

Conseil de la science et de la technologie

# **Pour des régions innovantes**

**Orientations et moyens  
pour accélérer l'innovation en région**

Document d'information

Avril 2001

---

## POUR DES RÉGIONS INNOVANTES

Orientations et moyens pour accélérer l'innovation en région

---

Document d'information  
Avril 2001

---

## BUT DU DOCUMENT

---

Ce document se veut un complément d'information au Rapport de conjoncture 2001. Il s'adresse à tous les acteurs régionaux concernés par ses recommandations, en particulier ceux qui seront appelés à faire partie des comités de pilotage régionaux chargés d'élaborer une stratégie de développement en matière d'innovation. À ce titre, il constitue un outil d'accompagnement pour appuyer les comités de pilotage dans leur démarche.

Ce document présente :

- Une description sommaire du Conseil de la science et de la technologie, de sa mission, de son mandat et de son rôle au regard des recommandations formulées dans le Rapport de conjoncture 2001 ..... 1
  - La finalité première du Rapport de conjoncture 2001 et les principaux objectifs qui y sont liés..... 2
  - Une définition de l'innovation, au sens généralement entendu par le Conseil dans ses travaux ..... 3
  - Des données sommaires montrant pourquoi l'innovation s'impose maintenant comme une des clés essentielles du développement économique ..... 4
  - Une définition du modèle de l'innovation et des principaux éléments des trois niveaux qui le composent ..... 5
  - Une description, à partir d'exemples tirés d'expériences étrangères, des étapes communes à toute stratégie de développement en matière d'innovation ..... 7
  - Les conditions de réussite de la stratégie de développement en matière d'innovation, telles que reconnues dans la pratique ..... 10
-

---

## MISSION ET MANDAT DU CONSEIL DE LA SCIENCE ET DE LA TECHNOLOGIE

---

Le Conseil de la science et de la technologie est un organisme consultatif qui relève du ministre délégué à la Recherche, à la Science et à la Technologie. Il est composé de 15 membres, dont une présidente, nommés par le Gouvernement et provenant des milieux universitaire et collégial, des affaires, du travail, de l'information scientifique et technique, ainsi que du secteur public et parapublic. Le personnel permanent du secrétariat du Conseil comprend 17 E.T.C., dont 8 postes d'agents de recherche.

### **MISSION**

Le Conseil de la science et de la technologie a pour mission de définir, de façon intégrée, rigoureuse et critique, des objectifs et des moyens de développer la science, la technologie et l'innovation au bénéfice de la société québécoise.

### **MANDAT**

La Loi confère au Conseil le mandat suivant :

*« Le Conseil a pour fonction de conseiller le ministre (...) sur toute question relative à l'ensemble du développement scientifique et technologique du Québec. À cette fin, le Conseil doit périodiquement faire rapport au ministre sur l'état et les besoins de la recherche et de la technologie. »*

### **RAPPORT DE CONJONCTURE**

Ainsi que le requiert sa loi constitutive, le Conseil de la science et de la technologie doit faire rapport périodiquement sur l'état et les besoins de la science et de la technologie au Québec. Traditionnellement, le Conseil remplit ce mandat à tous les trois ans environ, en produisant un document désigné sous le nom de « rapport de conjoncture ». Le Rapport de conjoncture 2001 est le sixième du genre depuis la création du Conseil en 1983.

### **LIMITES DU RÔLE DU CONSEIL**

En tant qu'organisme consultatif, le Conseil n'exerce pas de fonctions proprement exécutoires. Son rôle consiste essentiellement à conseiller et à convaincre ses interlocuteurs de la valeur et de l'importance stratégique des actions qu'il propose.

En revanche, le Conseil se préoccupe des suites apportées par ses interlocuteurs aux recommandations générales et particulières qu'il propose, de même que de l'intérêt suscité par l'ensemble de ses avis auprès de publics plus larges.

