

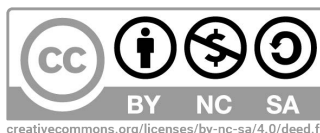
**Premier Tech et
Développement économique Canada**

*Étude d'un cas de
partenariat fort bien réussi*

Document créé par Miriam Alonso et William A. Ninacs

En date du : 27 mars 2002

Pour le compte de : Développement économique Canada pour les régions du Québec
Direction générale, Qualité, information et technologies



La rédaction de ce texte a été réalisée grâce à une contribution financière de Développement économique Canada. Les points de vue exprimés dans ce document sont ceux toutefois des auteurs et ne représentent pas nécessairement la politique officielle de Développement économique Canada. Pour toute information sur ce projet, veuillez communiquer avec Anne-Marie Grenier, conseillère, Évaluation, Développement économique Canada, Tour de la Bourse, 800, square Victoria, Bureau 3800, C.P. 247, Montréal (Québec) H4Z 1E8; téléphone : (514) 496-8680, télécopieur : (514) 283-0041.

Table des matières

Introduction 1

La vigilance

Mobilisateur I 1

Axes d'intervention de DEC dans Mobilisateur I 3

La confiance

Mobilisateur II 4

Axes d'intervention de DEC dans Mobilisateur II 6

Mais qui est Premier Tech? 8

Conclusion 10

Références bibliographiques 13

Introduction

Depuis le milieu de l'année 1995, une relation d'affaires entre le bureau régional d'une agence fédérale et une entreprise familiale du Bas-du-Fleuve québécois a évolué de manière telle qu'elle est devenue un exemple concret du principe de « l'ethos de confiance ». Énoncée par le chercheur Alain Peyrefitte, cette théorie propose la confiance comme la clé menant à la modernité, au progrès et à la croissance. Le récit qui suit en témoigne. Il décrit une relation qui, à l'origine, était plutôt axée sur la vigilance de part et d'autre, mais qui, par une pratique de partenariat exemplaire, s'est transformée en manifestation concrète de l'idée avancée par Peyrefitte.

La vigilance

Mobilisateur I

Bien que l'économie de la région de Rivière-du-Loup soit fortement diversifiée, sa structure industrielle repose sur l'exploitation et la transformation des ressources naturelles. Près d'un tiers des emplois sont directement reliés à l'industrie forestière, à l'exploitation agricole et à l'industrie de la tourbe. Cette dernière fournit d'ailleurs 40 pour cent de la production québécoise et plus de 90 pour cent de cette production est aujourd'hui exportée. Un récent projet de développement économique y est certainement pour quelque chose.

Le projet Mobilisateur est né d'une initiative de l'entreprise Premier Tech. Installée à Rivière-du-Loup, cette société d'exploitation et de transformation de la tourbe a décidé en 1995, après 15 années d'investissement dans la recherche et le développement (R&D), de donner un grand coup afin de prendre une longueur d'avance dans la R&D pour développer trois créneaux spécialisés qui lui permettraient de devenir un chef de file dans ses marchés.

Par le biais de la première phase du projet, qu'on a appelé « Mobilisateur I », elle voulait intégrer sur quatre ans (de 1996 à 2000) huit projets de recherche dans ses trois principales divisions : ensachage et manutention, biotechnologies et environnement.

Ainsi, trois projets innovateurs touchaient à la division d'ensachage et de manutention: nouvelles technologies d'ensachage, ensachage compressé (marché de la fibre) et ensachage avec densification (marché des poudres). Pour sa part, la division de biotechnologies devait réaliser deux projets : la production industrielle des champignons endomycorhiziens en bioréacteur, et le développement de produits de lutte biologique. Quant à la division environnement, elle devait mener à terme trois projets dans le développement du pré-traitement et biofiltre aérobie, soit la caractérisation microbiologique du pré-traitement anaérobie et du biofiltre aérobie, et le développement du filtre physico-chimique.

Au moment de faire les premières approches auprès de Développement économique Canada (DÉC), à l'époque le Bureau fédéral de développement régional (Québec), ces projets de recherche en étaient déjà à l'étape de recherche appliquée et d'expérimentation. Pour Premier Tech, les études effectuées sur le potentiel de marché étaient concluantes. En réalité, le projet n'avait pas d'incidence directe sur la concurrence au Canada puisqu'il s'agissait de nouveaux produits à être développés et que la majorité de la production supplémentaire devait être exportée.

