

Cette revue est une publication conjointe de l'Université du Québec à Chicoutimi, du Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT) et du ministère des Affaires municipales et des Régions.

#### Direction

Marc-Urbain Proulx

#### Direction du numéro spécial

Juan-Luis Klein

#### Édition et mise en page

Esther Cloutier

#### Graphisme

Clémence Bergeron

#### Impression

Imprimerie JBR inc.

#### Comité de lecture et de rédaction

Maurice Beaudin, *U. de Moncton*

Jean-Pierre Collin, *INRS-Urbanisation*

Serge Côté, *UQAR*

Jean Desrochers, *U. Sherbrooke*

Louis Dussault, *UQAC*

Louis Jacques Filion, *École HEC*

Anne Gilbert, *U. Ottawa*

Louis Guay, *U. Laval*

Pierre Hamel, *U. Montréal*

Bruno Jean, *UQAR*

André Joyal, *UQTR*

Juan-Luis Klein, *UQAM*

Régis Labeaume, *Fondation de l'entrepreneurship*

Réjean Landry, *U. Laval*

Marguerite Mendell, *U. Concordia*

Rachid M'Rabet, *ISCAE, Casablanca*

Bernard Pecqueur, *U. Grenoble*

Bernard Planque, *U. Aix-Marseille*

Paul Prévost, *U. Sherbrooke*

Nicole St-Martin, *U. Sherbrooke*

Marielle Tremblay, *UQAC*

Hubert Wallot, *TELUQ*

*Dans cette revue, le masculin est employé sans discrimination et uniquement dans le but d'alléger les textes.*

#### Poste-publications

4 0 0 5 2 0 2 2

# organisations & territoires

RÉFLEXION SUR LA GESTION, L'INNOVATION ET LE DÉVELOPPEMENT

<b>L'économie sociale et le territoire</b> .....	5
Marie J. Bouchard, Jean Carrière, Juan-Luis Klein, Stéphane Guimont Marceau, Valérie Michaud, Carol Saucier	
<b>Pratiques solidaires sous l'angle de la territorialité</b> .....	13
Jean-Marc Fontan, Yanick Noiseux et Marco Silvestro	
<b>Les nouveaux mouvements sociaux économiques au cœur d'une nouvelle gouvernance</b> .....	23
Corinne Gendron et Marie-France Turcotte	
<b>La diffusion des innovations dans l'administration publique</b> .....	33
Denis Harrison	
<b>Les systèmes locaux de compétences : le cas français</b> .....	41
Régis Guillaume	
<b>Une éco-taxe aux îles Baléares comme stratégie d'innovation touristique</b> .....	49
Joana Maria Seguí Pons et Alain Laramée	
<b>Innovations dans les politiques d'emploi et de formation</b> .....	55
Colette Bernier	
<b>Économie sociale et innovation dans le secteur culturel</b> .....	63
Martine Vézina et Damien Rousselière	
<b>L'organisation communautaire dans les réseaux étatique et associatif</b> ....	73
Yvan Comeau, Martine Duperré, Yves Hurtubise, Clément Mercier, Daniel Turcotte	
<b>L'apport des réseaux dans le secteur du multimédia</b> .....	81
Diane-Gabrielle Tremblay et Serge Rousseau	
<b>L'industrie de la mode dans l'alternative</b> .....	89
Juan-Luis Klein, Diane-Gabrielle Tremblay et Denis R. Bussières	
<b>Les coopératives d'utilisation de matériel agricole au Québec</b> .....	97
Carol Saucier	
<b>Changement institutionnel et contexte local : le cas de la Baie-James</b> ....	105
Marie-France McSween et Emmanuel Raufflet	
<b>La recherche partenariale : le cas de l'ARUC en économie sociale</b> .....	115
Nisha Sajani et Marguerite Mendell	
<b>CHRONIQUE DU LIVRE</b> .....	123



Le Centre d'entrepreneuriat et d'essaimage de l'Université du Québec à Chicoutimi est un organisme à but non lucratif ayant pour mission de promouvoir l'esprit entrepreneurial et la création d'entreprises auprès de toute la communauté universitaire et collégiale. De plus, le CEE-UQAC soutient les activités de développement entrepreneurial au Saguenay—Lac-Saint-Jean et à Sept-Îles.