---

## FINALITÉ DU RAPPORT DE CONJONCTURE 2001

---

La finalité première du Rapport de conjoncture 2001 est de contribuer à l'amélioration de la capacité d'innovation de toutes les régions du Québec. De cette finalité découlent les trois principaux objectifs suivants :

1. Améliorer la connaissance du fonctionnement et des caractéristiques des systèmes régionaux d'innovation.
2. Inviter chaque région à évaluer ses besoins et à définir sa stratégie de développement en matière d'innovation.
3. Assurer l'adaptation de l'action gouvernementale — politiques, programmes et services — aux particularités régionales de l'innovation.

Pour atteindre ces objectifs, le Conseil de la science et de la technologie a recommandé notamment :

### *Quant au premier objectif*

- Que le ministre de la Recherche, de la Science et de la Technologie, en s'inspirant du modèle de tableau de bord proposé dans le rapport de conjoncture, développe un instrument de suivi et d'évaluation continue des forces et faiblesses des régions en matière d'innovation (recommandation 5).

### *Quant au second objectif*

- Que le ministre des Régions demande à chaque région du Québec de se doter d'une stratégie de développement en matière d'innovation (recommandation 1).
- Que le ministre de la Recherche, de la Science et de la Technologie et le ministre des Régions offrent aux conseils régionaux de développement (CRD) le soutien et l'encadrement requis pour la réalisation des stratégies de développement en matière d'innovation (recommandation 2).

### *Quant au troisième objectif*

- Que le ministre des Régions s'associe au ministre de la Recherche, de la Science et de la Technologie pour évaluer et donner suite aux demandes présentées par les régions dans leurs stratégies de développement en matière d'innovation (recommandation 3).
- Que le ministre des Régions et le ministre de la Recherche, de la Science et de la Technologie simplifient et rendent plus cohérentes et efficaces les interventions gouvernementales en matière d'innovation dans l'ensemble des régions du Québec (recommandation 4).

---

## DÉFINITION DE L'INNOVATION

---

Au sens large, une innovation est un changement qui conduit à des améliorations. Il peut y avoir des innovations sociales ou organisationnelles, des innovations dans le secteur public ou dans le secteur privé, des innovations en éducation, en santé, en finance, etc. En règle générale, ce sont les innovations technologiques que cherchent à stimuler les politiques d'innovation, et tout particulièrement les innovations technologiques qui sont produites ou utilisées par les entreprises pour accroître leurs performances.

Les innovations sont de deux types : des innovations de produits, des innovations de procédés. Les innovations qui retiennent le plus l'attention sont évidemment les plus radicales (comme l'apparition du transistor ou, plus récemment dans les années 1980, celle du micro-ordinateur). Mais des innovations dites marginales, qui consistent en l'amélioration d'un produit ou d'un procédé de production peuvent aussi avoir un intérêt économique considérable, comme le manifeste par exemple la variété des micro-ordinateurs maintenant sur le marché.

Notons aussi que les entreprises n'innovent pas toujours en développant elles-mêmes les technologies dont elles se servent pour produire : elles peuvent aussi acheter des technologies développées par d'autres (mais alors il leur faut généralement effectuer quand même un travail d'adaptation), parce que ces technologies leur permettent d'améliorer leurs procédés de production, donc leur rentabilité.

### Définition de l'innovation

«On entend par **innovation technologique de produit** la mise au point/commercialisation d'un produit plus performant dans le but de fournir au consommateur des services objectivement nouveaux ou améliorés. Par **innovation technologique de procédé**, on entend la mise au point/adoption de méthodes de production ou de distribution nouvelles ou notablement améliorées. Elle peut faire intervenir des changements affectant — séparément ou simultanément — les matériels, les ressources humaines ou les méthodes de travail.»

OCDE, *Manuel d'Oslo*, 1997, p. 21.