Les conseillers du bureau régional de DÉC ont rapidement reconnu le potentiel de ce projet. La taille importante de l'entreprise positionnait cependant ce dossier aux limites acceptables du programme IDÉE-PME.

Le coût total de Mobilisateur I a atteint quelque 25 millions de dollars qui ont été investis entre 1997 et 2001. L'aide du gouvernement fédéral a pris la forme d'un prêt de 4 millions émis par DÉC, qui a servi de levier financier facilitant l'implication économique d'autres partenaires clés. Ainsi, ce premier appui de DÉC a entraîné un engagement de 5 millions de l'organisme gouvernemental Innovatech Québec. Les modalités de remboursement pour DÉC et Innovatech Québec étaient un pourcentage des ventes des produits issus du projet. D'autres partenaires ont aussi été mobilisés par le personnel du bureau régional de DÉC. Par exemple, le Secrétariat au développement des régions (SDR), le ministère des Ressources naturelles du Québec (MRNQ) et le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ) se sont aussi joints au projet pour plus d'un million sans oublier les crédits d'impôt provenant tant du gouvernement fédéral (2,2 millions) que du gouvernement provincial (900 000 \$). L'apport gouvernemental total dépassait donc les 10 millions tandis que l'entreprise Premier Tech assumait la balance des coûts du projet.

Mobilisateur I a vraiment été un grand succès, entraînant avec lui des retombées économiques fort supérieures à celles escomptées. Une recherche effectuée par le groupe Roche (2001) indique que le projet de Premier Tech a généré des emplois et des effets positifs tant pour l'ensemble de l'économie de la MRC de Rivière-du-Loup que pour celles du Québec et du Canada.

En fait, les huit projets appuyés en R&D grâce à cet investissement majeur auraient permis une meilleure diversification économique de la région et ce, de façon « verticale », par la valeur ajoutée, « latérale », par la création de nouveaux produits, et « horizontale », par la création de produits de deuxième et troisième transformations.

En plus de donner forme à 34 nouveaux produits innovateurs, selon les informations recueillies dans la recherche du groupe Roche (2001), Mobilisateur I a contribué à la création de 355 emplois directs. Il est à noter qu'en 2001, Premier Tech comptait sur une équipe d'employés totalisant 673 personnes-année dans la MRC de Rivière-du-Loup avec un salaire moyen estimé à 32 559 \$, soit des retombées salariales de 32,8 millions. Au chapitre des emplois induits, c'est-à-dire ceux qui évoluent à l'extérieur de Premier Tech, le salaire moyen rejoint celui de l'ensemble des travailleurs salariés de la MRC de

Rivière-du-loup, soit 23 919 \$. En fait, près de 4,3 pour cent des emplois occupés dans la MRC sont attribuables au développement de l'emploi généré par le programme Mobilisateur I!

Ce projet aura contribué à attirer une main-d'oeuvre hautement spécialisée. Selon le directeur du développement des affaires de Premier Tech, le taux de rétention de cette main d'oeuvre est beaucoup plus important que dans les grandes agglomérations urbaines comme Montréal. Le cadre et les conditions de travail ainsi que la qualité de vie sont les éléments identifiés pour attirer et garder des employés en région.

Au niveau des retombées du projet Mobilisateur I, il faut également considérer les revenus gouvernementaux qui prennent la forme du produit des taux d'imposition et des retombées salariales. Les revenus gouvernementaux atteignent pour toute la durée du projet 56,7 millions de dollars (Roche, 2001), issus de la rémunération de contribuables du Québec en provenance des emplois directs et indirects.

Axes d'intervention de DÉC dans Mobilisateur I

Le programme Mobilisateur I cadre parfaitement avec les principaux objectifs de DÉC tant en innovation que sur le plan du développement des marchés et ce, dans un contexte de développement régional. Il contribue aux objectifs de création d'emplois, de croissance économique ainsi que de développement durable.

Mobilisateur I s'insère essentiellement dans le programme IDÉE-PME de DÉC ainsi que dans la stratégie fédérale en sciences et technologies. Sur le plan régional, Mobilisateur I a créé des emplois directs d'ingénieurs, de scientifiques et de techniciens spécialisés, des emplois manufacturiers liés à la fabrication, un partenariat entreprise-université et des projets dans la nouvelle économie. Il a favorisé une pratique de gestion innovatrice ainsi qu'un accroissement de la sous-traitance.