Promotion et sensibilisation à l'entrepreneuriat

Gestion-conseil et projets de développement

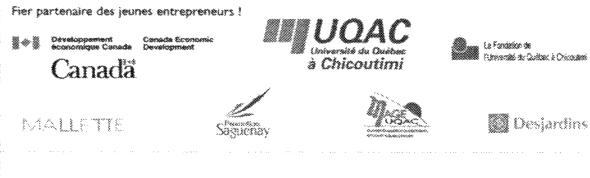
Programme de stages technologiques

**Pour nous joindre :**

CEE-UQAC  
555, boul. de l'Université  
Chicoutimi (Québec) G7H 2B1  
Tél.: (418) 545-5011 poste 4653  
Télex.: (418) 545-5041  
Courriel: ceu-uqac@uqac.ca  
www.uqac.ca/cee-uqac

CEE-UQAC Côte-Nord  
Cégep du Sept-Îles  
125, de la Vérendrye  
Sept-Îles (Québec) G4R 5B7  
Tél.: (418) 968-5367  
Télex.: (418) 968-5414  
Courriel: ceu-cn@uqac.ca

Fier partenaire des jeunes entrepreneurs !



## Programme de Maîtrise

# M B A

## POUR CADRES

### Un programme adapté aux cadres en exercice.

La personne cadre développe ses qualités de gestionnaire par l'étude de cas concrets et le travail en équipe, ce qui lui permet d'élaborer de nouvelles stratégies dans le contexte de la fluctuation et de la mondialisation des marchés.

### Conditions d'admission

Expérience comme cadre  
d'au moins quatre ans et posséder un Baccalauréat en gestion ou maîtrise ou expérience professionnelle exceptionnelle.



### Université du Québec à Chicoutimi

Alain Bouchard  
Dép. des sciences économiques et administratives  
555, boul. de l'Université, Chicoutimi (Québec) G7H 2B1  
Tél.: (418) 545-5011, poste 2434 Téléc.: (418) 545-5012  
Alain\_Bouchard@uqac.quebec.ca  
www.uqac.ca

## Maîtrise en gestion des organisations

### LES DÉFIS

- Créer de nouvelles entreprises
- Affronter une concurrence mondiale
- Innover pour améliorer la performance organisationnelle

### LE PROGRAMME

Cinq orientations : Entrepreneurship, international et innovation, développement organisationnel et éthique de l'organisation

Deux profils : Professionnel (stages) et scientifique (mémoire)

**LA CLIENTÈLE:** La Maîtrise en gestion des organisations s'adresse aux gens désireux de développer leurs connaissances et habiletés afin de devenir acteurs du changement et permettre à leur organisation de se développer.

### Renseignements supplémentaires

545-5011, poste 5282

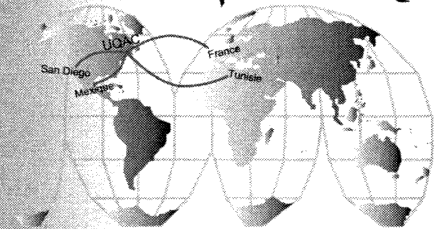
Formulaires de demande d'admission disponibles par la poste ou en vous adressant au secrétariat de la Maîtrise ou au Bureau du registraire.



### Université du Québec à Chicoutimi

555, boul. de l'Université, Chicoutimi (Québec) G7H 2B1  
Tél.: (418) 545-5011, poste 5282 Téléc.: (418) 545-5012  
www.uqac.ca

## Baccalauréat en administration des affaires *réinventé*



- Découvrez le monde avec nous
- Démystifiez la mondialisation
- Apprivoisez la diversité culturelle
- Visez l'excellence, relevez vos défis avec le nouveau BAA
- Obtenez simultanément le Diplôme de BAA et celui de l'Université de San Diego en Californie (une première au Canada et au Québec)



### Université du Québec à Chicoutimi

Module des sciences de l'administration  
555, boul. de l'Université, Chicoutimi (Québec) G7H 2B1  
Tél.: (418) 545-5011, poste 5236 Téléc.: (418) 545-5012  
www.uqac.ca

### L'innovation sociale : pour élargir la vision de l'innovation<sup>1</sup>

Ce numéro porte sur la problématique de l'innovation sociale. Pourquoi un numéro sur une telle problématique dans une revue comme *Organisations et territoires*, que l'on associe volontiers à des réflexions sur le développement territorial, régional et local ? Parce que l'innovation, et particulièrement l'innovation sociale, pose un défi majeur aux régions et aux collectivités territoriales. Le passage à une société ou à une « économie du savoir » met les collectivités au défi d'innover, affirment les organisations économiques et politiques, nationales et internationales. Tous les acteurs de la société sont interpellés par le développement de l'innovation, conclue-t-on. Encore, faut-il voir à ce que l'innovation n'aggrave pas les inégalités et fractures existantes entre les régions et les territoires.

