39 000
de 40 000 et plus

Tableau des fréquences observées				
DE 0 À 30 ... DE 31 000 ...			Totaux:	
DE 1 000 À ...	21	2	23	
DE 20 000 À ...	9	8	17	
DE 40 000 À ...	7	18	25	
Totaux:	37	28	65	

2

Hs3: "La population du territoire de la CDE" et "le nombre de membres":

Fréquences:

De 0 à 30 000 pop.
de 31 000 et plus

De 0 à 30 membres
de 35 à 120
de 125 et plus

Tableau des fréquences observées			
	DE 0 À 30 ... DE 31 000 ...		Totaux:
DE 0 À 30	24	11	35
DE 35 À 120	5	11	16
DE 125 ET P...	8	6	14
Totaux:	37	28	65

2

Hs3: "La population du territoire de la CDE" et "l'implication dans les infrastructures":

Fréquences:

De 0 à 30 000 pop.
de 31 000 et plus

De 0 à 6 infrastructures
de 7 et plus

Tableau des fréquences observées			
	DE 0 À 30 ... DE 31 000 ...		Totaux:
DE 0 À 6	29	12	41
DE 7 ET PLUS	8	16	24
Totaux:	37	28	65

2

ANNEXE III

**PRÉSENTATION DU QUESTIONNAIRE DISTRIBUÉ À 108 CORPORATIONS
DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE AU QUÉBEC**

Questionnaire

1. Coordonnées du répondant

- Nom: _____
- Nom de votre organisme: _____

2. Territoire couvert par votre organisme de développement

- Population du territoire de votre corporation: _____
- La (ou les) municipalité(s) est (sont)-elle(s) à caractère:
urbain _____ semi-urbain _____ rural _____
- Nombre d'entreprises manufacturières: _____
- Emplois manufacturiers sur votre territoire: _____

3. Votre équipe:

- Nombre total de professionnels (autre que clérical): _____
- Nombre de poste(s) de travail remplissant la "fonction" de commissaire pour les secteurs d'activité touchés (ex.: 1.5 poste pour le secteur industriel incluant les fonctions partielles de l'adjoint à la direction):
 - industriel seulement _____
 - industriel et autres _____
 - autres qu'industriel _____
- Nombre d'années d'expérience du commissaire responsable, au sein des corporation(s) de développement économique: _____

4. Conseil d'administration (C.A.) et conseil exécutif (C.E.)

- Indiquez le nombre de représentants de chaque catégorie siégeant sur le CA et le CE:

	CA	CE		CA	CE
• municipalité(s)	____	____	• tourisme	____	____
• ministère(s)	____	____	• secteur primaire	____	____
• industrie	____	____	• enseignement, recherche	____	____
• service, commerce	____	____	• organismes	____	____
• finance	____	____	• autres	____	____
			TOTAL	____	____

- La présidence est assumée par un représentant du milieu (✓):

	CA	CE
– municipal	____	____
– privé	____	____
– Nombre de membres de la Corporation:	_____	

5. Coordonnées sur vos activités

- - Décrivez en pourcentage le secteur pour lequel vous intervenez le plus souvent:

- industriel _____
- commercial et institutionnel _____
- touristique _____
- secteur primaire _____
- recherche _____
- Autres _____

TOTAL 100%

- Le type d'intervention stratégique que vous privilégiez sur le plan local ou extérieur:

LOCAL:

- démarrage _____
- consolidation _____
- expansion _____
- diversification (nouveaux créneaux) _____
- Autres _____

EXTÉRIEUR:

- exportation _____
- prospection _____

TOTAL 100%

- Nombre de comités ou organismes qui se retrouvent sous l'égide de votre corporation ou créés par elle (comité consultatif, d'expert-conseil, mixte, comité spécial, association...)

- Nombre d'organismes indépendants de la corporation où le(s) commissaire(s) industriel(s) détient un siège ou un poste d'administrateur sur les comités reliés au développement économique:

- milieu local _____
- milieu extérieur _____

6. Budget et dépenses

- Budget annuel en 1989: _____
- Montants accordés pour vos activités d'animation et de promotion (incluant les inscriptions, cotisations, abonnements, formation, déplacements, dossiers ou études, rencontres, colloques, impressions et publicité):

1987: _____ 1988: _____ 1989: _____

7. Investissements industriels

	1987	1988	1989
• Investissements industriels (\$)	_____	_____	_____
• Emplois industriels créés	_____	_____	_____
• Entreprises industrielles créées	_____	_____	_____
• Total des investissements	_____	_____	_____
• Pourcentage des investissements industriels "locaux" en 1989:	_____		
• Nombre d'investissements industriels provenant de PME:	_____		
• Nombre total de dossiers en 1989:	_____		

8. Infrastructure sur votre territoire

- Nombre d'emplois et d'entreprises manufacturières sur le territoire desservies directement par un (ou des):

	Emplois	Industries
• Parc(s) industriel(s)	_____	_____
• Incubateur	_____	_____
• Motel industriel	_____	_____
• Parc scientifique	_____	_____

- Indiquez le nombre d'infrastructures ou outils de développement industriel (autres que ceux offerts par les services privés ou les institutions financières traditionnelles) qui émergent de la volonté du milieu local ou régional, étant administrés par eux et desservant le territoire de votre corporation:

	Nombre	(✓)*
• Parc(s) industriel(s)	_____	()
• Incubateur	_____	()
• Motel industriel	_____	()
• Techno-parc	_____	()
• Société à capital de risques	_____	()
• Société d'investissement jeunesse	_____	()
• Bourse industrielle (fonction: _____)	_____	()
• Centre de distribution régional (mise en marché)	_____	()
• Centre de développement (fonction: _____)	_____	()
• Centre d'aide aux entreprises	_____	()
• Groupe de soutien aux jeunes entrepreneurs	_____	()
• Service d'aide aux gestionnaires ou entrepreneurs	_____	()
• Office de sous-traitance (fonction: _____)	_____	()
• Office de prospection (local: _____ régional: _____)	_____	()
• Maison régionale (promotion)	_____	()
• Maison de l'industrie à guichet unique (services)	_____	()
• Société de parc(s) industriel(s)	_____	()

- Commissariat régional _____ ()
- Tables sectorielles ou de concertation _____ ()
- Centre(s) de recherche (public(s) ou privé(s)) _____ ()
- Autres supports: (feuille supplémentaire si nécessaire)
 _____ _____ ()
 _____ _____ ()
 _____ _____ ()
- Incitatifs:- stimulants économiques (crédit de taxes,
 prix de terrains, autres):
 - programmes d'aide (autres que prov. ou féd.) _____ ()
 - autres: _____ ()
- * À la question précédente, spécifiez (entre parenthèses) si vous avez été ou êtes un intervenant impliqué, un des promoteurs ou responsables des dossiers concernant la mise sur pied, la gestion ou le développement des infrastructures opérantes décrites ci-haut (cochez autant de fois qu'il y a d'infrastructures différentes où vous êtes intervenus pour une même case)
- Pour les corporations dont les municipalités ont des populations de moins de 5 000 habitants, à quoi attribuez-vous le fait d'avoir pu bénéficier sur votre territoire de certaines infrastructures: (cochez)

• proximité d'un centre urbain _____	• espace _____
• l'environnement _____	• qualité de vie _____
• les ressources naturelles _____	• implication du privé _____
• les ressources humaines _____	• autres: _____
• présence de la grande entreprise _____	

Merci de votre collaboration.