2018

La culture de l'innovation au Saguenay–Lac-Saint-Jean

Enquête exploratoire

ÉCOBES
RECHERCHE ET TRANSFERT
CÉGEP DE JONQUIÈRE

Josée Thivierge
Nadège Bikie Bi Nguema
Sophie Diotte
Jean Martel

CRÉDITS

Direction et supervision

Josée Thivierge
Chercheure
ÉCOBES – Recherche et transfert

Sophie Diotte
Responsable des communications et du développement
Innovation 02

Jean Martel
Conseiller en innovation et coordonnateur
Innovation 02

Recherche et rédaction

Josée Thivierge
Chercheure
ÉCOBES – Recherche et transfert

Nadège Bikie Bi Nguema
Chercheure
ÉCOBES – Recherche et transfert

Réalisation des entrevues

Azza Fehri
Josianne Gauthier
Mario Lacou
Stéphane Saint-Pierre

Stagiaires à Innovation 02
Maîtrise en gestion des organisations
Université du Québec à Chicoutimi

ÉCOBES – Recherche et transfert

Cégep de Jonquière
Pavillon Manicouagan, 6e étage
2505, rue Saint-Hubert
Jonquière (Québec) G7X 7W2
Téléphone : 418 547-2191, poste 401
Télécopieur : 418 542-2853
Adresse électronique : ecobes@cegepjonquiere.ca

Éditique

Valérie Émond

Référence suggérée

Thivierge, J. et Bikie Bi Nguema, N. 2018. *La culture de l'innovation au Saguenay–Lac-Saint-Jean. Enquête exploratoire.* Saguenay, ÉCOBES – Recherche et transfert, Cégep de Jonquière, 30 pages.

Dépôt légal
Bibliothèque et Archives Canada, 2018
Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2018
ISBN : 978-2-924612-02-6

© 2018 – ÉCOBES – Recherche et transfert – tous droits réservés

Ce projet a été financé grâce à l'appui financier de l'UQAC (bourses aux stagiaires) et d'Innovation 02.

REMERCIEMENTS

La réalisation de cette étude a été rendue possible grâce à la collaboration de nombreuses personnes. Un merci tout spécial aux représentants des organisations qui ont accepté de participer aux entrevues. Nous avons grandement apprécié leur disponibilité et leur confiance. Nos remerciements s'adressent également à l'ensemble des partenaires d'Innovation 02 qui ont appuyé l'équipe de recherche. Enfin, il nous faut souligner le travail minutieux de Valérie Émond pour l'éditique.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION 1

1 MISE EN CONTEXTE 3

1.1 Innovation et processus innovant 3

1.2 Cerner la capacité d'innovation des entreprises 4

1.3 Quelques caractéristiques de la situation socio-économique du Saguenay–Lac-Saint-Jean 5

2 MÉTHODOLOGIE 7

2.1 L'approche qualitative pour une compréhension en profondeur du processus innovant 7

2.2 Le terrain à l'étude : des organisations provenant de six créneaux stratégiques du développement régional 7

2.3 La collecte de données 9

2.3.1 Recrutement des participants 9

2.3.2 Le déroulement des entrevues 9

2.3.3 L'analyse des entrevues 10

2.4 L'échantillon 10

2.4.1 Caractéristiques des personnes interrogées 10

2.4.2 Caractéristiques de l'organisation : secteur d'activité, date de création et localisation géographique 11

2.4.3 Quelques caractéristiques des organisations : taille, types de produits et marchés de distribution 12

2.4.4 Caractéristiques de l'organisation : caractère familial et vision de développement 13

2.5 Avantages et limites de l'enquête 14

3 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS 15

3.1 Vision de l'innovation des dirigeants 15

3.1.1 L'importance de l'innovation 16

3.2 Développement d'un portefeuille de projets innovants 17

3.2.1 Mise en œuvre des projets innovants 17

3.2.2 Ressources investies 19

3.2.3 Éléments facilitateurs et défis rencontrés 20

3.3 Processus interne de gestion de l'innovation 21

3.3.1 Établissement d'une planification stratégique et analyse de l'environnement interne et externe 21
3.3.2 Gérer les ressources humaines pour innover 22
3.4 Tolérance au risque 23
3.4.1 Investir en recherche et développement 23
3.5 Réseautage avec l'extérieur 24
3.6 Processus de commercialisation de l'innovation 26

ÉLÉMENTS DE CONCLUSION ET PISTES POUR L'ACTION 27

BIBLIOGRAPHIE 29

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Modèle linéaire classique de l'innovation (Proulx et coll., 2009) 3

Figure 2 : Modèle interactif de l'innovation (Proulx, 2013) 4

Figure 3 : Caractéristiques des personnes interrogées 11

Figure 4 : Caractéristiques en lien avec la date de création, le secteur d'activité et la localisation géographique 12

Figure 5 : Caractéristiques liées à la taille de l'organisation, types de produits et marché de distribution 13

Figure 6 : Vision de développement et types d'organisation 14

Figure 7 : Avantages et limites de la démarche 14

Figure 8 : La définition de l'innovation et d'une entreprise innovante 15

Figure 9 : L'importance de l'innovation 16

Figure 10 : Mise en œuvre des projets innovants 18

Figure 11 : Les ressources investies lors de la mise en œuvre des projets innovants 19

Figure 12 : Éléments facilitateurs et défis lors du processus de mise en œuvre d'un projet innovant 20

Figure 13 : Existence d'une planification stratégique et analyse de l'environnement 21

Figure 14 : La prise en compte de l'innovation dans la gestion des ressources humaines 23

Figure 15 : Investissement en recherche/développement et réaction aux échecs 24

Figure 16 : La perception du réseautage et de l'engagement dans le partenariat 25

Figure 17 : La commercialisation de l'innovation 26

Figure 18 : Forces et défis à relever 28

INTRODUCTION

Depuis quelques années, une véritable culture de l'innovation a émergé. Alors que la production et la diffusion de nouveaux savoirs se sont accélérées, notamment grâce aux technologies de l'information et de la communication (TIC), la capacité d'innover est devenue un atout majeur. De ce fait, la rapidité d'appropriation des nouveaux savoirs et la capacité de les mobiliser et de les réinvestir dans un processus innovant constituent l'enjeu majeur de la compétitivité des entreprises et des territoires (Fontan, 2008; Lévesque, 2008; UNESCO, 2005).

Jusqu'ici, l'innovation et le processus innovant au sein des organisations du Saguenay–Lac-Saint-Jean (SLSJ) ont été peu étudiés. Innovation 02 a voulu mieux comprendre la réalité des organisations régionales à ce chapitre afin de mieux cibler ses interventions. La présente étude, de type exploratoire, constitue le premier volet d'une démarche visant à documenter la culture de l'innovation au Saguenay–Lac-Saint-Jean. De mai à septembre 2017, des entrevues en profondeur ont permis de recueillir des données sur l'innovation et le processus innovant au sein de trente-six organisations, provenant de six créneaux d'activités stratégiques pour la région. Ce rapport fait état des résultats de la collecte de données, essentiellement qualitatives, fournissant aux acteurs régionaux des données inédites afin de mieux cibler les interventions visant à favoriser l'innovation et le processus innovant dans la région.

La première partie de ce rapport expose le cadre de référence adopté. La seconde précise les objectifs de la démarche et la méthodologie utilisée ainsi que les caractéristiques des participants et des organisations. La troisième partie fait le point sur les résultats obtenus auprès des participants. On y aborde la vision de l'innovation des dirigeants et la mise en œuvre des projets innovants à travers l'existence d'un portefeuille de projets innovants. On explore également, dans cette partie, le processus interne de gestion de l'innovation, la tolérance au risque, le réseautage avec l'extérieur et le processus de commercialisation de l'innovation. La conclusion s'attarde à mettre en lumière les forces et les défis à relever des organisations en lien avec l'innovation.

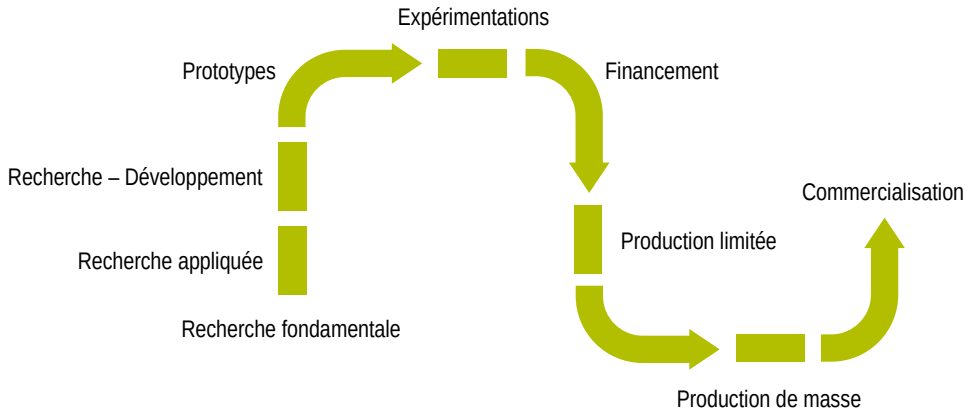
1 MISE EN CONTEXTE

1.1 Innovation et processus innovant

Une innovation peut être définie comme la « …mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé (de production) nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques d'une entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures » (OCDE, 2005; p. 54). L'innovation se distingue de la simple invention par la valorisation des savoirs nouvellement produits. En effet, c'est seulement lorsque l'invention trouve preneur et est adoptée qu'elle devient innovation (UNESCO, 2005).

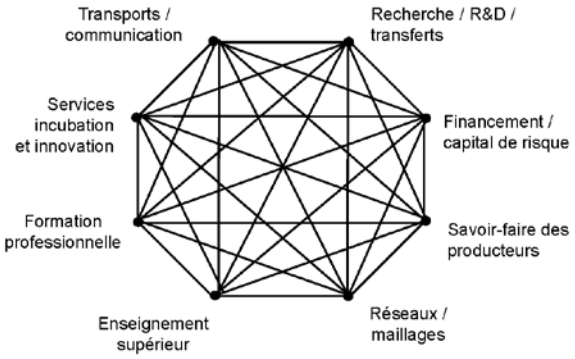
Le processus innovant a longtemps été perçu comme un processus linéaire, présenté comme l'aboutissement d'une série d'étapes distinctes et précises débutant par la recherche, essentiellement technologique, et aboutissant à la mise en marché du nouveau produit ou service (figure 1).

