

## **Pierre Lavoie**

Le Centre en pâtes et papiers est l'un des plus jeunes centres des 16 qui existent au Québec. Créé en juin 1989, il répondait à ce moment-là à deux besoins importants qui correspondent aux deux principaux rôles qu'il s'est donné, soit d'abord de soutenir le développement des industries du secteur des pâtes et papiers, et notamment celui des manufacturières d'équipements, convoyeurs de produits et de services, et bien entendu les industries de pâtes et papiers comme telles. Il le fait par des activités dont les trois principales sont :

- la recherche appliquée
- la formation adaptée
- l'assistance technique.

L'information et l'animation font partie intégrante de ces trois activités. Le Centre a aussi été créé, et c'est une des facettes sur laquelle il travaille particulièrement, pour supporter le développement du programme d'enseignement des techniques papetières par une implication aussi large que possible du département, des professeurs et même des étudiants aux différentes activités du Centre, et par la modernisation des équipements de type laboratoire ou d'usine pilote qu'on retrouve dans les locaux du pavillon de la papeterie.

Le Centre comme tel ne saurait jouer ces rôles sans partir prioritairement des besoins de l'industrie ou des organismes qui le représentent, des contributions respectives des différentes ressources du milieu, pour réaliser les projets ou solutionner les problèmes qu'on lui soumet. Dans un milieu comme celui de la foresterie, qui englobe le secteur des pâtes et papiers, les ressources sont nombreuses et sont aussi très importantes.

Importantes par la qualité des moyens dont on dispose. Soulignons entre autres, les centres de recherche industrielle, qui ont diminué récemment, mais il en reste quand même plusieurs dont celui de Cascade, de Stone Consol, Domtar, la compagnie de papier Québec et Ontario; il y a évidemment Johnson et Johnson, Valmet; il y aussi d'autres centres de recherche qui sont importants à cause du désencrage et du recyclage comme No Ways Technologies, Take a Technology. Il y a aussi évidemment un centre de recherche important qui est l'Institut de recherche de Paprikan qui réunit à lui seul au-dessus de 400 chercheurs à Montréal et Vancouver. Il y a évidemment le Centre de recherche industrielle du Québec. Il y a les autres centres spécialisés avec qui on veut faire affaire. Et il y a évidemment l'U.Q.T.R. avec son Centre de recherche en pâtes et papiers. Enfin, et non les moindres parce que je les considère comme des partenaires, il y a les différents ministères.

On constate que les choses vont de plus en plus vite partout. On ne saurait régler les problèmes de l'industrie d'aujourd'hui sans réunir ou sans prendre la peine de réunir toutes les compétences nécessaires. L'implantation, entre autres, de la qualité totale dans les entreprises, met en relief les interdépendances entre les différents départements dans l'industrie, qu'il s'agisse des départements d'administration, de production, de contrôle ou de services techniques. Elle met aussi en relief et de façon très importante — les interdépendances qui existent entre le client, l'entreprise elle-même et les fournisseurs de produits et de services. La solution à un problème technique aujourd'hui ne se trouve plus au seul

département d'ingénierie d'une entreprise. Le développement d'une entreprise ne repose plus que sur les bras du personnel affecté à la production. La qualité que le client achète est fonction de la qualité de la matière première pour le fabriquer et aussi des procédés et des ressources utilisées pour le fabriquer. On peut même ajouter aujourd'hui que le client tient de plus en plus à ce que ce produit qu'il achète ait été produit avec le respect de l'environnement sur le plan de la nature et sur le plan de la société.

Enfin, le troisième élément qui force aujourd'hui le partenariat en particulier pour les centres spécialisés. Plusieurs, et je dirais même la plupart des programmes de subventions gouvernementaux, favorisent et forcent le partenariat entre les industries, les universités et les collèges. Le programme Synergie est un programme fort important; c'est un programme administré par le ministère de l'Enseignement supérieur au Québec et le programme Innovation, pour les entreprises forestières, administré par le ministère de l'Industrie, Science Technologie Canada en est un autre. Quand on veut faire affaire avec ces programmes, il faut absolument se chercher des alliés dans l'industrie, et qui plus est, des alliances très diversifiées; par exemple, au niveau fédéral, on nous demande de faire affaire avec des gens qui fabriquent de l'équipement, des gens qui produisent du papier, des gens qui fournissent des produits chimiques ou des services à l'entreprise et des gens qui sont consultants. On nous demande qu'il y ait une certaine gerbe homogène de consultants ou d'industries qui soient reliés pour travailler à ce projet-là.