Si de telles conséquences étaient souhaitées, elles n'étaient en rien tangibles lorsque, en 1995, Premier Tech a contacté les agents du bureau régional de Développement économique Canada qu'elle avait identifié comme un bailleur de fonds potentiel pour son projet d'innovation en R&D. Ce projet présentait un aspect très audacieux qui nécessitait un investissement économique important, difficile à obtenir auprès des institutions financières. En effet, malgré la saine gestion de l'entreprise par des propriétaires actifs, présents et visionnaires, sa capitalisation était trop faible pour financer le développement de plusieurs produits axés sur les découvertes de ses multiples recherches antérieures et à venir. Or, si la recherche est nécessaire pour maintenir l'entreprise à la fine pointe des connaissances dans son domaine, c'est la partie « développement » qui permet sa survie dans l'arène de la concurrence où se livrent les batailles désormais mondiales. Mais comment « LE » financer?

Cette question apparaît capitale. D'une part, on peut essayer d'emprunter à sa banque ou à sa caisse

populaire, mais les institutions financières locales requièrent des garanties que le développement de nouveaux créneaux ne peut pas fournir. D'autre part, on peut cogner aux portes des fonds locaux d'investissement, mais les montants requis par le développement dépassent les capacités de tels organismes. Que faire?

Une stratégie a alors été identifiée par les conseillers de DÉC et représentants de Premier Tech afin de regrouper plusieurs structures de financement des gouvernements fédéral et provincial autour d'une même table pour préparer le montage financier requis par le projet de Premier Tech. Avouons que l'aspect innovateur du projet soumis ainsi que le risque financier qu'il représentait alors, combinés aux évaluations et aux avis sectoriels nécessaires à son acceptation, exigeaient une bonne dose d'audace de la part des intervenants gouvernementaux interpellés par l'entreprise.

C'est dans ce contexte particulier que DÉC a joué le rôle de levier économique puisque son implication financière a permis d'obtenir celle de Innovatech Québec dans le projet. Une entente a été prise entre ces deux structures gouvernementales et Premier Tech concernant les conditions de remboursement du prêt octroyé et les modalités de versement, une formule qui limitait considérablement le risque financier encouru. DÉC a cependant contribué de façon importante à compléter la structure de financement.

Tout au long du processus d'entente avec les différents partenaires, DÉC a également guidé l'entreprise dans les cadres d'intervention de ses propres structures et selon les exigences de sa programmation. Ce partage d'information et ces orientations ont permis de constituer un projet qui rejoignait les objectifs et les intérêts de chacune des organisations interpellées. Une fois le projet bien monté et accepté au bureau régional du Bas-Saint-Laurent de DÉC, le rôle de son personnel est devenu celui de porteur du projet à l'intérieur des structures de l'agence de DÉC et des autres ministères fédéraux concernés par des avis sectoriels (Conseil national de recherche du Canada, Environnement Canada, Industrie Canada,...). Ce rôle visait l'élaboration d'une stratégie pour défendre le projet et obtenir le financement requis. Des avis sectoriels ont été demandés pour appuyer le projet et la présentation préalable de ses orientations a été raffinée, accélérant du même coup l'ensemble de la démarche de financement.

Une fois le programme Mobilisateur I assuré d'un financement de base, le conseiller responsable du dossier au bureau de DÉC a poursuivi son apport au projet non seulement dans les suivis financiers et de gestion qui s'y rattachaient automatiquement, mais également comme membre du comité scientifique de Premier Tech. Le début de Mobilisateur II commence ici.

La confiance

Mobilisateur II

À partir du moment où le conseiller porteur du projet à l'intérieur de la structure gouvernementale siège au sein du comité scientifique de Premier Tech, DÉC collabore avec les dirigeants de Premier Tech à la conception et à l'élaboration d'un nouveau projet, Mobilisateur II. Cette fois-ci, DÉC se propose comme seul bailleur de fonds toujours selon les mandats et les limites d'intervention de l'agence. De plus, les preuves de la capacité de Premier Tech ont été faites, tant dans le secteur du suivi des activités que du remboursement des contributions.

Ce deuxième volet est une suite logique de ce qui avait été initié en 1997 et qui faisait preuve d'audace et de courage. Le défi était grand et il a été relevé avec succès. Aujourd'hui Mobilisateur II est accueilli avec beaucoup plus d'ouverture, mais les attentes, notamment en termes de résultats sont plus considérables.