Figure 1 : Modèle linéaire classique de l'innovation (Proulx et coll., 2009)



Avec le temps, un consensus s'est établi sur le fait que l'innovation n'est pas réductible à la science et à la technologie et comportait des dimensions sociales et organisationnelles (OCDE, 2016). Au modèle linéaire du processus innovant s'est substitué un nouveau modèle interactif, intégrant divers facteurs territoriaux pouvant jouer un rôle dans l'émergence de l'innovation : recherche et développement, financement, producteurs, réseaux d'entreprise, enseignement supérieur, formation professionnelle, incubation et infrastructures et transports. Chose certaine, l'innovation ne se réalise pas en vase clos. Au contraire, elle est toujours le fruit d'interactions multiples entre les organisations et leur environnement.

Figure 2 : Modèle interactif de l'innovation (Proulx, 2013)[1]



L'innovation constitue l'aboutissement d'un processus collaboratif s'appuyant sur la complémentarité des acteurs et leurs capacités d'apprentissage. Les interactions entre acteurs prenant principalement place dans un contexte de proximité, le territoire est donc le lieu privilégié de mobilisation des diverses formes de sociabilité sur lesquelles s'appuie l'économie moderne (Veltz, 1999). Plusieurs recherches ont montré que le développement des territoires découle en fait en grande partie de leur capacité à innover à travers la mise en branle du processus innovant (Benko, 2007; Harrisson et Klein, 2007; Lévesque, 2005). Étudier l'innovation et le processus innovant au sein d'une organisation exige donc de cerner tout à la fois le processus interne de gestion de l'innovation mis en place, mais aussi de mieux comprendre comment se déroule le réseautage avec d'autres organisations.

1.2 Cerner la capacité d'innovation des entreprises

La Table de concertation Innovation 02 regroupe les quatre centres collégiaux de transfert de technologie (CCTT) du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Elle est composée d'organismes de la recherche, de la formation, d'intervenants socio-économiques et d'entreprises. Innovation 02 a pour mission de développer une culture d'innovation et d'activer le potentiel d'innovation des entreprises et des organisations du Saguenay–Lac-Saint-Jean. À travers ses actions, l'organisation informe, sensibilise, forme et guide les entreprises et les organisations dans leur compréhension et leur démarche en innovation par différentes activités.

Innovation 02 vise particulièrement à développer les connaissances et les compétences en innovation dans les entreprises et les organisations régionales. Pour établir un diagnostic de la capacité d'innovation d'une organisation, les intervenants d'Innovation 02 s'appuient sur un cadre de référence inspiré principalement du Manuel d'Oslo (2005) et de divers documents de référence du ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation du Québec (2007, 2017 et 2018a). Cinq grandes questions guident les interventions :

1. L'organisation a-t-elle un portefeuille de projets innovants?
2. Quel est le processus interne de gestion de l'innovation?
3. Quel est le degré de tolérance au risque?
4. Comment l'organisation est-elle réseautée avec l'extérieur? Effectue-t-elle une veille informationnelle?
5. Quel est le processus de commercialisation des innovations?

[1] cf. Tiré de la présentation de Marc-Urbain Proulx, lors du Sommet sur l'enseignement supérieur, tenue à Rimouski, le 31 janvier 2013.

La collecte de données s'est appuyée sur ce cadre de référence fournissant ainsi à Innovation 02 des données susceptibles d'être réinvesties directement dans ses interventions.

1.3 Quelques caractéristiques de la situation socio-économique du Saguenay–Lac-Saint-Jean

Le territoire du SLSJ a une superficie en terre ferme de 95 761 km^2 et est composé de cinq municipalités régionales de comté (MRC) à savoir : Le Domaine-du-Roy, Maria-Chapdelaine, Lac-Saint-Jean-Est, Saguenay et Le Fjord-du-Saguenay (Institut de la Statistique du Québec, 2017). La région regroupe 60 municipalités, communautés autochtones et territoires non organisés (Institut de la Statistique du Québec, 2017).

Pour ce qui est de la démographie, en juillet 2016, on estimait la population du SLSJ à 277 232 habitants, soit 3,3 % de la population québécoise et la ville de Saguenay regroupe à elle seule plus de 50 % de la population régionale (Institut de la Statistique du Québec, 2017). De 2016 à 2021, la population de la région devrait croître de 0,4 %, comparativement à 3,8 % pour celle du Québec (MESI, 2018b).

En ce qui a trait aux conditions de vie, de 2012 à 2016, le revenu disponible par habitant du Saguenay–Lac-Saint-Jean est demeuré inférieur à la moyenne québécoise. En 2015, il était de 25 331 $ comparativement à 26 857 $ pour l'ensemble du Québec (MESI, 2018b).

Sur le plan de la structure économique, selon les données du MESI (2018b), le secteur primaire de la région représentait une proportion des emplois deux fois supérieure (soit 4,7 %) à celle du Québec qui est de 2,1 % en 2016. Le secteur secondaire, qui comprend la construction, constituait pour sa part 6,3% des emplois de la région par rapport à 5,7 % au Québec, tandis que le domaine de la fabrication était comparable à celui du Québec soit 11,6 % comparativement à 11,7 %. Enfin, le secteur tertiaire, quant à lui, concentrait la totalité des emplois avec 76,2 %. Au SLSJ, ce secteur est principalement tourné vers les services aux ménages et les services publics.

2 MÉTHODOLOGIE

2.1 L'approche qualitative pour une compréhension en profondeur du processus innovant

La démarche s'inscrit dans un contexte exploratoire. Elle s'intéresse à l'innovation et au processus innovant, au Saguenay–Lac-Saint-Jean, lesquels ont fait l'objet d'encore peu de recherche. Elle vise à mettre à la disposition des promoteurs et acteurs des milieux concernés de précieux renseignements afin de mieux cibler leurs interventions.

L'étude s'appuie sur une approche qualitative afin d'accéder à une compréhension fine et approfondie des processus et des dynamiques sociales en jeu (Deslauriers, 1991). Des entrevues semi-dirigées ont été réalisées auprès de responsables d'organisations et d'entreprises régionales. Ce type d'entrevue permet de s'adapter au contexte particulier de chaque personne interrogée et de documenter des aspects inédits qui se révèlent importants. Elle met en valeur le point de vue des personnes interrogées et permet de comprendre les choses telles qu'elles apparaissent à ce dernier (Fortin, 2010).

L'approche qualitative permet aussi de se situer dans un processus itératif, où les allers et retours, la réflexion et le terrain permettent au chercheur d'affiner et d'ajuster sa compréhension des phénomènes sociaux tout au cours de sa démarche.

2.2 Le terrain à l'étude : des organisations provenant de six créneaux stratégiques du développement régional

La démarche s'est concentrée sur six créneaux stratégiques du développement régional, lesquels ont été sélectionnés en concertation avec les intervenants d'Innovation 02. Les quatre créneaux d'excellence du SLSJ identifiés par le projet ACCORD (Action concertée de coopération régionale de développement) ont été retenus : AgroBoréal, aluminium, forêt ainsi que tourisme d'aventure et écotourisme. À ces créneaux identifiés, il semblait important, en accord avec Innovation 02, d'ajouter les créneaux : économie sociale et numérique en raison de leur importance croissante pour le développement régional.

- AgroBoréal : le créneau d'excellence AgroBoréal regroupe une forte concentration d'entreprises de production et de transformation de produits issus du terroir boréal. Le SLSJ est une région boréale du Québec avec des conditions climatiques et géographiques particulières, ce qui affecte les caractéristiques des produits bioalimentaires et leur donne un potentiel de différenciation sur les marchés. D'ici 2020, le créneau vise à renforcer la position du Saguenay–Lac-Saint-Jean en tant que chef de file reconnu nationalement en matière de production, de transformation et de commercialisation de produits bioalimentaires nordiques[2].

[2] cf. https://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/creerliens/demarcheaccord/page/creneauxdexcellence10712/?no_cache=1&tx_igaffichagepages_pi1%5Bmode%5D=single

- Aluminium : la région produit le tiers de tout l'aluminium fabriqué au Canada et demeure l'un des principaux producteurs mondiaux. C'est à ce titre que lui est souvent attribuée l'appellation de « berceau d'aluminium » ou la « Vallée de l'aluminium ». Près d'un million de tonnes métriques d'aluminium primaire, qui représentent 32 % de la production canadienne sont annuellement produites dans la région. La Vallée de l'aluminium représente plus de 2 600 emplois directs destinés à transformer le métal gris brut en divers produits à valeur ajoutée. L'objectif du créneau vise à accroître le nombre d'entreprises exportatrices et à les aider à occuper une position avantageuse sur les marchés internationaux[3].

- La forêt : le SLSJ est l'un des plus grands territoires forestiers du Québec. Il couvre environ 85 688 km^2, soit 17 % de l'ensemble des forêts du Québec (Commission régionale sur les ressources naturelles et le territoire du Saguenay–Lac-Saint-Jean, 2011). Notons que 40 % des emplois manufacturiers du Saguenay–Lac-Saint-Jean proviennent du secteur forestier (Proulx, 2006) et que le secteur forestier de la région représentait, en 2009, 224 établissements dont 6 534 emplois directs : 2 762 en transformation du bois, 1 693 en aménagement forestier, 462 en transport de produits forestiers, et 1 617 en pâtes et papiers (Comité sectoriel de main-d'œuvre des industries de la transformation du bois, 2011).

- Tourisme d'aventure et écotourisme : ce secteur d'activité constitue le pilier de l'activité économique du SLSJ et le fer de lance de son industrie touristique. Il regroupe en grande majorité de petites entreprises. Ce secteur est en croissance dans les régions rurales où il participe à la vitalité économique et sociale des communautés. L'objectif d'affaires principal du créneau d'excellence consiste à augmenter la part de marché des entreprises de la région sur le territoire nord-américain et à conserver la place occupée par celles-ci sur le marché francophone européen. La vision du créneau est de faire du tourisme d'aventure et de l'écotourisme du Saguenay−Lac-Saint-Jean un secteur clé reconnu internationalement[4].

- L'économie sociale au SLSJ, c'est 496 entreprises, dont 217 coopératives et 279 organismes à but non lucratif (Tremblay et coll., 2011). Sur le plan économique, il ne fait aucun doute que les entreprises d'économie sociale participent à la vitalité de la région. Elles injectent des millions de dollars dans l'économie locale et régionale (Tremblay et coll., 2011). Elles favorisent aussi la reprise en main des petites collectivités et dont plusieurs, particulièrement rurales, se tournent vers de telles entreprises d'économie sociale afin de maintenir des services de base et de répondre à leurs besoins.