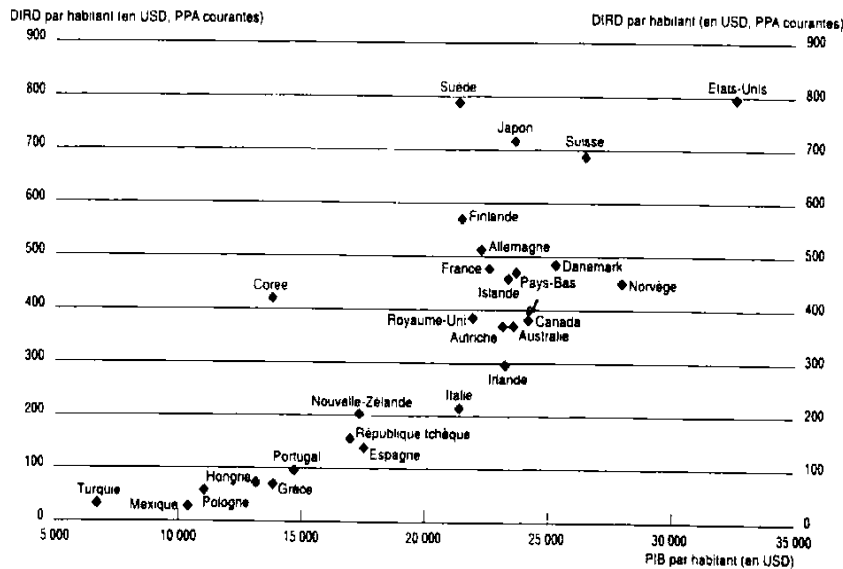
Il ne suffit pas d'inventer quelque chose de nouveau pour innover. L'innovation n'est effectivement réalisée qu'au moment où elle est diffusée et où elle trouve ses utilisateurs. Beaucoup d'inventions n'arrivent jamais au stade de l'innovation. Le test de l'innovation c'est sa rentabilité, quand elle rejoint les consommateurs sur le marché ou, s'il s'agit d'une innovation de procédé, quand son utilisation améliore effectivement la productivité de l'entreprise.

## INNOVATION ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE

L'innovation joue maintenant un rôle central dans les stratégies nationales de développement économique. Dans un contexte de mondialisation et de concurrence accrue, à l'ère de ce qu'on appelle l'« économie du savoir », l'innovation s'impose comme une des clés essentielles de l'enrichissement collectif et de l'emploi. Innover est devenu un impératif pour tous les types d'entreprises, qu'elles soient grandes ou petites, traditionnelles ou à la fine pointe de la technologie.

De fait, l'aptitude à créer, à exploiter et à diffuser les connaissances et la technologie est généralement reconnue comme l'un des premiers déterminants de la croissance économique et le meilleur moyen pour les pays de demeurer compétitifs. Aujourd'hui, les pays qui réussissent le mieux misent le plus souvent sur l'innovation pour stimuler la croissance de la productivité, principale source de richesses, de création d'emplois et d'amélioration de la qualité de vie.

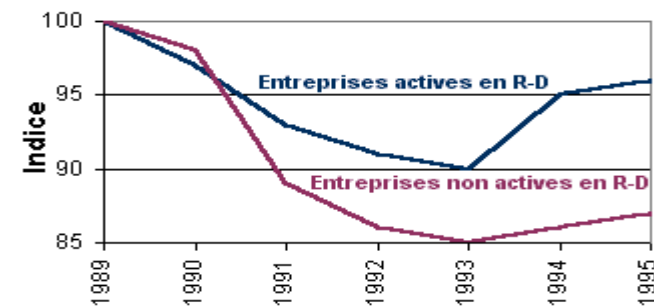
FIGURE 1 - Dépenses de R-D par habitant et PIB par habitant, 1998



Sources : OCDE, *Principaux indicateurs de la science et de la technologie*, février 2000; Scarpattia et al., 2000.

Plusieurs travaux ont montré que l'innovation, l'emploi, la productivité et la croissance sont liés. Par exemple, on constate dans de nombreux pays de l'OCDE une forte corrélation entre la valeur du PIB par habitant et le niveau des dépenses consacrées à la recherche et au développement (figure 1). De même, sur la base des études de Statistique Canada (Baldwin, 1995 et 1997), on sait que les entreprises les plus innovatrices et les plus actives en R-D ont plus de chances de réussir que les entreprises non innovatrices : elles croissent plus rapidement, créent plus d'emplois (figure 2), augmentent leur part du marché et enregistrent une croissance plus rapide des bénéfices.