C'est que le concept d'innovation qui nous est proposé est limité. L'innovation est associée tantôt aux technologies productives, tantôt aux entreprises qui les appliquent. Dans les deux cas, l'objectif est l'augmentation de la compétitivité et de la rentabilité. Vue ainsi, l'économie du savoir ne fait pas preuve de sagesse. Elle exclut des pans entiers de la société peu ou pas concernés par les nouvelles technologies et met en œuvre une société à plusieurs vitesses où règnent l'iniquité et la fracture sociale. Comme le disait Schumpeter, l'innovation technologique génère de nouvelles formes de produire, mais elle génère aussi la désuétude des anciennes et la dévitalisation de secteurs économiques importants. Ce sont les gagnants et les perdants, selon la formule célèbre<sup>2</sup>.

Les études sur le dynamisme économique et social réalisées à partir d'une perspective territoriale (systèmes régionaux d'innovation, milieux innovateurs, etc.)<sup>3</sup> ont montré que la présence d'entreprises de haute technologie très innovatrices ne suffit pas pour générer des sociétés dynamiques, où les acteurs économiques et sociaux s'épanouissent et donnent libre

cours à leur capacité créative<sup>4</sup>. Le dynamisme durable est la marque des sociétés où la collectivité dans son ensemble est intégrée au processus innovateur. Des sociétés où entreprises, acteurs gouvernementaux, institutions de haut savoir et organisations sociales, constituent un système, voire des systèmes, qui génèrent des innovations technologiques dans le milieu de la production, mais qui sont aussi capables de prévoir les problèmes sociaux causés par les changements qu'elles provoquent et d'y apporter des solutions innovantes. Une société qui innove est celle qui provoque la tempête, mais qui sait aussi la gérer de façon à ce qu'il n'y ait pas de perdants, d'où l'importance d'élargir la notion d'innovation et de réfléchir sur ses dimensions sociales.

Lorsqu'on met la société au centre de la réflexion sur l'innovation, trois pistes de réflexion s'ouvrent. La première concerne les mécanismes qui doivent être mis en œuvre pour rendre possible l'application productive et la diffusion de l'innovation dans le plus grand nombre d'entreprises possibles, qu'elles œuvrent dans les secteurs de la haute technologie ou dans les secteurs plus traditionnels. La deuxième concerne les arrangements d'acteurs politiques, économiques et sociaux qui permettent de poser les problématiques sociales d'une façon nouvelle et de créer des dispositifs susceptibles de trouver de nouvelles solutions au sein de la collectivité. La troisième concerne les transformations, aussi bien au sein des organisations et des entreprises qu'au sein des collectivités, qui se traduisent par des formes plus démocratiques de gouvernance. Ces trois pistes ne doivent pas être vues comme couvrant des réalités différentes. Elles doivent converger, ce qui exige la mise en place de dispositifs assurant des passerelles entre elles.

Mais il faut aussi tenir compte que les innovations, toutes sociales qu'elles soient, ont des effets cycliques, tout comme l'innovation technologique d'ail-

leurs, ce qui exige des actions collectives visant à les réactiver. À titre d'exemple, dans les années 1970 émerge au Québec le mouvement communautaire, qui propose des solutions entre autres aux problèmes de logement, de genres, de pollution. Le mouvement communautaire est le terreau où naissent les initiatives qui, dans les années 1980, donnent lieux aux CDEC (Corporation de développement économique et communautaire), lesquelles posent le problème social en termes d'emploi, d'investissement et d'insertion. Et ces CDEC génèrent des initiatives nouvelles. L'une d'elles, parmi les plus connues sans doute, est celle du Technopôle Angus, à Rosemont, qui prend son élan dans la CDEC de Rosemont-Petite-Patrie, mais qui s'en affranchit pour devenir un grand projet d'implantation d'entreprises et de cohabitation d'initiatives privées et sociales<sup>5</sup>. En milieu rural, le cheminement est similaire. Le chemin parcouru depuis les Opérations Dignité au début des années 1970 jusqu'à la création des CLD (Centres locaux de développement) est marqué aussi par des ruptures profondes, ce qui n'empêche pas les acteurs sociaux locaux de défendre les acquis que représentent ces CLD au moment où le gouvernement modifie les règles du développement local<sup>6</sup>. Ces exemples montrent que le mouvement social est un incubateur d'innovation sociale, mais que celle-ci se fait rarement sans un brassage de cège qui signifie changer les habitudes.

Pour comprendre le rôle de l'innovation dans le développement des collectivités, il convient donc de développer une vision globale qui encadre les technologies, ainsi que les entreprises et organisations qui les produisent, dans le social, avec ses tensions et ses conflits<sup>7</sup>. Ce n'est qu'à cette condition que le concept d'innovation peut servir de base à des stratégies et politiques de développement économiquement efficaces, mais aussi socialement équitables. C'est dans cette perspective, afin de modifier une conception par trop simpliste de l'innovation et de proposer une analyse qui inclut le social, que nous avons produit ce numéro d'*Organisations et territoires*, lequel examine des approches, des applications concrètes et des expériences, la plupart en cours au Québec, mais aussi, dans certains cas, à l'étranger, où se mettent en œuvre des perspectives innovatrices vouées au social. Les travaux réunis dans ce numéro sont le fruit de recherches menées par des chercheurs rattachés au Centre de recherches sur l'innovation sociale (CRISES) ou par des chercheurs associés à ce centre.