- Pour ce qui est du créneau numérique, il se présente comme le plus important catalyseur d'innovation et d'entrepreneuriat d'une nouvelle économie, basée sur le savoir et la collaboration (Groupe de travail numérique / Sommet économique régional, 2017). L'utilisation des TIC permet aux entreprises d'être plus compétitives et de se transformer sur plusieurs axes : l'accroissement de la taille de leurs marchés, l'enrichissement et la diversification de leurs produits, l'amélioration de l'interconnexion avec leurs clients, partenaires et fournisseurs (CEFRIO, 2017).

---

[3] *cf.* https://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/creer-liens/demarche-accord/page/creneaux-dexcellence-10748/?no_cache=1&tx_igaffichagepages_pi1%5Bmode%5D=single

[4] *cf.* https://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/creerliens/demarcheaccord/page/creneauxdexcellence10746/?no_cache=1&tx_igaffichagepages_pi1%5Bmode%5D=single

2.3 La collecte de données

Cette section aborde la question du recrutement des participants, le déroulement des entrevues et l'analyse de ces dernières.

2.3.1 Recrutement des participants

Les participants ont été recrutés à partir de la liste des entreprises et des organisations du Saguenay–Lac-Saint-Jean du ministère de l'Économie et de l'Innovation du Québec. Le coordonnateur et la responsable des communications et du développement d'Innovation 02 ont dressé une liste de participants potentiels en tenant compte de leur localisation géographique (Saguenay vs Lac-Saint-Jean), de leur taille (petite, moyenne et grande organisation/entreprise) et des créneaux ciblés (AgroBoréal, aluminium, économie sociale, forêt, numérique et tourisme d'aventure / écotourisme).

Un premier contact téléphonique était établi par l'équipe d'Innovation 02 afin de présenter la démarche et de cibler à l'interne la personne la plus apte à participer à l'entrevue. Par la suite, un rendez-vous était fixé pour la réalisation de l'entrevue par l'équipe du projet.

2.3.2 Le déroulement des entrevues

- Trente-six entrevues semi-dirigées ont été réalisées entre le 12 juin 2017 et le 1er novembre 2017.
- Au total, trente-cinq entrevues individuelles et une entrevue de groupe (deux personnes rencontrées) ont été effectuées. Les entrevues ont été réalisées en personne, par téléphone ou par Skype. Elles ont été d'une durée de trente-cinq minutes à deux heures.
- Le guide d'entretien abordait les aspects suivants :
  - Renseignement sur la personne interrogée;
  - Caractéristiques et historique de l'organisation/entreprise;
  - Vision de l'innovation :
    - Caractéristiques d'une entreprise innovante;
    - Importance de l'innovation pour leur secteur d'activité, leur entreprise et la région;
  - Conditions propices à l'innovation dans leur organisation :
    - Développement d'un portefeuille de projets innovants;
    - Processus interne de gestion de l'innovation;
    - Tolérance au risque;
    - Réseautage avec l'extérieur;
    - Processus de commercialisation et de diffusion des innovations;
  - Appréciation de la culture de l'innovation au sein de leur organisation.
- Des entrevues ont été enregistrées sur support audionumérique. Un rapport d'entrevue détaillé a été réalisé pour chacune des entrevues.

2.3.3 L'analyse des entrevues

Les données collectées ont été soumises à une analyse de contenu à l'aide de NVivo (version 11), un logiciel d'analyse qualitative de données. Une catégorisation des propos recueillis a été élaborée pour chacun des thèmes et sous-thèmes abordés.

Le contenu de chacun des rapports a été ensuite codifié en utilisant ces catégories de sens. Ces deux opérations – la catégorisation et la codification – s'inscrivent dans une démarche itérative, privilégiant des allers-retours constants entre l'analyse et les données. Elle a permis de dégager les éléments significatifs soulevés par les personnes rencontrées et d'alimenter un travail de synthèse de l'information effectué pour chacun des aspects et sous-aspects abordés en entrevue.

2.4 L'échantillon

Sont présentées les caractéristiques des personnes interrogées et celles des organisations, à savoir : le secteur d'activité, la date de création, la localisation géographique, la taille, les types de produits, le marché de distribution, etc.

2.4.1 Caractéristiques des personnes interrogées

- Au total, la collecte de données a permis de recueillir de l'information auprès de 37 personnes : 17 femmes et 20 hommes ont été rencontrés.

- La majorité des personnes interrogées a mentionné détenir une formation universitaire (17) ou collégiale (7). Plusieurs (11) ont toutefois indiqué détenir d'autres formations sans préciser le degré de scolarité. Il est intéressant de constater qu'une analyse plus poussée des caractéristiques des personnes interrogées a permis de constater que peu d'entre elles (9) travaillent dans une organisation/entreprise ayant un lien direct avec leur formation scolaire. Par ailleurs, 12 personnes ont une formation scolaire sans lien avec le poste occupé tandis que 11 personnes ont fait des études en gestion ou en administration.

- La majorité des personnes interrogées (22 personnes) occupe un poste de gestion au sein de leur organisation : directeur, directeur adjoint, coordonnateur, responsable de l'administration, responsable de l'approvisionnement, etc. Un peu plus du tiers des personnes interrogées (14) sont propriétaires des organisations qui ont participé à la présente recherche.

Figure 3 : Caractéristiques des personnes interrogées

Domaine d'études

- En lien avec le créneau (9)
- Sans lien avec le créneau (12)
- Gestion/administration (11)

Scolarité

- Études secondaires (1)
- Études collégiales (7)
- Études universitaires (17)
- Autres formations (11)

Propriétés de l'organisation ou de l'entreprise

- Propriétaire de l'organisation (14)

Postes

- Président, directeur général
- Directeur du développement
- Responsable administration
- Coordinateur

2.4.2 Caractéristiques de l'organisation : secteur d'activité, date de création et localisation géographique

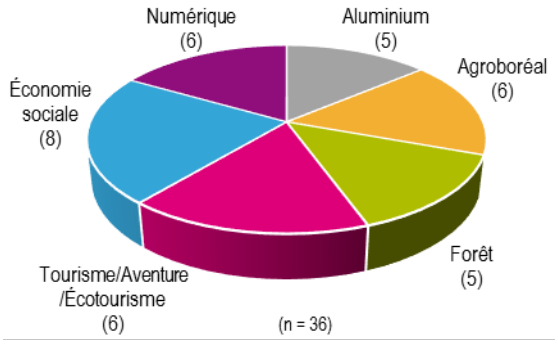
- Rappelons que les six créneaux à l'étude sont : économie sociale, numérique, aluminium, AgroBoréal, forêt et tourisme d'aventure / écotourisme. La majorité des entreprises interrogées provient du créneau de l'économie sociale (soit 8 entreprises), suivis des créneaux : AgroBoréal, numérique et tourisme d'aventure / écotourisme qui ont chacun 6 entreprises. Cinq entreprises sont classées dans le créneau de l'aluminium et de la forêt.

- Au sujet de la date de création des entreprises, un grand nombre d'entreprises a été créé avant 1980 et entre 2000-2010 (soit 9). Entre 1990-2000 il y en a 8 qui ont vu le jour, comparé à la période d'après 1980 (1980-1990 et 2010 et plus) où il y a 4 entreprises. Pour ce qui a trait à la localisation des organisations, la majorité de celles-ci sont concentrées au Lac-Saint-Jean, soit 19 organisations comparées à 17 qui sont présentes au Saguenay.

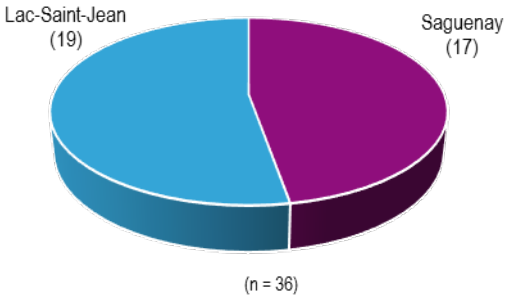
Figure 4 : Caractéristiques en lien avec la date de création, le secteur d'activité et la localisation géographique