FIGURE 2 - Évolution des emplois des entreprises manufacturières québécoises actives ou non en R-D, 1989-1995



Source : Conseil de la science et de la technologie (1998), *Les emplois dans l'économie de l'innovation*, d'après Statistique Canada (compilation spéciale du Bureau de la statistique du Québec pour le CST).

### Innovation et performance économique

« Les écarts entre les pays dans les courbes de l'emploi et du chômage dépendent dans une large mesure de la capacité des économies nationales d'innover et d'absorber la nouvelle technologie au moyen du changement structurel. »

OCDE, *Technologie, productivité et création d'emplois*, 1996.

« Les différences de performance économique entre les pays peuvent être liées au degré d'adaptation des entreprises, des institutions scientifiques et des pouvoirs publics aux changements du processus d'innovation. »

OCDE, *Innovation et performance économique*, 2000.

---

## DÉFINITION DU MODÈLE DE L'INNOVATION

---

On a longtemps conçu l'innovation comme un système linéaire, à l'image de la chaîne de montage ou de la course à relais.



Dans ce modèle, le processus d'innovation prend la forme suivante :

1. La recherche fondamentale – universitaire essentiellement – met à jour des découvertes.
2. Les découvertes font l'objet d'applications expérimentales diverses.
3. Les produits sont développés par l'entreprise.
4. Les produits de l'entreprise sont commercialisés.

Aujourd'hui, on considère que le « modèle linéaire de l'innovation » ne rend pas justice à la complexité du processus d'innovation. Plusieurs études ont montré que l'innovation est d'abord et avant tout la responsabilité des entreprises, mais une entreprise n'innove pas en vase clos. L'innovation est un processus collectif, c'est-à-dire qu'elle

est le résultat de multiples interactions qui s'établissent entre des acteurs de diverses natures, tant à l'intérieur de l'entreprise (responsables de la R-D, de la production, de la commercialisation, etc.) que dans l'environnement immédiat et plus lointain de l'entreprise : partenaires, clients, entreprises de services, laboratoires et centres de recherche, etc.

Pour illustrer le processus collectif de l'innovation, le Conseil a proposé un modèle, le « modèle du système d'innovation », inspiré des travaux de l'OCDE (Manuel d'OSLO). Ce modèle place l'entreprise au cœur du système d'innovation et montre que la capacité d'innovation de l'entreprise est conditionnée par des facteurs qui se distribuent selon trois niveaux.

Le premier niveau fait référence aux facteurs internes à l'entreprise innovante. Globalement, il s'agit des ressources qu'elle consacre à la R-D, à l'acquisition de technologies, au personnel scientifique et technique, à la commercialisation et à l'exportation de ses produits. Le potentiel d'innovation de l'entreprise est en partie lié à l'importance relative qu'elle accorde à ces facteurs.

## Les trois niveaux du système d'innovation



Le second niveau renvoie à l'environnement immédiat de l'entreprise. C'est auprès des acteurs évoluant dans cet environnement que l'entreprise trouve les ressources supplémentaires susceptibles d'appuyer sa capacité d'innover. Les principaux acteurs sont les centres de recherche universitaires, les sociétés de financement, les entreprises concurrentes, les organismes et les laboratoires de recherche gouvernementaux.

Ces institutions offrent des services ou produisent des connaissances qui peuvent contribuer à alimenter le processus d'innovation dans l'entreprise. Des études montrent que l'entreprise ne peut compter uniquement sur ses ressources propres pour innover; la densité et la multiplicité des relations qu'elle développe avec les acteurs de son environnement immédiat constituent des déterminants majeurs de sa capacité d'innovation.