Il s'agit d'un vaste projet en R&D avec un investissement de 9,2 millions de dollars de la part de DÉC sur un budget de 42 millions pour une durée de 4 ans (2001 à 2005). Ce projet contribuera à la création de plus de 200 nouveaux emplois dans la région de Rivière-du-Loup ainsi qu'au maintien des 350 emplois issus du programme Mobilisateur I.

Plus de 55 nouveaux produits verront le jour dans les quatre unités d'affaires soit Premier Tech emballage (14 produits), Premier Tech Environnement (17 produits), Systèmes Erin (13 produits) et Premier Tech Biotechnologies (11 produits). Jean Bélanger, président, chef d'exploitation et fils du président fondateur affirme : « [...], nous avons choisi d'ajouter à Mobilisateur II un volet de vitrine technologique qui nous permettra, entre autres, d'effectuer davantage de tests et de démonstrations auprès de nos clients afin d'accélérer la percée sur les marchés »¹.

De plus, Mobilisateur II permettra l'essaimage de cinq nouvelles entreprises, ce qui engendrera des retombées économiques et de la création d'emploi dans plusieurs secteurs de l'économie régionale.

La stratégie développée par Premier Tech dans cette deuxième étape, présentement en cours, consiste à concevoir le projet de façon à pouvoir le rattacher aux axes d'intervention spécifiques à DÉC. Ceci permet de ne plus avoir à créer un arrimage entre les programmes des deux paliers de gouvernement, une dynamique qui exige beaucoup d'énergie et de temps.

¹ Propos recueillis dans le communiqué de presse émis par DÉC le 14 janvier 2002

Axes d'intervention de DÉC dans Mobilisateur II

Au même moment, une stratégie développée par le bureau régional de DÉC est encore mise sur pied pour promouvoir le projet à l'intérieur de la structure gouvernementale. De plus, considérant l'ampleur de l'entreprise, des contacts sont établis pour élargir le financement à l'intérieur du gouvernement fédéral, mais devant les contraintes d'intervention de DÉC, principalement en ce qui concerne le chiffre d'affaires de l'entreprise et son nombre d'employés, les fonctionnaires du bureau régional ainsi que la direction de Premier Tech ont dû identifier d'autres portes où aller frapper, particulièrement celle de Partenariat Technologique Canada.

Les idées, les échanges et l'innovation sont au rendez-vous. Tant l'entreprise que l'organisme gouvernemental désirent continuer dans cette lancée. Un des choix stratégiques pour ce deuxième volet est de concevoir les projets selon les forces de chacune des structures de financement, tant au niveau fédéral que provincial, ce qui donne une implication financière exclusive de DÉC dans Mobilisateur II.

Développement économique Canada s'est révélé un joueur important dans ce dossier. De simple bailleur de fonds au départ, l'organisme gouvernemental est devenu un des leviers financiers importants du projet initial, Mobilisateur I, pour finalement contribuer au cheminement du deuxième volet, Mobilisateur II. Plus spécifiquement, son bureau régional a été porteur du projet à l'intérieur de sa propre structure avec une stratégie bien définie qui avait comme but d'obtenir le financement nécessaire au projet. Auprès de l'entreprise Premier Tech, le conseiller de DÉC a guidé les porteurs du projet pour leur permettre de le situer dans les limites et cadres d'intervention de son organisation.

Aujourd'hui, le bureau régional de DÉC demeure présent dans le dossier et, avec une vision plus large, son rôle continue à favoriser le développement régional en mettant au bénéfice de nouveaux projets, une vision innovatrice et des réseaux de compétences et d'informations stratégiques. En fait, il faut également noter que Premier Tech est une entreprise importante pour l'économie de Rivière-du-Loup, non seulement pour la création d'emplois directs, mais aussi dans le développement économique par la sous-traitance. Cette dernière prend diverses formes selon les besoins des produits à développer, mais elle semble être généralement teintée, dans un rapport qualité-prix concurrentiel, d'une préférence pour les entreprises de sous-traitance régionale. De fait, l'une des préoccupations de Premier Tech est de favoriser le développement de la région de Rivière-du-Loup (selon les propos recueillis auprès de M. Yves Goudreault, directeur Développement des affaires chez Premier Tech).