Date de création des entreprises

Secteur d'activité



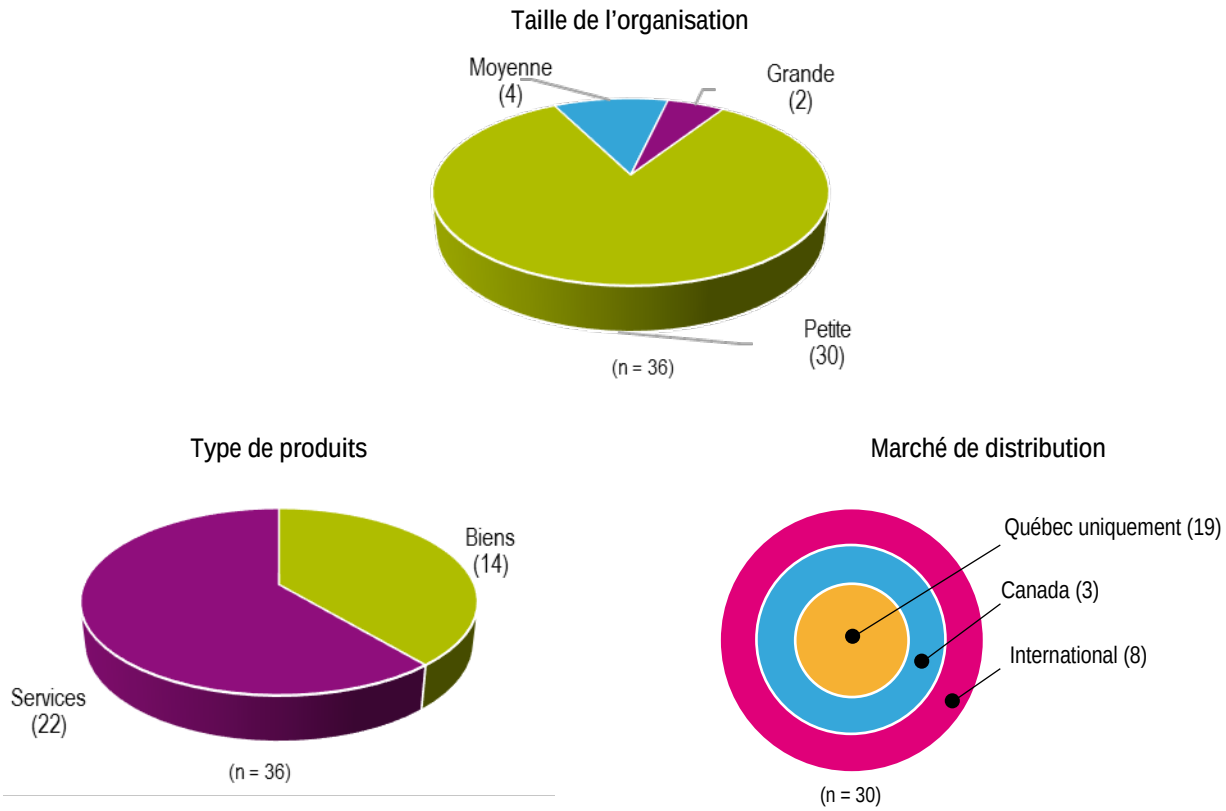
Localisation des entreprises



2.4.3 Quelques caractéristiques des organisations : taille, types de produits et marchés de distribution

- Pour l'ensemble des organisations interrogées, la forte majorité de celles-ci sont des petites PME (soit 30), et 4 appartiennent aux moyennes PME, tandis que 2 sont de grandes PME.
- Les types de produits offerts par les entreprises qui ont participé au projet sont des biens et services, soit 14 entreprises qui produisent des biens et 22 qui offrent des services.
- Quant au marché de distribution, notons que :
  - 19 entreprises se focalisent uniquement au Québec. Ce sont, pour la plupart, des entreprises d'économie sociale (8 au total). Ensuite viennent les entreprises qui œuvrent dans le numérique : sur 6 entreprises ayant participé au projet, 4 vendent leurs produits seulement au Québec. La moitié des entreprises du créneau AgroBoréal (3 sur 6) fait du Québec son marché de distribution. Deux entreprises du créneau forêt (2 sur 6) sont exclusivement au Québec. Une entreprise du créneau aluminium (1 sur 5) fait partie de cette catégorie.
  - 3 organisations distribuent leur produit au Canada : 2 entreprises du créneau aluminium et 1 entreprise du créneau AgroBoréal. Ils vendent, entre autres, dans les provinces maritimes, en Ontario et en Alberta.
  - 8 entreprises distribuent leurs produits à l'international : il y a 4 entreprises du créneau forêt, 2 du créneau aluminium, 1 du créneau AgroBoréal et 1 du créneau numérique. Leur marché de commercialisation se trouve non seulement au Canada, mais également aux États-Unis, en Europe, au Chili, au Mexique, en Uruguay, etc.

Figure 5 : Caractéristiques liées à la taille de l'organisation, types de produits et marché de distribution

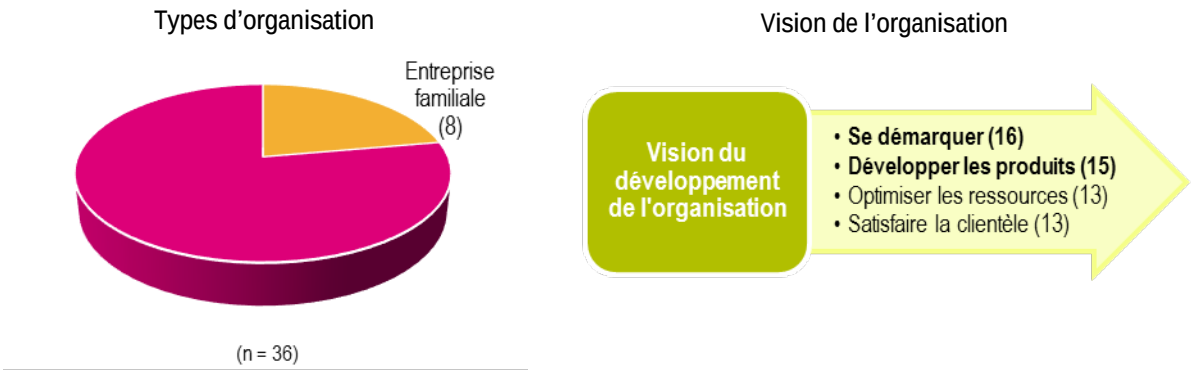


2.4.4 Caractéristiques de l'organisation : caractère familial et vision de développement

- Au sujet du caractère familial de l'organisation, 8 entreprises sont familiales et 28 sont non familiales. Les entreprises de type familial regroupent 3 entreprises du créneau de l'aluminium, 1 entreprise dans les créneaux de la forêt, du tourisme et du numérique tandis que 2 font partie du créneau AgroBoréal. Les entreprises de type non familial sont composées de : 8 entreprises d'économie sociale (8 sur 8), 5 entreprises du créneau de la forêt (5 sur 6), 5 entreprises du créneau numérique (5 sur 6), 4 en AgroBoréal (4 sur 6), 4 en tourisme (4 sur 6) et 2 entreprises du créneau aluminium (2 sur 5).

- Dans la vision du développement, on note que la majorité des organisations se donne comme objectif de se démarquer et de développer des produits de qualité.

Figure 6 : Vision de développement et types d'organisation

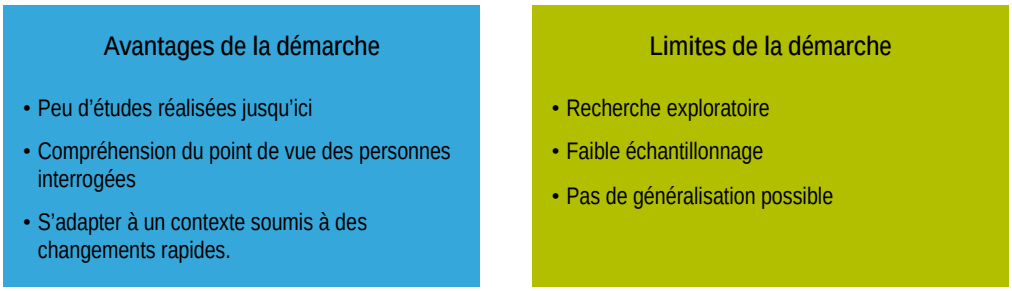


2.5 Avantages et limites de l'enquête

- Notre démarche comporte plusieurs avantages. Elle a l'avantage de jeter une lumière inédite sur l'innovation et le processus innovant dans les organisations du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Soulignons aussi qu'elle donne accès à une compréhension des dynamiques en jeu du point de vue des personnes interrogées, et ce, dans un contexte où les changements sont rapides. Enfin, elle mettra à la disposition des acteurs de la région de précieux renseignements pour mettre en place des stratégies permettant de favoriser les retombées du projet.

- S'inscrivant dans un contexte exploratoire, la démarche adopte une approche qualitative et s'appuie sur la réalisation d'entrevues donnant accès à une compréhension en profondeur des dynamiques en jeu au sein des organisations. Les données ont été collectées auprès de 36 organisations provenant de six créneaux d'activités spécifiques. Si ces données mettent à disposition des intervenants de précieuses informations sur l'innovation et le processus innovant au sein des organisations, la prudence s'avère toutefois de mise au chapitre de l'interprétation et de la généralisation des résultats.

Figure 7 : Avantages et limites de la démarche



3 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

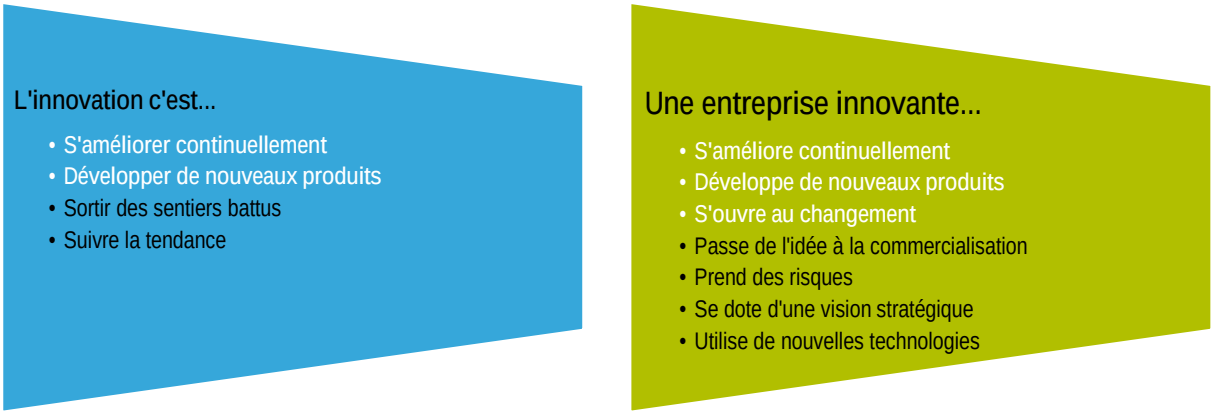
3.1 Vision de l'innovation des dirigeants

Les dirigeants des organisations rencontrées ont été questionnés sur leur conception de l'innovation et d'une entreprise innovante. De manière générale, retenons que :

- De la définition que les organisations se font de l'innovation, deux points forts ressortent : l'innovation, c'est de s'améliorer continuellement, d'une part, et de développer de nouveaux produits, d'autres parts. Pour une minorité des organisations, l'innovation consiste à ne pas avoir peur de sortir des sentiers battus, c'est-à-dire de prendre le risque de tester de nouvelles choses, d'accepter de se tromper et de recommencer.

- Pour ce qui est d'une entreprise innovante, on note que c'est une entreprise qui s'améliore continuellement, qui développe de nouveaux produits et qui s'ouvre au changement tandis que, pour une minorité, une entreprise innovante est celle qui est capable de passer de l'idée à la commercialisation. Autrement dit, c'est une entreprise qui ne se contente pas d'avoir une idée ou de développer des produits, mais qui doit être aussi capable d'aller au terme de son innovation en la mettant sur le marché.