Le troisième niveau du modèle, celui de l'environnement global, comprend les conditions générales d'ordre économique, social, politique et culturel qui définissent le climat d'ensemble et les «règles du jeu» favorables ou non à l'innovation dans l'entreprise. Il s'agit d'éléments qui sont déterminés ou fortement influencés par des décisions gouvernementales : cadre législatif et réglementaire, système d'éducation, fiscalité, taux de change, qualité de la base de recherche scientifique, mesures et programmes gouvernementaux, culture scientifique et technique, etc. Les éléments de l'environnement global sont étroitement associés aux caractéristiques nationales et régionales et comptent parmi les principaux facteurs qui agissent directement sur les avantages comparatifs de l'entreprise.

Ce sont les liens et les interactions entre les éléments des trois niveaux qui constituent le système d'innovation. L'intérêt du modèle n'est pas seulement d'attirer l'attention sur la variété des facteurs internes et externes de l'innovation; il réside surtout dans l'appel à l'identification des liens entre les différents acteurs qui participent au processus d'innovation et dans l'appréciation de la nature et de l'intensité de leurs relations.

---

## STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT D'UN SYSTÈME RÉGIONAL D'INNOVATION

---

En raison du potentiel d'innovation que renferment les liens de collaboration entre les entreprises et les acteurs de leur milieu socio-économique environnant, de nombreux gouvernements à travers le monde s'intéressent de plus en plus à la dimension régionale de l'innovation. Cet intérêt se traduit par l'adoption de mesures visant à utiliser l'infrastructure socio-économique régionale comme levier de l'innovation. Pareilles mesures viseront également à procurer aux régions les outils pour qu'elles prennent en main le développement de leur propre système d'innovation, puisqu'il s'agit là d'une condition nécessaire pour l'émergence effective de produits et procédés innovateurs.

Sur la base des expériences étrangères, on note que les pouvoirs publics, tant nationaux que régionaux, favorisent un modèle d'implantation de systèmes régionaux d'innovation (SRI) comportant deux volets. Le premier consiste à **établir un diagnostic** des forces et faiblesses de la région en matière d'innovation; le second, à **élaborer un plan d'action** issu du diagnostic et visant à renforcer la cohérence entre les actions des acteurs régionaux.

### EXEMPLES DE STRATÉGIES VISANT LE DÉVELOPPEMENT DE SRI

Pour favoriser la mise en place et le développement de SRI, la Commission européenne a lancé au cours des années 1990 les programmes *Regional Innovation Strategies* (RIS) et *Regional Innovation and Technology Transfer Strategies* (RITTS). En raison des obstacles pouvant survenir lors de l'édification d'un SRI et de la complexité de certaines opérations, la Commission a préparé un **guide méthodologique** à l'intention des régions pour les aider à cerner leurs besoins et à élaborer un plan d'action.

Les paragraphes qui suivent offrent un aperçu des principaux thèmes traités dans ce guide. Afin de faire le pont avec la réalité québécoise en matière d'innovation à l'échelle régionale, nous avons

choisi de ne retenir que les éléments les plus pertinents à cet égard. De plus, certains thèmes et exemples européens seront adaptés ci-dessous pour assurer une meilleure concordance avec le contexte régional de l'innovation au Québec.

Les trois principaux thèmes traités dans le guide méthodologique sont les suivants :

- la mise en place d'une infrastructure de gestion responsable de la conception et de la supervision de la stratégie d'implantation du SRI;
- la méthode d'évaluation des capacités régionales et des besoins en matière de technologie et d'innovation;
- les délais jugés nécessaires pour compléter les travaux (c'est-à-dire la réalisation du diagnostic et du plan d'action).

### Infrastructure de gestion

Pour mener à terme le projet d'implantation d'un SRI, la Commission européenne suggère que soit mise en place une infrastructure de gestion composée de quatre éléments :

- *Un comité de pilotage supervisant l'ensemble des étapes et des activités liés à l'élaboration du SRI.*

En plus de superviser l'ensemble des opérations associées à la mise en place du SRI, le comité de pilotage a pour mandat de faire le pont entre la région et le pouvoir central ainsi qu'avec les institutions et organismes appelés à collaborer au projet de SRI. Le comité de pilotage a également pour fonction de recruter le personnel nécessaire (techniciens et spécialistes) pour l'appuyer dans la réalisation des enquêtes et des tâches nécessitant une expertise particulière.