L'augmentation du chiffre d'affaires et la création d'emplois dans les entreprises de sous-traitance dépendent du rythme d'établissement d'ententes et de contrats avec Premier Tech. Elles réalisent des mandats prédéfinis par les équipes de recherche et les ingénieurs de Premier Tech, sans être impliquées dans la conception, seulement dans l'exécution. Leurs dirigeants font l'acquisition ou adaptent leurs équipements pour pouvoir répondre aux mandats que leur confie Premier Tech.

Parfois, Premier Tech impose des exigences comme la division de la production de certaines composantes dans deux usines différentes, ce qui lui assure une stabilité d'approvisionnement en produits au cas où une des usines éprouverait des difficultés quelconques. Ce type d'exigence commande des investissements importants pour les sous-traitants. Ceci les amène à faire affaires fréquemment avec des structures de développement local comme la Société d'aide au développement des collectivités du Québec (SADC) ou le Centre local de développement (CLD).

Dans d'autres cas, les entreprises forment une chaîne de sous-traitance qui permet de répondre aux exigences demandées. Une première entreprise établit un contrat avec Premier Tech et donne une partie du travail en sous-traitance à une autre PME lorsqu'elle manque d'équipement spécialisé ou d'expertise. Cet enchaînement permet de faire profiter plusieurs entreprises des contrats offerts par Premier Tech, d'établir des collaborations d'affaires entre elles pour d'autres projets éventuels et de garder leur spécificité tout en maintenant une concurrence contrôlée.

Cependant, dans certains cas, la dépendance de ces plus petites entreprises envers les contrats de Premier Tech représente une trop large part de leur chiffre d'affaires (atteignant même plus de 65 pour cent) et cette situation pourrait mettre en péril la survie de ces PME si jamais les contrats venaient à terme. Plusieurs PME éprouvent des difficultés à obtenir des contrats avec d'autres entreprises que Premier Tech à cause de la spécificité des produits fabriqués. À l'occasion toutefois, Premier Tech a investi et est devenue actionnaire dans des entreprises de sous-traitance pour leur permettre de donner suite à la production demandée. En R&D la collaboration entre Premier Tech et ces entreprises doit cependant être intensifiée afin de favoriser le partage d'expertise et de connaissances.

Dans la conception de Mobilisateur II, des éléments clés étaient présents comme : une expérience de travail entre les partenaires (Mobilisateur I), la connaissance des compétences de chaque organisation ainsi que des professionnels autour du projet. De cette collaboration très professionnelle, et teintée du plaisir de travailler ensemble, résultent une vision et une conception de projets qui s'insèrent dans une dynamique de développement régional. Les membres de « l'équipe »¹ travaillent dans des structures qui ont la volonté et la souplesse nécessaire pour favoriser la création et l'innovation. De plus, la moyenne d'âge des acteurs de l'équipe (environ 40 ans) et l'importance de leurs réseaux de contacts sont mises au profit des projets à mener à terme.

Ces gens se perçoivent comme très proactifs, visionnaires, dynamiques dans leur milieu et dans des champs de compétence complémentaires. Travailler ensemble crée une synergie très motivante qui favorise l'obtention de résultats.

¹ « L'équipe » sera formée de MM. Yves Goudreault et Jean Bélanger de Premier Tech et de M. Ludovic Lévesque, conseiller chez DÉC.

Dans une perspective globale, à moyen et long terme, de nouvelles structures de financement sont identifiées pour appuyer les projets de développement et d'innovation de Premier Tech. En 1996, DÉC avait initié les premiers contacts avec Partenariat technologique Canada (PTC) lequel n'aurait jamais été sensibilisé à l'existence de ce type d'entreprise en région. Quoique ces premiers contacts n'aient pas été faciles, des démarches ont été entreprises par des dirigeants de l'entreprise pour provoquer une rencontre à laquelle les représentants de Premier Tech seraient accompagnés des conseillers de DÉC. Les premiers pas ont été faits et cela en tenant compte du fait que DÉC, éventuellement, ne pourra pas continuer à supporter directement Premier Tech, qui a actuellement pour 110 millions de dollars de projets sur la table à dessin.