Figure 8 : La définition de l'innovation et d'une entreprise innovante



« L'innovation c'est quand tu fais quelque chose qui n'a pas encore été fait. Tu sors des "carcans" quand tu essaies de quoi de nouveau. »

Directeur du développement (Entrevue 1)

« L'entreprise innovante est une entreprise toujours à l'affût dans les nouvelles pratiques de gestion, qui est ouverte au changement sans amener de l'instabilité. »

Directrice générale (Entrevue 3)

3.1.1 L'importance de l'innovation

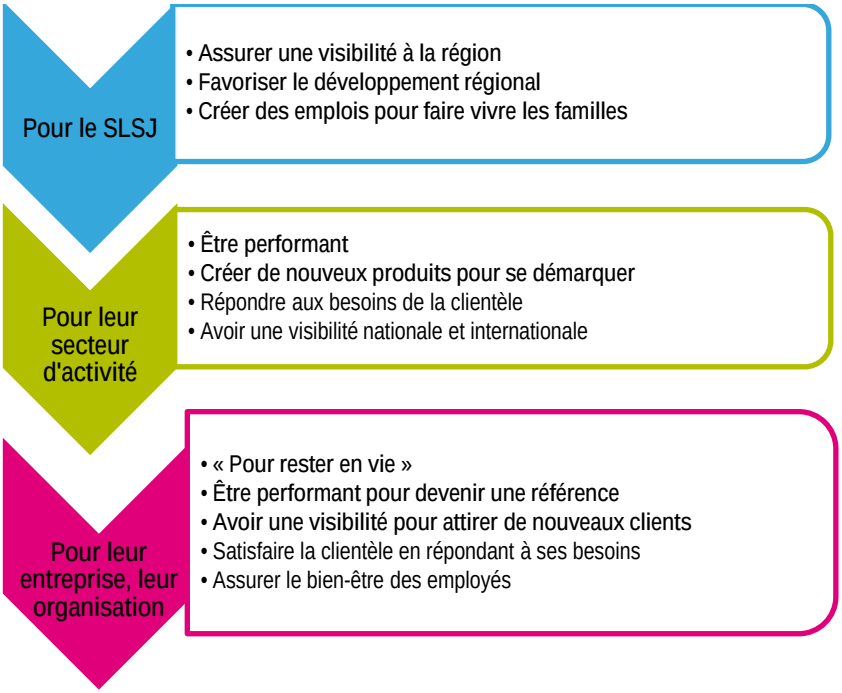
Les organisations accordent beaucoup d'importance à l'innovation, car cette dernière a un impact considérable pour la région, pour leur secteur d'activité et pour leur organisation.

- Pour la région, l'innovation vise surtout à assurer une visibilité à la région et à favoriser le développement régional. Pour une minorité des organisations, l'innovation permet de créer des emplois pour faire vivre les familles. Ces organisations font partie du créneau d'économie sociale.

- Pour leur secteur d'activité, l'innovation permet d'être performant et de créer de nouveaux produits pour se démarquer. En effet, pour ces organisations, quand les affaires ne vont plus trop bien, il faut être capable de vendre sa valeur ajoutée en se démarquant. Une minorité soutient que l'innovation consiste à répondre aux besoins de la clientèle et à avoir une visibilité sur le plan national et international.

- Enfin, pour leur organisation, l'innovation est d'abord une nécessité. Elle permet de rester en vie, car, pour les personnes interrogées, si elles n'innovent pas, leur entreprise va mourir ou, encore, il y a de fortes chances qu'un matin quelqu'un leur fasse la compétition et, si leur entreprise n'est pas compétitive, elle ne survivra pas longtemps. En somme, l'innovation est perçue comme étant un enjeu vital pour les participants. Ensuite, les organisations soulignent que l'innovation leur permet d'être performantes pour devenir une référence.

Figure 9 : L'importance de l'innovation



« C'est important pour nous d'innover, ne serait-ce que pour prouver au monde que les coopératives sont capables de réussir. »

Gérante (Entrevue 5)

« Innover donne la confiance aux employés, car en innovant, c'est une forme d'investissement et investir dans une entreprise donne un sentiment que l'entreprise ne va pas fermer, qu'elle est toujours debout et, avec les pertes d'emplois qu'on connaît dans la région, innover c'est comme donner une bouffée d'espoir aux employés. »

Directeur général (Entrevue 6)

3.2 Développement d'un portefeuille de projets innovants

Il est question, dans cette partie, de voir comment les organisations mettent en œuvre les projets innovants, les ressources investies, ainsi que les éléments facilitants et les défis rencontrés lors de la mise en œuvre des projets innovants.

3.2.1 Mise en œuvre des projets innovants

Dans l'ensemble, la mise en œuvre des projets innovants dépend de l'existence d'un portefeuille de projets innovants, mais aussi de la mise en place des facteurs qui favorisent l'émergence des projets innovants au sein des organisations. En effet :

- La majorité des entreprises déclarent détenir un portefeuille de projets innovants. Une minorité affirme posséder un portefeuille de projet sans lien avec l'innovation tandis qu'une autre minorité n'a pas de portefeuille de projets innovants.

- Quatre facteurs essentiels ont favorisé l'émergence des projets innovants au sein des organisations : la collaboration/concertation, l'organisation d'un climat de travail souple, l'optimisation des ressources et le fait que les entreprises encouragent la culture de l'innovation dans leur établissement.

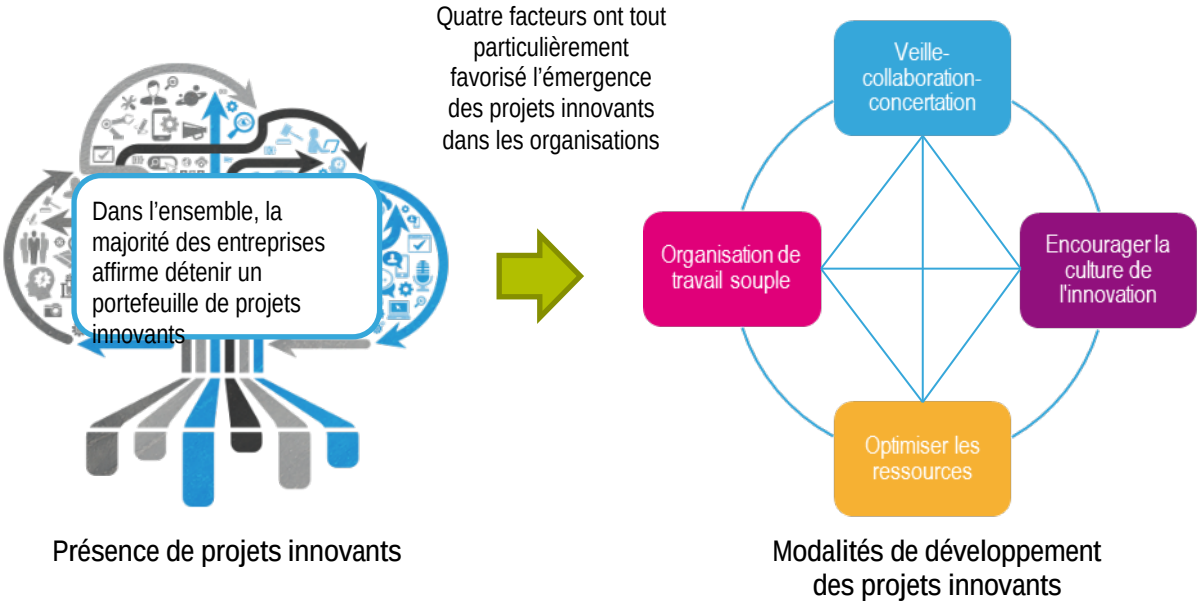
  - Collaboration/concertation : pour développer des projets innovants, des partenariats et des alliances se tissent, des comités ou des cercles de gestion sont mis en place au sein des organisations. Les clients sont aussi impliqués dans le processus de développement des projets innovants. Ces derniers sont régulièrement invités à se prononcer sur l'efficacité des services qui leurs sont offerts. De ce fait, les clients peuvent transmettre leur réalité et leurs besoins afin de permettre à l'organisation de savoir de quelle manière elle peut innover. Il y a également des rencontres hebdomadaires entre les employés et les dirigeants.

  - Organisation d'un climat de travail souple : les employés ont, par exemple, une journée par semaine, si possible, pour travailler sur des projets personnels à l'interne (20 % de leur temps à faire du développement de projet personnel). Il y a aussi des « 5 à 7 » dans l'entreprise, mais sur l'heure du dîner, de 11 h 30 à 13 h 30, afin de pouvoir concilier le travail et la famille.

  - Optimisation des ressources : les ressources peuvent être humaines, matérielles ou logistiques – par exemple, implanter « Office 365 » ainsi qu'un logiciel qui permet d'établir des canaux de communication à l'interne et à l'externe pour la gestion des projets, créer un nouveau département, etc.

- Encourager la culture de l'innovation : il y a une marge de manœuvre qui est laissée aux employées pour qu'ils puissent évoluer et mettre à profit leur potentiel afin de développer des projets innovants. Par exemple, laisser les employés libres d'exprimer leur opinion, de donner leurs idées et suggestions, leur confier des mandats et les amener à faire des choses qu'ils aiment, les responsabiliser. Les organisations mettent en place des boîtes à idées et l'on récompense l'employé dont le projet innovant a été retenu.

Figure 10 : Mise en œuvre des projets innovants



« Inclure tout le monde dans la conception d'un projet innovant apporte une certaine compétition, de qui va être meilleur. La compétition n'est pas mauvaise, car elle amène les gens à créer. Ça les fait sortir un peu de leur routine. »

Propriétaire (Entrevue 4)

« L'entreprise doit être comme un aquarium : si on prend un poisson rouge et qu'on le met dans un petit aquarium, il restera toujours petit, mais si on le met dans un grand aquarium, le poisson rouge va grandir, il va se sentir comme dans un océan et, pourtant, l'aquarium, qu'il soit grand ou petit, est comme être dans un enclos; dans un grand aquarium, il y a une grande marge de manœuvre, le petit poisson ne se sent pas limité, il faut faire rêver l'humain, il ne doit pas voir les limites. »

Président (Entrevue 6)

3.2.2 Ressources investies

La mise en place des projets innovants amène les organisations à faire des investissements en ressources humaines, en ressources matérielles et en ressources financières. En effet :

- Pour la plupart des organisations interrogées, l'investissement en ressources humaines a surtout consisté en la gestion des tâches et des responsabilités. Elles ont embauché du personnel et ont pris du temps pour bien former leurs employés surtout s'il y a eu des changements, car chaque changement demande une nouvelle formation.

- En ressources matérielles, de nombreuses organisations ont investi dans l'achat de nouveaux équipements (logiciel, matériel de laboratoire, ordinateur, etc.). Elles ont également optimisé les ressources disponibles, par exemple : automatiser certains équipements, optimiser la chaîne de valeur, etc.

- Pour ce qui est des dépenses en ressources financières, la majorité des organisations ont un budget annuel alloué pour des projets innovants. Chaque année des budgets sont dégagés pour les projets. D'autres organisations ont déclaré allouer un budget pour la commercialisation et l'achat des équipements.