Pour assurer la représentativité de l'ensemble des milieux socio-économiques régionaux, le comité de pilotage sera formé de représentants issus de milieux divers : secteur privé, administration publique, monde universitaire, organismes sans but lucratif, milieu socio-communautaire.

- *Une équipe assurant la gestion quotidienne du travail.*

Placée sous la direction du comité de pilotage, l'équipe de gestion est responsable de la mise en œuvre des opérations associées à la réalisation du diagnostic et du plan d'action, entre autres de : la collecte des données, l'évaluation des capacités technologiques régionales, l'échange d'informations avec d'autres régions.

L'équipe pourra comprendre ou s'adjoindre des consultants internationaux et extra-régionaux spécialisés en implantation de SRI ou dans un secteur industriel donné. Leur contribution peut prendre diverses formes : participer à l'évaluation de l'économie régionale et des besoins des entreprises en matière d'innovation; analyser l'état du réseau de coopération régional; identifier les tendances industrielles et technologiques à l'échelle régionale, nationale et internationale pouvant influencer le développement de la région; contribuer à la mise en place d'un instrument de suivi pour évaluer les retombées des politiques futures pour la région; faire bénéficier les responsables régionaux de l'expertise acquise dans les régions où ils ont déjà participé à la mise en place d'un SRI.

- *Des activités de consultation auprès des acteurs régionaux portant sur des dossiers ciblés, des secteurs industriels donnés ou des questions transversales touchant plusieurs catégories d'acteurs et secteurs industriels.*

Ces activités ont pour rôle d'étendre et d'enrichir la discussion sur les priorités stratégiques et les actions à mettre en œuvre. Organisées par l'équipe de gestion, ces rencontres visent à recueillir les commentaires des acteurs régionaux sur le projet de SRI en cours. Ces commentaires sont ensuite transmis au comité de pilotage qui doit en tenir compte dans la définition des priorités régionales. Plusieurs thèmes de discussion peuvent

êtres envisagés : les relations entre les grandes entreprises et les PME en région, les modes de financement de l'innovation, le rôle des parcs technologiques, les relations université-entreprise, la formation, les grappes industrielles.

### **Plan de travail suggéré**

Pour appuyer les régions dans la mise en place de leur SRI, le guide suggère un plan de travail constitué de plusieurs étapes et composantes, dont les principales peuvent être présentées comme suit :

1. développer un consensus régional;
2. établir un diagnostic régional en matière d'innovation en s'appuyant sur des indicateurs qui en font ressortir les forces et faiblesses;
3. évaluer la pertinence, la complémentarité et les capacités des infrastructures de promotion et de soutien à l'innovation;
4. sur la base du diagnostic, définir un plan d'action ciblant les axes de développement, les priorités régionales et les principales actions de démarrage à entreprendre;
5. développer un instrument pour assurer le suivi et l'évaluation continue des retombées du SRI pour la région.

### **Améliorer la coordination entre les acteurs dans la région de Brême**

Dans la région de Brême en Allemagne, l'évaluation du système d'innovation a mis en lumière certaines déficiences au chapitre de la cohésion entre les principaux acteurs, notamment entre les universités et les entreprises, dont la collaboration était relativement faible, et entre les organismes de soutien à l'innovation, dont la coordination présentait certaines lacunes. Le diagnostic a également permis de mettre en évidence le nombre restreint de PME dans la région œuvrant dans des secteurs de haute technologie. Sur la base de ces constats, les responsables ont choisi d'accorder la priorité au renforcement de la coopération et de la complémentarité entre les acteurs régionaux ainsi qu'au développement de PME à forte intensité technologique. Deux secteurs industriels ont notamment été privilégiés : l'aérospatiale et l'aéronautique.