En même temps, tout indique que DÉC semble vouloir rester présent dans la dynamique afin de soutenir les entreprises qui font affaires avec Premier Tech, de créer de nouvelles entreprises et de créer des emplois. D'autres projets pourraient alors bénéficier des collaborations établies, ce qui favoriserait des retombées importantes dans la région. En fait, le partage de l'expertise des affaires et les réseaux contribuerait à supporter de nouvelles initiatives, de concevoir de nouveaux projets, et d'identifier de nouvelles avenues de collaboration et de nouvelles perspectives.

La suite de mobilisateur II est déjà en vue. Les stratégies pour trouver des façons de continuer à innover est une des principales préoccupations non seulement des administrateurs de Premier Tech, mais aussi du bureau régional de DÉC. Les relations de travail déjà établies jouent un rôle déterminant pour la réussite future du projet. De nouveaux mécanismes de collaboration (outils d'intervention, forme d'aide non financière,...) doivent cependant être identifiés et expérimentés par les partenaires. Premier Tech ne cadre plus directement dans la clientèle visée par le programme IDÉE-PME mais les PME essaimées et les sous-traitants se situent parmi la clientèle visée.

Mais qui est Premier Tech?

L'entreprise Premier Tech, connue avant 1999 sous le nom d'Entreprises Premier CDN Itée, est composée d'unités d'affaires complémentaires dans le développement de produits à valeur ajoutée à base de tourbe de sphaigne. Ces unités d'affaires sont: Premier Horticulture (produits d'horticulture sur le marché des jardiniers amateurs et des producteurs professionnels), Premier Tech Emballage (développement, fabrication et commercialisation de systèmes d'emballage, de manutention et de palettisation), Systèmes Erin (développement, fabrication et mise en marché de systèmes et d'équipements de tamisage et de sélection granulométrie, mobiles et fixes, destinés aux matières organiques et inorganiques), Premier Tech Environnement (traitement des eaux usées), Premier Tech Industriel (fabrication des équipements et des composantes mécaniques pour l'interne et l'externe), Premier Tech Biotechnologies (recherche, développement et mise en marché de produits et technologies pour augmenter la croissance des végétaux, la résistance des plantes aux maladies, le tout en protégeant l'environnement).

PREMIER TECH ET DEC : ÉTUDE D'UN CAS DE PARTENARIAT FORT BIEN RÉUSSI

Le chiffre d'affaires consolidé de Premier Tech pour l'an 2000 atteint 150,7 millions de dollars et le bénéfice net pour la même année est de 1,9 million. La société réalise plus de 75 pour cent de ses ventes sur les marchés internationaux, dont 60 pour cent aux États-Unis. Elle exploite plusieurs tourbières, dont certaines dans l'ouest du Canada mais la plupart au Québec. Elle compte 22 usines et réalise des affaires au Canada et en Europe. Un nouveau projet au Mexique est également en train de prendre forme après une participation de Premier Tech à la dernière mission économique organisée par le gouvernement fédéral dans ce pays.

Premier Tech compte plus de 1200 employés et plus de 15 accréditations syndicales. On retrouve une équipe de travail jeune et expérimentée dans des domaines variés tel que l'ingénierie, la chimie, le marketing, les ventes, la biologie, la gestion de la fabrication et bien d'autres. Elle privilégie une structure peu hiérarchisée qui offre flexibilité et agilité ainsi que le travail d'équipe et les communications directes entre le personnel, nommé équipier, de toutes les unités d'affaires.

L'entreprise, très présente et impliquée dans la région de Rivière-du-Loup et son développement, encourage l'éducation et la formation des jeunes sous la forme de bourses d'études au secondaire, collégial et universitaire. Également, elle accueille des stagiaires qui réalisent des stages rémunérés sur une base annuelle. D'autres implications prennent la forme de dons et commandites pour des activités de sports amateurs ou des organismes à vocation sociale.

« La poursuite de l'innovation partout et en tout temps est un principe d'une grande portée et est l'un des principaux concepts de l'approche client chez Premier Tech. Nos équipes, sur une base continue, remettent en question par un challenge constant nos processus opérationnels, nos stratégies d'affaires, nos technologies et nos produits. Évidemment, ce désir d'innover n'a qu'un seul et unique objectif à terme et c'est la satisfaction de notre clientèle présente et future. ». Cette citation, extraite du rapport de l'année 2000, démontre l'importance que prend l'innovation pour la pérennité de l'entreprise.