Figure 11 : Les ressources investies lors de la mise en œuvre des projets innovants

« Tout le monde est une bibliothèque de connaissances, on se met en relation et on discute, on apprend des autres. »

Président-directeur général, fondateur (Entrevue 6)

« Il faut avoir les bonnes ressources aux bons endroits. Il faut vraiment aller chercher les ressources qui nous amènent là où on veut aller, qui ont les connaissances qui nous amènent là où on veut aller. »

Président (Entrevue 5)

3.2.3 Éléments facilitateurs et défis rencontrés

Dans le développement et la mise en œuvre des projets innovants, les personnes interrogées ont noté l'existence des éléments facilitateurs, mais souligné également qu'elles ont rencontré des obstacles ou défis.

- Parmi les éléments qui ont facilité la mise en œuvre des projets innovants, dans l'ensemble, les organisations s'accordent à dire qu'il y a d'abord la qualité de l'équipe de travail. En effet, ce qui fait la force et constitue un atout pour l'organisation ce sont ses employés qui ont acquis un sentiment d'appartenance à l'établissement et veulent sans cesse le voir se développer. Les organisations s'assurent d'avoir une équipe compétente, passionnée et qui aime travailler en équipe. Ensuite, pour les organisations, ce qui est important dans le développement des projets innovants est l'aspect financier.

- Cependant, autant l'aspect financier peut être un élément capital dans le développement des projets innovants, autant le fait de ne pas avoir d'argent constitue un véritable handicap pour les organisations qui ont souligné en majorité éprouver de la difficulté à trouver du financement et des partenaires financiers. En effet, pour les organisations, l'aspect financier est important, car, à leurs dires, elles peuvent avoir le meilleur produit au monde, mais si elles sont incapables de le vendre, d'en faire la promotion faute d'argent, le produit ne sert à rien. Elles déplorent aussi le fait que les emprunts auprès des banques soient difficiles.

Figure 12 : Éléments facilitateurs et défis lors du processus de mise en œuvre d'un projet innovant

Facilitateurs

- Qualité de l'équipe de travail
- Aspects financiers
- Gestionnaire ouvert au changement
- Soutien du milieu
- Marchés favorables

Défis rencontrés

- Difficile de trouver du financement et des partenaires financiers
- Main-d'oeuvre, trouvée, qualifiée et motivée
- La mise en marché
- Temps nécessaire pour développer l'innovation
- Résistance au changement
- Demandes administratives complexes, longues, difficiles
- Obtenir le soutien des acteurs politiques et climat politique

« Ce qui est difficile, c'est de voir grand avec peu de moyens. »

Propriétaire (entrevue 4)

« Nous nous rendons compte que les politiques deviennent des facilitateurs lorsqu'elles s'engagent dans nos projets. Elles deviennent des ressources dans nos projets. »

Directrice générale (Entrevue 7)

3.3 Processus interne de gestion de l'innovation

Il était question de savoir si les organisations établissaient une planification stratégique et comment elles analysaient leur environnement interne et externe et comment elles tenaient compte de l'innovation dans la gestion des ressources humaines.

3.3.1 Établissement d'une planification stratégique et analyse de l'environnement interne et externe

L'ensemble des organisations déclare établir une planification stratégique et fait l'analyse de leur environnement interne et externe. En effet :

- Au sujet de la planification stratégique, les organisations font parfois appel à des professionnels qui étudient le fonctionnement de l'organisation et se basent sur ce qui est fait pour rendre la planification la plus professionnelle possible. Elles ont une feuille de planification dans laquelle il y a tous les projets de l'entreprise et les axes d'amélioration, et qu'ils réajustent chaque année en fonction des opportunités qui se présentent.
  - Notons que les organisations ont une bonne vision des besoins qui se résument par toutes les commandes exprimées et les attentes des clients. Ensuite, elles établissent une liste d'opportunités, évaluent le temps de réalisation et font la priorisation pour chacun des projets.
- Les organisations font majoritairement l'analyse de leur environnement interne et externe par le biais des réunions et de rapport interne (elles font un suivi de ce qui se passe à l'interne et l'état d'avancement des projets). Elles observent la concurrence afin d'être capables de se positionner par rapport à ce que la concurrence offre et ce que l'organisation offre. Enfin, les organisations font une veille informationnelle en faisant des recherches sur Internet et en surveillant les tendances du marché.

Figure 13 : Existence d'une planification stratégique et analyse de l'environnement

« Pour ce qui est de l'externe, il faut être à l'écoute du marché. Il faut être flexible et puis suivre les marchés. Les marchés changent sans arrêt et, à l'interne, il faut avoir un suivi serré sur ce qui se passe. »

Président-directeur général et propriétaire (Entrevue 2)

« L'entreprise regarde le marché environnant, regarde beaucoup les produits des autres entreprises dans le secteur d'activité pour voir quand elles le font et c'est quoi leur faiblesse afin d'améliorer nos produits. »

Président-directeur général (Entrevue 5)

3.3.2 Gérer les ressources humaines pour innover

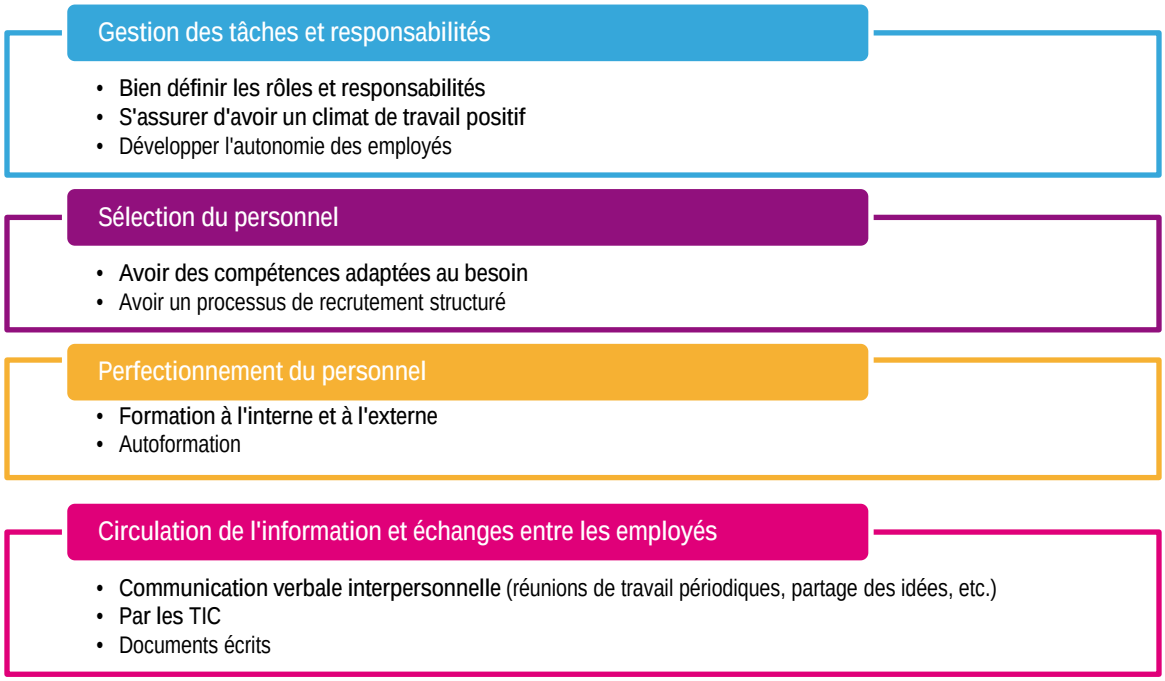
Il est certes question d'innovation, mais ce sont les individus qui apportent une valeur intellectuelle à l'organisation. Ce sont eux qui sont au cœur de l'innovation. Aussi, dans la gestion des ressources humaines, les personnes interrogées tiennent compte de l'innovation dans la gestion des tâches et des responsabilités, la sélection du personnel et la circulation de l'information. En effet :

- Dans la gestion des tâches et des responsabilités, les personnes interrogées tiennent compte de l'innovation en s'assurant de bien définir les rôles et responsabilités. Pour elles, il est important de bien connaître son personnel afin de mettre la personne qu'il faut à la place qu'il faut : les employés savent ce qu'ils doivent faire dans leur travail. Ensuite, les organisations s'assurent d'avoir un climat de travail positif.
  - Pour les organisations, le savoir-être d'une organisation passe par sa capacité à avoir de bonnes relations humaines au niveau interne. Elles prennent ainsi le temps de s'asseoir avec les employés et de discuter, afin d'augmenter le lien de confiance et de favoriser l'autonomie de l'individu pour lui permettre de s'accomplir pleinement au sein de l'organisation.
- Pour ce qui est de la sélection du personnel, les organisations tiennent compte de la compétence du personnel dans un domaine précis (une personne d'expérience), mais également du savoir-être de la personne qu'elles souhaitent embaucher : elles vont chercher du monde qui a une mentalité d'équipe, qui a beaucoup d'humilité et d'humanisme, qui a l'esprit ouvert et qui est passionné, motivé. Au sujet du perfectionnement du personnel, il est axé sur la formation à l'interne et à l'externe. Les employés participent, par exemple, à des colloques sur des thèmes répondant aux besoins des organisations.
- Enfin, pour ce qui a trait à la circulation de l'information, la grande majorité des organisations affirme qu'elle est d'abord une communication verbale interpersonnelle : les employés communiquent entre eux et partagent leurs idées, les dirigeants font une réunion d'information par semaine avec tous les employés pour les informer des différents points d'information. Ensuite, il y a l'utilisation des TIC (beaucoup de courriels, texto, vidéoconférence, communication à travers une page Facebook, etc.).