Au CSPP, depuis trois ans, on a eu l'occasion de vivre plusieurs formes d'association. Évidemment il y a la commandite simple où un client nous contacte et nous achète un service qu'il veut simplement exclusif pour lui et confidentiel. Ça, on en fait et on vit avec ce type de chose-là comme à peu près tous les centres de recherche et même certains centres universitaires. Il y a aussi, et ça je trouve que c'est peut-être un petit peu plus important et plus intéressant, des ententes qu'on passe avec les clients industriels et qui permettent au centre de réutiliser dans des travaux éventuels et même pour des clients différents que la compagnie avec qui on a fait affaire, non seulement l'expertise qu'on a acquise en réalisant le projet, mais aussi les résultats de la recherche. Comme par exemple, on peut, dans certains cas, s'entendre avec une industrie pour dire : «Les résultats de telle recherche, on pourrait les appliquer à un autre projet, les équipements utilisés restent au centre spécialisé et on veut les utiliser pour d'autres projets». Alors on fait beaucoup de projets dans ce sens-là. Il y a évidemment les projets qui impliquent trois parties : l'entreprise, le CSPP et les ministères. À ce moment-là, on obtient une subvention gouvernementale qui amène l'industrie à comprendre, sinon à être obligée d'accepter, que les résultats de la recherche connaissent une diffusion un petit peu plus grande pour l'ensemble des industries du Québec, ou encore qu'ils servent spécifiquement au développement des programmes, par exemple dans le domaine des pâtes et papiers, ou qu'ils aillent dans la modernisation des équipements du collège dans le domaine des pâtes et papiers. Le programme PART a été un des programmes importants dans ce sens-là. Du fédéral, il faut souligner ici

les programmes PARIL et PARIM qui vont un peu dans le même sens et qui sont administrés par le Conseil national de recherche.

Il y a enfin, et c'est peut-être l'avenir, des consortium de recherche. Je vous donne un exemple pour expliquer ce que je veux dire. Au collège depuis un an, on a créé un consortium de recherche avec cinq entreprises. Une manufacturière d'équipements, deux industries de pâtes et papiers, deux fournisseurs de produits. Ce consortium de recherche a présenté un projet de recherche sur le désencrage et le recyclage. Il a défini ses objectifs, il a bien déterminé l'envergure de ses travaux, il a précisé son calendrier d'opérations et il est allé chercher une subvention de 1 million auprès des entreprises impliquées et de 1 million auprès de l'UISTC. C'est un consortium de recherche qui s'est donné son propre protocole d'entente avec des objectifs à atteindre, des règles de fonctionnement, entre autres, pour dépenser de l'argent, des règles pour déterminer les droits de propriété intellectuelle, le partage de ces droits, et la propriété physique des équipements qui sont achetés dans le cadre de ce consortium pour réaliser les objectifs de recherche. Tous les équipements qui sont acquis à l'intérieur de ce programme sont déjà la propriété du Cégep de Trois-Rivières au pavillon de papeterie. Les membres du consortium ont priorité, durant une certaine période, pour l'utilisation des chercheurs du Centre et des équipements qui sont affectés à ce projet. Par contre, le Centre a le droit d'utiliser ces équipements pour tout autre client potentiel, en autant que ça n'interfère pas avec les travaux prioritaires du consortium. Après trois ans, quand le

projet du consortium aura été réalisé, tout devient la propriété du Centre spécialisé du Cégep de Trois-Rivières et, conséquemment, on aura le loisir de l'exploiter à plein temps pour les fins et profits de l'ensemble des industries du Québec. Voilà un consortium qui a été développé au cours de la dernière année. On est maintenant rendu aux deux paliers de gouvernement, pour discuter de l'implantation de deux autres consortiums dans deux autres domaines qui sont proches et qui font partie du domaine de la production des pâtes et papiers. Je crois personnellement que c'est une des formes à développer pour l'avenir. Il y a enfin d'autres types d'alliances avec les autres centres, les centres spécialisés ou autres, par exemple le Centre de formation à distance ou le Centre de formation en environnement. Les alliances entre centres nous permettent de prendre en considération commune des problèmes ou des projets à réaliser dans le milieu; par exemple, on est en train de développer un protocole d'entente entre le Centre de formation à distance et le CSPP pour élaborer tout un programme de formation à distance dans lequel les responsabilités seront partagées au profit de l'entreprise des pâtes et papiers. C'est le type d'alliance qu'on peut conclure.