Cette volonté d'innovation est une histoire de famille. Dans les années 1990, Jean Bélanger, fils du fondateur de Premier Tech, effectue un retour dans sa région natale après des études universitaires en génie mécanique. Également de retour au sein de l'entreprise familiale, il y ouvre l'unité technologique du Groupe Premier. Cette unité avait pour objectif, dans un premier temps, de concevoir et de réaliser des produits pour répondre aux besoins du groupe Premier Tech. Elle a rapidement pris des contrats de l'externe et créé un groupe de recherche et développement qui s'est uni à celui qui existait depuis 1984.

Aujourd'hui, ce laboratoire de recherche assure la gestion des principaux secteurs de recherche soient les équipements industriels spécialisés, les biotechnologies et les technologies de l'environnement, et de nouvelles priorités de recherche ont été développées dans les biotechnologies horticoles et les technologies de l'environnement. Des équipes multidisciplinaires et autonomes travaillent sur des projets

spécifiques, visant à mettre au point des produits à forte valeur ajoutée et intégrant les technologies les plus avancées disponibles sur le marché.

Dans cette perspective d'innovation et de R&D, élément clé dans le succès de Premier Tech, la direction de cette dernière s'est adjoint un directeur au montage financier, qui s'est intégré à Mobilisateur I, a aidé à la conception de Mobilisateur II et qui travaille en étroite collaboration avec le président et les directeurs de chacune des 22 unités actuelles de la compagnie.

L'équipe de Premier Tech a une vision à long terme et semble avoir bien identifié les créneaux à développer : pour rester concurrentiel sur le marché, il faut innover et développer de nouveaux produits en accord avec les préoccupations environnementales des pays auxquels les produits sont destinés. L'entreprise exporte près de 80 pour cent de sa production à l'extérieur du Canada et voit le marché mondial comme son terrain de jeu.

La présence d'un directeur au montage financier au sein de l'équipe de Premier Tech représente un élément important dans le développement de l'entreprise. La vision d'innovation se reflète dans les montages financiers qui, dans une perspective globale, vont permettre d'intégrer les fonds de recherche et de développement ainsi que les fonds de développement des infrastructures qui existent dans les programmes des gouvernements fédéral et provincial.

De plus, Premier Tech profite de fonds disponibles au niveau local ou régional, tel que celui du Conseil régional de concertation et de développement (CRCD), pour des projets très spécifiques et concrets. Les meilleures stratégies seront identifiées pour répondre aux besoins en tenant compte des enjeux et des orientations de l'entreprise à moyen et à long terme, comme la création des unités d'affaires autonomes qui établiront des collaborations directes avec les structures de financement et de développement.

Conclusion

Depuis 1997, la roue de l'innovation du volet R&D de Premier Tech a pris de la vitesse et les intervenants directement liés à ce dossier (Premier Tech et DÉC) désirent consolider et accroître cette vitesse. Les stratégies à développer sont diverses et, dans la perspective d'un troisième volet à Mobilisateur, DÉC devra voir quelle sera son implication en considération des limites de sa programmation et de son mandat envers une entreprise qui ne correspond plus à la clientèle visée par IDÉE-PME (chiffre d'affaires et nombre d'employés). D'autres pistes intéressantes sont envisagées comme la collaboration avec les entreprises essaimées et celles de sous-traitance qui collaborent avec Premier Tech.

Cependant, cette avenue qui semble si originale au premier abord est déjà amorcée par DÉC par l'entremise de son soutien aux SADC, qui supportent des entreprises dans les régions dont certaines des PME ayant des liens d'affaires avec Premier Tech. Dans certains cas, les entreprises de sous-traitance ont dû procéder à des investissements importants (appuyées par une SADC ou d'autres structures locales ou régionales de financement) qui leur ont permis de donner suite aux contrats qu'elles ont signés avec Premier Tech. Toute réalité ayant deux facettes, dans ce cas, l'inquiétude se situe au niveau de la relation de dépendance qui s'établit entre ces entreprises et Premier Tech, ainsi que les risques économiques que cela peut engendrer.

Malgré ces bémols, les acteurs économiques de Rivière-du-Loup ont démontré par l'expérience et la mise en oeuvre d'un projet appelé « Mobilisateur » qu'il est possible d'être protagoniste d'un développement local qui saurait bénéficier de la mondialisation. Ces personnes croient que les villes et les régions doivent concentrer leurs activités dans l'une ou l'autre de trois catégories à valeur élevée, soit la production intellectuelle, la fabrication ou le commerce, et qu'elles doivent investir dans les infrastructures nécessaires pour soutenir ces activités. C'est bien le cas ici. De plus, l'avantage concurrentiel des villes et des régions repose sur le réseautage des entreprises afin de tirer un maximum de profit des ressources locales, ce qui inclut l'esprit d'innovation et les capacités commerciales et manufacturières. C'est aussi le cas ici, car Premier Tech participe à une pléiade de structures de concertation locales et régionales.