Le plan d'action a par ailleurs été élaboré de façon à tirer profit des programmes d'innovation déjà offerts par l'Union européenne, facilitant ainsi l'accès aux ressources publiques.

Au chapitre du consensus entre les partenaires régionaux, il est recommandé que les acteurs des secteurs public et privé participent à la définition des priorités stratégiques. À ce titre, des consultations, débats et panels doivent être organisés pour que ces derniers puissent exposer leur point de vue sur le développement du SRI. L'exercice doit donner lieu à un consensus.

En ce qui a trait aux travaux d'analyse et d'évaluation menés dans le cadre du diagnostic régional, ceux-ci doivent couvrir l'ensemble des dimensions liées à l'implantation d'un SRI, c'est-à-dire les dimensions technologiques, politiques, économiques, organisationnelles, ainsi que celles touchant à la formation.

Les sujets d'analyses énumérés ci-dessous illustrent quelques-unes des orientations de recherche pouvant faire partie d'un diagnostic — ces orientations varient bien sûr en fonction des particularités propres à chaque région :

- Les déterminants concrets de l'innovation en entreprise dans la région, par exemple : le niveau de formation de la main-d'œuvre, les dispositions des gestionnaires face à l'innovation, l'accès au capital de risque, la capacité d'adaptation des entreprises au changement.
- Les disparités sectorielles au chapitre des capacités technologiques.
- Le financement régional de l'innovation par les entreprises, les pouvoirs publics, les universités, etc.
- La cohérence et l'efficacité des services de soutien à l'innovation.
- La compétence du personnel affecté au soutien à l'innovation et à l'intermédiation.
- Les obstacles structurels susceptibles de freiner la mise en place d'un SRI.
- Les interactions entre l'ensemble des acteurs régionaux de l'innovation, et entre ces derniers et les acteurs nationaux et internationaux; la circulation effective d'une information riche et pertinente entre eux.
- L'existence ou non d'une ou de plusieurs grappes industrielles et leurs caractéristiques.

### **Améliorer l'information transmise aux PME dans la région de Neubrandenberg**

Dans la région de Neubrandenberg en Allemagne, le diagnostic a mis en lumière la nécessité de fournir une meilleure information aux PME concernant les ressources mises à leur disposition en matière d'aide à l'innovation. L'analyse des informations détenues par les PME à l'échelle régionale a en effet montré qu'elles étaient peu familières avec les services disponibles dans leur région.

Diverses stratégies d'enquête associées à la nature des objets d'étude sont suggérées par le guide, notamment :

- la formation de groupes de discussion réunissant des dirigeants d'entreprises et des spécialistes issus de divers domaines ciblés;
- la réalisation d'entrevues avec des acteurs sélectionnés en fonction de leur expertise;
- l'analyse des modes de collaboration et d'échange d'informations entre les entreprises;
- l'évaluation des capacités et des besoins technologiques des entreprises;
- la réalisation d'un premier portrait des caractéristiques régionales de l'innovation en utilisant les données statistiques disponibles.

Il importe de souligner que les résultats des analyses et des évaluations doivent être soumis aux acteurs régionaux et obtenir leur approbation. Cette règle vise à favoriser la participation du plus grand nombre possible de leaders au projet d'implantation du SRI et à dégager un consensus sur les priorités et les actions à mettre en œuvre.

### **Renforcer la culture de l'innovation dans la région de Strathclyde**

Dans la région de Strathclyde en Écosse, après avoir observé un déficit sur le plan de la culture de l'innovation dans les PME, il a été recommandé que des rencontres soient organisées avec les dirigeants d'entreprise pour mettre en valeur l'importance de l'innovation ainsi que les avantages liés à la concertation et au partenariat.

Pour ce qui est du plan d'action, il résulte des enquêtes sur l'état des ressources régionales en matière d'innovation. Son but est de cibler les initiatives susceptibles d'accroître la capacité d'innovation de la région en fournissant un cadre propice à la prise de décision. À l'instar des analyses et des évaluations sur lesquelles ils s'appuient, le plan d'action doit être approuvé par les institutions et les acteurs régionaux.