« La circulation des informations et la communication au sein de l'entreprise représentent l'une des clés de l'innovation. L'innovation ne vient pas uniquement du président, mais se sculpte à partir de la base et se partage grâce aux groupes de travail qui permettent d'identifier les besoins et de trouver les meilleures solutions et améliorations pour la productivité, la sécurité, le bien-être, etc. »

Président-directeur général (Entrevue 2)

Figure 14 : La prise en compte de l'innovation dans la gestion des ressources humaines



« Nous allons chercher des gens qui veulent en faire plus, qui sont capables de voir les opportunités d'innovation. »

Gérante (Entrevue 5)

3.4 Tolérance au risque

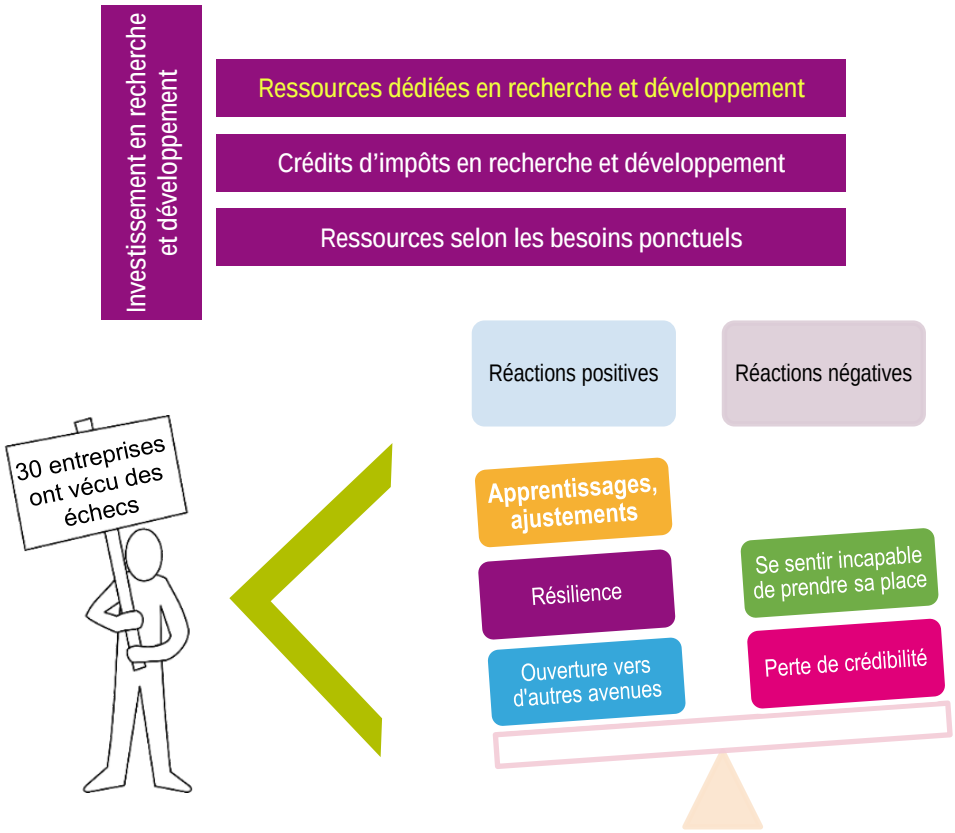
Cette partie a pour but de voir si les organisations font de l'investissement en recherche et développement et de voir leur attitude face aux risques.

3.4.1 Investir en recherche et développement

Pour ce qui est de l'investissement en recherche et développement et pour ce qui a trait aux réactions face aux échecs, on constate que :

- Dans l'ensemble, les organisations affirment investir en recherche et développement.
- La grande majorité des organisations a connu des échecs et, face à ces échecs, elles adoptent une attitude positive, car elles considèrent ces échecs plutôt comme des apprentissages. Quand elles sont face à une problématique, les organisations essayent d'aller de l'avant, d'admettre et de reconnaître les erreurs. Elles proposent des solutions et des compromis. Les échecs leur ouvrent d'autres avenues.

Figure 15 : Investissement en recherche/développement et réaction aux échecs



« Si on a fait des erreurs, nous en avons toujours ressorti des apprentissages. Il y a peut-être des avenues qui n'ont pas fonctionné, mais ça nous a amenés dans d'autres avenues. »

Directeur de développement (entrevue 1)

« Si c'était 100 % de succès, ça ne serait pas de l'innovation. »

Directeur développement et innovation (Entrevue 1)

3.5 Réseautage avec l'extérieur

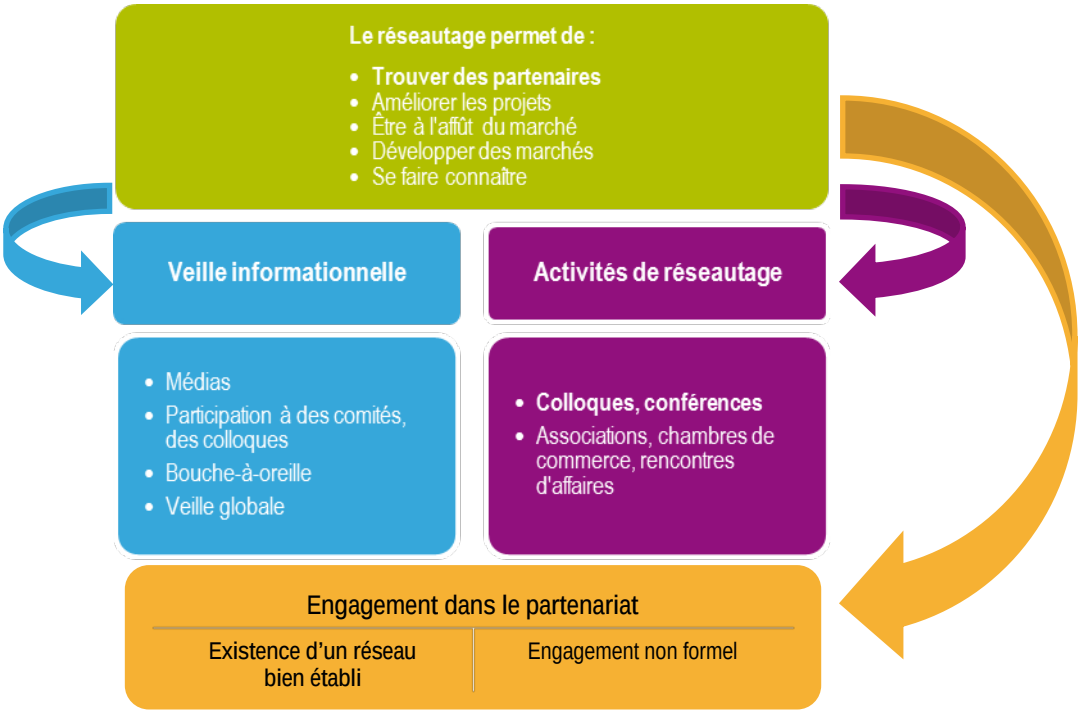
Cette section explore la perception du réseautage et de l'engagement dans le partenariat. On y aborde notamment l'importance du réseautage pour les dirigeants des organisations, leur façon de faire, la veille informationnelle, leurs activités de réseautage et enfin on montre en quoi consiste leur engagement dans le partenariat.

- Pour la majorité des personnes interrogées, le réseautage est important, car il permet surtout de trouver des partenaires. Pour elles, c'est une mine d'or de pouvoir avoir beaucoup de contacts, d'apprendre des autres et de voir plus loin. Leurs activités de réseautage tournent avant tout autour des colloques et des conférences.

Pour se tenir informées des nouveautés, les organisations font une veille informationnelle sur Internet et les réseaux sociaux.

- L'engagement dans des partenariats, pour la majorité des organisations, se manifeste par l'existence d'un réseau bien établi (associations, collaboration avec d'autres organisations de la région, etc.).

Figure 16 : La perception du réseautage et de l'engagement dans le partenariat



« Il faut trouver du monde meilleur que nous pour devenir nous-mêmes meilleurs. C'est dans ce sens où le réseautage est important. »

Directrice générale (entrevue 7)

« J'ai vu de grandes retombées au réseautage où il y a eu des créations de partenariats et des échanges de services. C'est une mine d'or de pouvoir avoir beaucoup de contacts. C'est un grand dynamisme de travailler en collaboration avec beaucoup d'organismes du même secteur. Cela permet de voir aboutir de nouveaux projets. Le partage des façons de faire vient nourrir l'ensemble des partenaires. »

Fondatrice (Entrevue 8)

3.6 Processus de commercialisation de l'innovation

Après avoir mis en œuvre et développer leur projet innovant, il est important pour les personnes interrogées de mettre leur projet innovant sur le marché, c'est-à-dire de le vendre. Cette partie traite de la question du processus de commercialisation de l'innovation.

- Pour commercialiser leurs produits, la grande majorité des organisations mettent en place un processus de marketing qui se fait généralement par le biais des réseaux sociaux, c'est-à-dire Internet. Elles utilisent, pour la plupart, leur site Internet, leur page Facebook ou Instagram pour faire la promotion des produits, des activités et évènements, etc. Elles ont également un blogue qui leur permet d'exposer leurs sujets d'intérêt. Une minorité d'organisations utilisent les médias traditionnels (la radio, le Quotidien, le Courrier du Saguenay, etc.) et le bouche-à-oreille. Pour une autre minorité, le processus de commercialisation de leurs produits consiste à faire affaire avec des réseaux de distribution ou à faire appel à des représentants pour la mise en marché.

- Dans le processus de commercialisation de l'innovation, une infime minorité vend directement au consommateur à travers, par exemple, leurs boutiques ou restaurants ou encore la diffusion se fait aussi par le biais de leurs clients et des personnes que les organisations rencontrent. D'autres envoient de petites quantités à des producteurs afin qu'ils essaient leurs nouvelles variétés.

Figure 17 : La commercialisation de l'innovation

« Tu peux avoir le meilleur produit au monde, mais si tu n'as pas d'argent pour en faire la promotion, personne ne va le savoir, tu ne seras pas capable de le vendre. »

Propriétaire, président-directeur général (entrevue 5)

« Avoir les idées c'est une chose, les réaliser en est une autre. »

Directeur général (Entrevue 5)

ÉLÉMENTS DE CONCLUSION ET PISTES POUR L'ACTION

De profondes transformations modèlent actuellement notre monde alors que le développement des territoires est étroitement lié à la capacité de mettre en branle le processus innovant (Harrisson et Klein, 2007). Au cours de la prochaine décennie, les organisations du Saguenay–Lac-Saint-Jean auront à relever le défi de développer la culture de l'innovation. De type exploratoire, cette étude visait à documenter la culture de l'innovation au Saguenay–Lac-Sain-Jean afin de fournir aux acteurs de la région des pistes pour l'intervention.

La démarche a ainsi permis de recueillir des informations inédites, révélant la vision positive de l'innovation et du processus innovant au sein des organisations. Pour la majorité des organisations, innover c'est s'améliorer et s'ouvrir au changement. Toutefois, seule une minorité d'entre elles perçoivent l'importance du lien entre l'idée (l'invention) et sa commercialisation ou sa mise en service, aboutissement véritable du processus innovant. Ce constat témoigne de l'importance pour Innovation 02 de poursuivre son travail d'information et de sensibilisation auprès des organisations dans leur compréhension de l'innovation.