Des structures et des personnes sont au cœur de toute préparation de projet. Le succès de Premier Tech et les résultats importants obtenus avec le programme Mobilisateur I sont en grande partie reliés au travail d'une équipe qui a souhaité donner forme au projet et le pousser. De nombreuses réunions et de multiples échanges ont eu lieu pour que le projet, tel qu'il a été accepté et subventionné, prenne forme. Mais avant d'en arriver là, l'entreprise devait avoir le goût et l'intérêt pour l'innovation ainsi que la volonté et les moyens de se lancer dans cette nouvelle avenue. Des éléments clés se sont révélés nécessaires : un directeur général et un directeur d'unité visionnaires qui se sont adjoints les services d'un directeur de montage financier, sans oublier des idées de produits innovateurs.

PREMIER TECH ET DEC : ÉTUDE D'UN CAS DE PARTENARIAT FORT BIEN RÉUSSI

Pour sa part, le bureau régional de DÉC ainsi que le conseiller responsable du projet ont travaillé dans une perspective de développement et d'investissement dans ce dossier. Il s'agit d'un projet solide, présenté et porté par une entreprise connue et sérieuse, qui a donné d'excellents résultats. Ceci s'est réalisé à l'intérieur d'une relation qui a permis de transformer la vigilance requise au début d'un projet par la confiance requise pour sa réussite. Il s'agit d'un modèle d'intervention qui mérite d'être reproduit.

Références bibliographiques

DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE CANADA (2001). *Premier Tech 2000 Ltée. Cas succès 2000-2001*, document de travail, mai 2001.

DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE CANADA (2001). Fiche *Proposition de cas succès 2000-2001*, document de travail, février 2001, 9 pages.

DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE CANADA (2002). *Premier Tech. Lancement du programme Mobilisateur II: un investissement de 42M\$ dans la région de Rivière-du-Loup*, communiqué de presse, janvier 2002.

FUKUYAMA, Francis (1995). *Trust : The Social Virtues and the creation of Prosperity*, New York, Free Press Paperbacks (Simon and Shuster), 457 pages.

GAGNON, Christiane et Juan-Luis KLEIN (1991). « Le partenariat dans le développement local : tendances actuelles et perspectives de changement social » *Cahiers de géographie du Québec*, vol. 35, n° 95, 239-256.

GROUPE ROCHE (2001). *Premier Tech : Évaluation des retombées des programmes Mobilisateur I et Mobilisateur II*. Étude d'impact, 18 pages.

KANTER, Rosabeth Moss (1996), « Turning Globalization into Local Jobs » *Options Politiques*, vol.17, n.6, 64-68.

KANTER, Rosabeth Moss (1997). *World Class: Thriving Locally in the global economy*, New York, Simon & Shuster, 417 pages.

NINACS, William A. (2002). « Le pouvoir dans la participation au développement local dans un contexte de mondialisation » colloque du Collectif IDÉES de l'Université du Québec à Chicoutimi en septembre 2000 [à paraître dans les actes du colloque aux Presses de l'Université du Québec en mai 2002].

PEYREFITTE, Alain (1995). *La société de confiance : essai sur les origines et la nature du développement*. Paris, Éditions Odile Jacob, 557 pages.

PREMIER TECH (1998) *Rapport annuel 1998. Notre richesse stratégique : les femmes et les hommes qui bâtissent notre entreprise*. (disponible sur le site internet de Premier Tech)

PREMIER TECH (2000) *Rapport annuel 2000*. (disponible sur le site internet de Premier Tech)

PREMIER TECH ET DEC : ÉTUDE D'UN CAS DE PARTENARIAT FORT BIEN RÉUSSI

Sites internet:

Développement des ressources humaines Canada : www.qc.hrdc-drhc.gc.ca

MRC de Rivière-du-Loup : www.mrc-rdl.qc.ca

Premier Tech : www.premiertech.com

Ville de Rivière-du-Loup : www.ville.riviere-du-loup.qc.ca/