

Les biotechs, des entreprises pas comme les autres

Claude Gauvreau

Depuis une vingtaine d'années, la biotechnologie s'est développée à un rythme particulièrement rapide au Québec, faisant émerger dans le paysage industriel une multitude de nouvelles technologies, telles la chimie combinatoire, le génie génétique ou encore la recombinaison de l'ADN. Cet essor a bien sûr bénéficié aux entreprises spécialisées en biotechnologie dont la mission est de mettre au point de nouveaux produits et procédés dans ce secteur de pointe. Afin d'évaluer le développement des biotechnologies au Québec, une équipe de chercheurs, dirigée par les professeurs Jorge Niosi, Albert Lejeune et Martin Cloutier du Département de management et technologie, a procédé, au nom de la Chaire en gestion des bio-industries de l'UQAM, à une vaste enquête à l'échelle de la province. Les résultats de l'étude ont été publiés dans un ouvrage paru récemment aux éditions Transcontinental, sous le titre *Biotechnologie et industrie au Québec*.

Selon deux des membres de l'équipe de recherche, les professeurs Anne-Laure Saives (management et technologie) et Robert Desmarteau (stratégie des affaires), c'est la première fois qu'une analyse aussi exhaustive de ce secteur industriel était produite au Québec. «L'enquête de terrain s'est déroulée auprès de quelque 240 entreprises dans les domaines de la santé et de la nutrition humaine, de l'environnement et de l'agriculture», explique Mme Saives. Pour M. Desmarteau, il s'agissait de «comprendre la dynamique de cette grappe industrielle dont plus de la moitié des firmes ont à leur tête des scientifiques-entrepreneurs.» En effet, la majorité des entreprises de biotechnologie créées au cours des vingt dernières années, l'ont été au sein des universités de recherche. Elles s'installent alors près de leur *alma mater*, constituant ainsi des regroupements géographiques (grappes) de firmes, comme c'est le cas à Montréal.

Accéder au capital de risque

Les entreprises de biotechnologie, dont l'âge moyen est de six ans,



Photo : Nathalie St-Pierre

Anne-Laure Saives et Robert Desmarteau, professeurs aux départements de Management et technologie et de Stratégie des affaires.

connaissent actuellement d'importants problèmes de financement, affirment les deux chercheurs. Le ca-

nancement de la commercialisation des produits et des phases ultérieures de la recherche fait défaut, d'où le re-

Desmarteau.

Malgré tout, les biotechs représentent un secteur d'investissement très court. «Leur popularité peut être reliée à des phénomènes comme le vieillissement de la population et l'accroissement des besoins en santé», explique Mme Saives. «Quand on observe les promesses et le potentiel des produits des biotechs, on constate aussi qu'ils exercent un attrait typiquement marketing sur le plan social», ajoute son collègue. C'est le vieux mythe de la recherche de l'éternité. Faire reculer les limites de la maladie... et de la mort. Les médicaments biologiques contre les médicaments chimiques dont les effets secondaires sont parfois nocifs.

Chercheur et entrepreneur

Le secteur des biotechnologies croît à une telle vitesse (30 % par année) que le marché est constamment à la recherche d'une main-d'œuvre qualifiée. «Heureusement, Montréal possède deux réseaux de santé, franco-

phone et anglophone, et dispose d'un bassin de main-d'œuvre extraordinairement qualifié dans ce domaine», souligne M. Desmarteau.

Les entreprises, avec leur nouveau modèle de chercheur-entrepreneur, font face à une double préoccupation : développer une stratégie de type managériale et une autre à caractère scientifique, précise Mme Saives. «Comme les biotechs créent des produits sous le sceau de la recherche et de la découverte scientifiques, elles sont forcées de se donner un système à double pilotage, c'est-à-dire avoir à la fois de bons gestionnaires et d'excellents scientifiques.» Il s'agit d'un élément de gouvernance unique, poursuit M. Desmarteau. «Contrairement aux entreprises traditionnelles, le conseil d'administration d'une biotech doit se doter d'une autre instance, un conseil scientifique.»

Le secteur des biotechnologies manque peut-être davantage de bons gestionnaires que de chercheurs scientifiques. Ce n'est pas tout de faire une découverte, encore faut-il des compétences en administration afin de permettre à l'entreprise de progresser. Voilà qui explique la popularité du MBA en gestion des bio-industries offert par l'UQAM, et dont la première cohorte d'étudiants a terminé le programme l'an dernier. Le champ d'application du MBA concerne les secteurs biopharmaceutique, bioagroalimentaire et bioenvironnemental. Cette année, une nouvelle cohorte d'une trentaine de personnes a été recrutée. Les effectifs se composent de gens exerçant déjà des fonctions de gestionnaire, ainsi que de scientifiques cherchant à améliorer leurs compétences en gestion.

«Pour les chercheurs de la Chaire en gestion des bio-industries, cette grande enquête a constitué une sorte de coup d'envoi», de souligner Mme Saives et M. Desmarteau. «Nous avons maintenant pour projet d'installer un observatoire permanent pour capter le pouls de l'industrie.» ●

«La popularité des biotechs peut être reliée à des phénomènes comme le vieillissement de la population et l'accroissement des besoins en santé.»

pital de risque, auquel elles ont accès, est concentré au moment du démarrage et aux premières étapes de la Recherche et Développement. Les entreprises reçoivent alors en moyenne 6,2 millions \$, ce qui leur garantit les cinq ou six premières années de leur existence. Par contre, le fi-

cours à des alliances parfois risquées. Enfin, au Canada, l'essor des sociétés de capital de risque ne date que des années 90. «Tout le monde fait ses classes, les entreprises comme les investisseurs. Nous sommes vraiment dans une nouvelle dynamique de financement», observe M.