La Commission européenne souligne, enfin, l'importance pour chaque région de développer des indicateurs pour mesurer les retombées des actions lancées suite à l'adoption du plan stratégique.

#### **Délai de réalisation des travaux**

La Commission estime qu'une période de dix-huit mois devrait suffire pour compléter la réalisation du diagnostic et du plan d'action.

---

## CONDITIONS DE RÉUSSITE DU DÉVELOPPEMENT D'UN SRI

---

Les évaluations qui ont été faites à partir des expériences étrangères mettent en lumière l'importance de certains facteurs dans la réussite des SRI. Nous rendons compte dans cette section des facteurs de succès généralement attestés par les spécialistes<sup>1</sup>.

### **La proximité géographique et la mobilisation des acteurs autour d'un projet commun**

Il est reconnu que la proximité géographique et la mobilisation des acteurs régionaux autour d'un projet commun constituent des déterminants majeurs de la réussite d'un SRI. Ces deux éléments favorisent les échanges face à face et récurrents entre les acteurs et contribuent, de ce fait, à raffermir les liens de confiance et à augmenter le capital social régional. Il est reconnu, de plus, que ces liens ont pour effet de faciliter la circulation des informations stratégiques et des connaissances scientifiques et technologiques entre les acteurs régionaux.

### **L'élaboration d'un consensus**

L'une des clés du succès de l'implantation d'un SRI tient aussi à la solidité du consensus entre les représentants des divers milieux socio-économiques régionaux. Les experts soutiennent, en effet, que la réussite d'un SRI dépend dans une large mesure du consensus obtenu à propos des priorités et des outils retenus pour favoriser son implantation. La mise en place de mécanismes favorisant les

---

<sup>1</sup> Il importe de préciser que les facteurs de réussite ne constituent pas des «recettes» applicables en tout temps et en toutes circonstances. Il s'agit plutôt d'éléments auxquels il convient d'apporter une attention particulière pour maximiser les chances de succès du SRI. L'innovation est un processus complexe dont l'analyse exige que soit prise en compte la multiplicité de ses dimensions. Il apparaîtrait ainsi hasardeux de vouloir établir un lien de causalité entre un facteur donné et un résultat.

échanges entre les acteurs régionaux constitue, à ce titre, l'une des tâches prioritaires préalables à l'implantation d'un SRI.

### **Le soutien du gouvernement central**

Le soutien du gouvernement central constitue un facteur de réussite important dans l'établissement d'un SRI. Ce soutien ne doit pas cependant se substituer aux initiatives régionales, mais leur venir en appui pour faciliter et accélérer la mise en place des dynamiques et infrastructures nécessaires.

### **L'importance des échanges transrégionaux**

Parallèlement aux échanges intra-régionaux, les échanges d'informations et de connaissances à l'échelle transrégionale constituent un élément essentiel du développement d'un SRI. Ces échanges permettent aux régions d'avoir accès à des expertises et à des savoir-faire autres que ceux dont elles disposent sur leur territoire. Les échanges transrégionaux contribuent ainsi à augmenter les capacités d'innovation régionales.

### **La qualité de la main-d'œuvre**

La disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée est perçue par les experts comme l'une des conditions de succès d'un SRI, surtout en ce qui concerne les régions comportant une part importante d'activités en R-D. Il peut arriver toutefois que certaines entreprises moins actives en R-D soient attirées par une région en raison du faible coût de la main-d'œuvre plutôt que par sa compétence. Il importe ainsi pour les pouvoirs publics d'identifier correctement les caractéristiques de leur tissu productif pour favoriser l'implantation et l'essor d'entreprises auxquelles ils peuvent apporter l'aide dont elles ont besoin.

### **Une opération à long terme**

En raison des liens durables qui doivent s'établir entre les acteurs, la construction du SRI constitue une opération à long terme dont la clé du succès tient, pour une part importante, à l'implication soutenue des pouvoirs publics et des organismes-conseils et d'intermédiation.