Enfin, avec l'université. Ici à Trois-Rivières, on a préparé une espèce de protocole d'entente qui est toujours en discussion et dans lequel on retrouve des énoncés de principes sur, par exemple le plus simple, la complémentarité des deux institutions en ressources humaines et en équipements. Ce protocole d'entente, qui a été longuement discuté, nous a amenés en 1989 à proposer à l'intérieur des projets qui étaient considérés au sommet

économique régional du temps, la formation d'un banc d'essai qui, malheureusement, par son coût, a amené différents intervenants à se retrancher sur leur position. À l'époque on parlait de cinq millions et plus et c'est ce banc d'essai-là qui, s'il avait été agréé, aurait permis de réaliser au moins le protocole d'entente qu'on avait élaboré entre l'U.Q.T.R. et le cégep quant à la recherche dans le domaine des pâtes et papiers, recherche fondamentale et recherche appliquée et aussi assistance technique. C'est de l'envergure du protocole qu'on avait discuté. Mais la chose n'est pas tout à fait morte puisqu'on revient à la charge avec un projet beaucoup moins ambitieux, mais qui, cette fois-ci, est basé sur une espèce de développement par étapes de la région quant à ses capacités de répondre aux besoins de la recherche industrielle. Dans le projet qui est sur la table actuellement, qui est commun à l'université et au cégep, on entend développer nos infra-structures respectives de recherche tout en considérant les acquis et en respectant les acquis de chacun. On ne cherchera pas à se nuire les uns les autres. On prend pour acquis que nos activités devraient être complémentaires et que, globalement, dans la région de Trois-Rivières, on devrait toujours retrouver la structure de formation verticale à partir du technicien jusqu'au docteur en sciences et aussi une structure de recherche verticale qui irait de l'assistance technique jusqu'à la recherche fondamentale. Ces différents champs étant couverts par les deux organismes selon nos propres acquis et selon nos propres objectifs. C'est dans ce sens-là qu'on travaille et qu'on espère... ■

### *Gérard Scheubel*

L'entreprise oeuvre dans un secteur mou, le textile se meurt. Avec deux autres inconvénients majeurs : les matières premières ne viennent presque plus du Canada, donc il n'y a presque plus de fabricants de fibres au Canada et les machineries sont fabriquées en Europe. Donc qu'est-ce qui reste? C'est la valeur ajoutée. Je pense que, pour une entreprise qui est confrontée à ces problèmes-là, si elle ne fait pas de recherche, elle va mourir. Et c'est un petit peu une des raisons pour lesquelles le secteur textile en général a des grosses difficultés. Notre entreprise dépense à peu près 2.5% de son chiffre d'affaires à l'interne en recherche et développement, et l'équivalent à l'extérieur, en contrats avec soit des universités ou des centres spécialisés.

Regardons les besoins de la PME (je vais articuler un petit peu dans ce sens-là) les besoins internes, les besoins vis-à-vis des intervenants extérieurs, notre expérience par rapport à ce qu'on a pu faire dans les dix dernières années là-dessus, et puis un petit peu, les recommandations pour le futur.

Si on regarde les besoins internes, et là je parle plus pour une PME que pour une grosse entreprise, et je pense maintenant faire la nuance là-dessus, ça va être très directement relié à sa mission. Si on ne fait pas de la recherche et développement une partie intégrante de la mission de l'entreprise, je pense qu'on peut évaluer que la recherche développement ne sert à rien. Notre mission d'entreprise parle différenciation. Elle ne se différencie que si on arrive à trouver des moyens d'être différent effectivement. Donc, la notion a