Manifestant une grande ouverture vis-à-vis du changement, la grande majorité des personnes interrogées ont témoigné d'un fort désir de développer leur organisation, de la positionner avantageusement dans leur secteur d'activité et, plus globalement, de participer au développement régional du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Innover apparaît comme un incontournable pour que leur organisation « reste en vie », demeure performante et attire de nouveaux clients.

Une grande partie des organisations consultées avaient développé un portefeuille de projets innovants et mis en œuvre des projets novateurs. Selon elles, quatre facteurs ont tout particulièrement favorisé l'émergence de ces projets : une organisation du travail souple, un encouragement de la créativité et de l'innovation à l'interne, l'optimisation des ressources à l'interne, la réalisation d'une veille informationnelle et l'établissement de collaborations avec des partenaires externes. Si les projets mis en œuvre ne se sont pas tous avérés des succès, les organisations se montrent généralement résilientes face aux échecs auxquels elles ont à peu près toutes dû faire face. L'échec étant vu comme une occasion d'apprentissage ou une ouverture vers d'autres avenues. Soulignons, par ailleurs, que le processus de commercialisation de la grande majorité des organisations s'appuie sur l'utilisation des TIC, outils de communication s'avérant essentiels à l'ère du numérique.

Plusieurs défis à l'innovation et au processus innovant ressortent toutefois des entrevues réalisées. Si les organisations investissent des ressources dans le développement de projet, trouver du financement et des partenaires s'avère la difficulté la plus souvent mentionnée. Par ailleurs, les données révèlent que le réseau de plusieurs organisations est peu tourné vers l'extérieur de la région (manque de temps et de ressources). Dans quelle mesure une utilisation accrue des TIC ne pourrait-elle pas faciliter le réseautage et la veille informationnelle? Rappelons que la récente stratégie numérique québécoise témoigne de l'importance croissante des outils numériques pour le développement (Gouvernement du Québec, 2016). Le tableau suivant présente les forces et les défis à relever pour favoriser la culture de l'innovation au Saguenay–Lac-Saint-Jean.

Figure 18 : Forces et défis à relever

Forces

- Perception positive de l'innovation, ouverture face au changement
- Désir de développer leur organisation et de participer au développement régional
- Investissement de ressources dans le développement de projets
- Travail en équipe à l'interne
- Résilience face aux échecs
-

Défis

- Mieux comprendre l'innovation et le processus innovant
- Trouver du financement et des partenaires
- Investir davantage en recherche et en développement de projets
- Accroître la veille informationnelle et le réseautage
- Élargir le marché, développer des liens avec le national et l'international
- Utiliser davantage les TIC
- Développer l'exercice de la planification stratégique

« Ce qui favorise l'innovation, c'est d'être convaincu d'être ouvert à l'innovation, d'être ouvert aux nouvelles technologies, d'être ouvert aux conférences, etc., pour être présent dans le marché. Ça fait partie de l'équilibre normal de la croissance de notre entreprise. »

Directeur du développement des affaires (Entrevue 3)

« Je suis condamné à innover si je veux continuer à gagner ma vie dans cet environnement-là. C'est une belle condamnation. »

Directeur général (Entrevue 4)

« Dans les grands centres, innover est plus courant, mais le SLSJ a tout intérêt de le faire. Une région qui n'innove pas est une région qui se décline négativement. »

Propriétaire (Entrevue 8)

BIBLIOGRAPHIE

BENKO, G. 2007. « Territoires et sciences sociales », dans ITÇAINA, X., PALARD, J. et S. SÉGAS (dir.). *Régimes territoriaux et développement économique*. Rennes, Presses universitaires de Rennes, pp. 105-112.

CEFRIO. 2017. *Portrait numérique des entreprises du Saguenay–Lac-Saint-Jean. À l'attention de la Chambre de commerce et d'industrie du Lac-Saint-Jean-Est*. Québec, CEFRIO, 52 pages. [En ligne] https://cefrio.qc.ca/media/uploader/PortraitnumeriquedesentreprisesduSLSJjuin2017.pdf (Consulté le 15 mai 2018).

COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE DES INDUSTRIES DE LA TRANSFORMATION DU BOIS. 2011. *Diagnostic concernant la main-d'œuvre dans le secteur forestier. Région du Saguenay–Lac-Saint-Jean*. Québec, préparé par Del Degan, Massé/Experts-conseils, 141 pages. [En ligne] http://www.formabois.ca/wp-content/uploads/2016/07/rapportfinal_slsj.pdf (Consulté le 12 février 2018).

COMMISSION RÉGIONALE SUR LES RESSOURCES NATURELLES ET LE TERRITOIRE DU SAGUENAY–LAC-SAINT-JEAN. 2011. *Portrait de la ressource forêt du Saguenay–Lac-Saint-Jean*. Québec, préparé par le groupe Optivert, 218 pages. [En ligne] https://sdeir.uqac.ca/605/1/Portrait_de_la_ressource_for%C3%AAt.pdf (Consulté le 12 février 2018).

DESLAURIERS, J. P. 1991. *Recherche qualitative. Guide pratique*. Montréal, McGraw-Hill.

FONTAN, J.-M. 2008. « Innovation sociale et territorialité », dans G. MASSICOTTE (dir.). *Sciences du territoire, perspectives québécoises*. Québec, Presses de l'Université du Québec, pp. 137-161.

FORTIN, M.-F. 2010. *Fondements et étapes du processus de recherche. Méthodes quantitatives et qualitatives*. Montréal, Chenelière/ Éducation.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. 2016. *Stratégie numérique du Québec : Plan d'action en économie numérique*. Québec, Gouvernement du Québec, 77 pages. [En ligne] https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents_soutien/strategies/economie_numerique/paen.pdf (Consulté le 20 février 2018).

GROUPE DE TRAVAIL NUMÉRIQUE. 2017. *Groupe de travail Numérique. Saguenay–Lac-Saint-Jean/ juin 2017*. Dans le cadre du suivi du sommet économique régional. Québec, Groupe de travail numérique, 52 pages. [En ligne] https://www.mamot.gouv.qc.ca/fileadmin/publications/sommet_economique_regional_2015/rapport_groupe_travail_numerique.pdf (Consulté le 15 mai 2018).

HARRISSON, D. et J.-L. KLEIN. 2007. « Introduction », dans J.L. KLEIN et D. HARRISSON (dir.). *L'innovation sociale : émergence et effets sur la transformation des sociétés.* Québec, Presses de l'Université du Québec, pp. 1-14.

INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC. 2017. *Bulletin Statistique régional. Saguenay–Lac-Saint-Jean*. *Édition 2017*. Québec, Gouvernement du Québec.

LÉVESQUE, B. (avec la collaboration de F. LAJEUNESSE-CREVIER). 2005. *Innovations et transformations sociales dans le développement économique et le développement social : approches théoriques et politiques publiques*. Cahiers du CRISES, Coll. Études théoriques, no ET0507. Montréal, Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES).

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DE LA SCIENCE ET DE L'INNOVATION DU QUÉBEC. 2018a. *Qu'est-ce que l'innovation?* Québec, Gouvernement du Québec, 2 pages. [En ligne] https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/formations/mpa/materiel_pedagogique/defi_innovation/processus_innovation.pdf (Consulté le 14 mai 2018).

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DE LA SCIENCE ET DE L'INNOVATION DU QUÉBEC. 2018b. *Saguenay–Lac-Saint-Jean. Portrait régional*. Québec, Gouvernement du Québec, 12 pages. [En ligne] https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents_soutien/regions/portraits_regionaux/Saguenay_Lac_Saint_Jean.pdf (Consulté le 25 avril 2018).

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DE LA SCIENCE ET DE L'INNOVATION DU QUÉBEC. 2017. *Créer les conditions favorables à l'innovation*. Questionnaire en ligne pour évaluer la capacité d'innovation des organisations. Québec, Gouvernement du Québec. [En ligne] https://sondage.economie.gouv.qc.ca/index.php/21498/lang-fr (Consulté le 1er mai 2018).

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DE LA SCIENCE ET DE L'INNOVATION DU QUÉBEC. 2007. *Tableau des systèmes régionaux d'innovation au Québec*. Édition 2007. Québec, Gouvernement du Québec, Direction des politiques et des analyses, 112 pages. [En ligne] https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/publications/etudes_statistiques/innovation/systemes_regionaux_2007.pdf (Consulté le 3 avril 2017).

OCDE. 2016. *L'impératif d'innovation : Contribuer à la productivité, à la croissance et au bien-être*. Paris, Éditions OCDE, 312 pages. [En ligne] https://read.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/l-imperatif-d-innovation_9789264251540-fr (Consulté le 10 janvier 2018).

OCDE. 2005. *Manuel d'Olso. Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation.* 3e édition. Éditions OCDE.

PROULX, M.-U. 2013. *Les établissements d'enseignement supérieur et le soutien à l'innovation dans leur milieu*. Sommet sur l'enseignement supérieur, Rimouski, 31 janvier.

PROULX, M.-U. 2006*. La trajectoire économique du Saguenay–Lac-Saint-Jean et de sa capitale régionale : diagnostics, tendances et pronostics*. Rimouski, Université du Québec à Rimouski, Centre de recherche sur le développement territorial.

PROULX, M.-U. (dir), BRASSARD, D., DUBÉ, G., BÉLANGER, C. et J. TREMBLAY. 2009. *La créativité dans le soutien territorial à l'innovation au Québec. Le rôle des catalyseurs et des cercles de créativité*. Chicoutimi, Centre de recherche sur le développement territorial, UQAC.

TREMBLAY, S., TREMBLAY, M., TREMBLAY, P.-A., SIMARD, M. et S.-O. CÔTÉ. 2011. *Le portrait de l'économie sociale au Saguenay–Lac-Saint-Jean*. Québec, Groupe de recherche et d'intervention régionales (GRIR)/Réseau québécois de recherche partenariale en économie sociale (RQRP-ÉS), 109 pages. [En ligne] https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/publications/administratives/economie_sociale/portrait_economie_sociale_saguenay.pdf (Consulté le 12 avril 2018).

VELTZ, P. 1999. « Métropoles, périphéries et économie mondiale : une économie d'archipel », dans FONTAN, J.-M., KLEIN, J.-L. et D.-G. TREMBLAY (dir.). *Entre la métropolisation et le village global*. Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, pp. 49-60.