Nous espérons donc que les textes contenus dans ce numéro apporteront de nouvelles lumières aux acteurs du développement des régions et territoires et qu'il procurera aux chercheurs des éléments pour proposer des modèles inclusifs et équitables et que, plus qu'une économie des connaissances, ils visent une société de sagesse. ■

*Juan-Luis Klein*

Université du Québec à Montréal

## Notes et références

- Nous tenons à remercier les auteurs qui ont proposé leur contribution ainsi que Denis R. Bussi eres, étudiant à la maîtrise en g eographie et assistant de recherche, qui a assuré la gestion de la logistique de la production du numéro ainsi qu'une première révision et la standardisation des textes.
- <sup>2</sup> Voir Benko, G. et A. Lipietz (1992). *Les régions qui gagnent*, Paris, PUF. Voir aussi, Côté, S., J.-L. Klein et M.-U. Proulx (1995). *Et les régions qui perdent ?* Rimouski, GRIDEQ.
  - <sup>3</sup> Lévesque, B., J.-L. Klein, J.-M. Fontan et D. Bordeleau (1995). « Systèmes locaux de production : réflexion synthèse sur les nouvelles modalités de développement régional/local », Montréal, Cahiers du CRISES, 9601.
  - <sup>4</sup> Voir Braczyk, H., P. Cooke et M. Heidenreich (dir.) (1998). *Régional Innovation Systems*, UCL Press, London; Wolfe, D. (2002). « Social Capital and Clusters Development in Learning Regions », dans A. Holbrook et D. Wolfe (dir.). *Knowledge, Clusters and Régional Innovation*, Toronto-Montreal, McGill-Queens University Press, p. 11-38; Hillier, J., F. Moulaert et J. Nussbaumer (2004). « Trois essais sur le rôle de l'innovation sociale dans le développement territorial », *Géographie,  conomie, Société*, vol. 6, né 2, p. 129-152.
  - <sup>5</sup> Sur le technopôle Angus, voir Fontan, J.-M., J.-L. Klein et D.-G. Tremblay (2005). *Innovation socioterritoriale et reconversion économique. Le cas de Montréal*, Paris, L'Harmattan, collection Géographies en liberté.
  - <sup>6</sup> Sur l'évolution des pratiques en développement régional au Québec, voir Lévesque, B. (2004). « Le modèle québécois et le développement régional et local : vers le néolibéralisme et la fin du modèle québécois ? », Cahiers du CRISES, ET0405.
  - <sup>7</sup> Voir Klein, J.-L. et D. Harrisson (dir.) (2007). *L'innovation sociale*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.

---

# L'économie sociale et le territoire

Marie J. Bouchard, Université du Québec à Montréal

Jean Carrière, Université du Québec à Montréal

Juan-Luis Klein, Université du Québec à Montréal

Stéphane Guimont Marceau, Université du Québec à Montréal

Valérie Michaud, Université du Québec à Montréal

Carol Saucier, Université du Québec à Rimouski

---

## Introduction

L'innovation dans la théorie économique est implicitement associée à l'idée de performance et de croissance économique. Les innovations technologiques et les innovations sociales qui les accompagnent sont alors les deux faces de la performance et de la croissance. On peut toutefois se demander *pour qui* et *pour quoi* on vise la performance. C'est là qu'apparaît une seconde définition de l'innovation sociale, qui prend place dans la dynamique plus large des rapports entre l'économie et la société. Dans ce cadre, l'innovation sociale peut être vue comme « une intervention initiée par des acteurs sociaux, pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles » (définition du Centre de recherche sur les innovations sociales). C'est là où l'économie sociale devient intéressante puisqu'elle tend à répondre à des besoins non comblés, à se développer dans des activités faiblement capitalisées et à redonner du pouvoir aux acteurs dans leurs rapports de travail et de consommation, dans l'orientation de leurs conditions de vie, dans leurs rapports au territoire.

L'économie sociale<sup>1</sup> est un phénomène encore relativement peu documenté. La variété des champs d'application, la diversité des problématiques d'intervention, leur ancrage plus ou moins important aux poli-

tiques publiques et leur inscription inégale dans le marché lancent un défi à la lisibilité de ce qui constitue la cohérence des secteurs et des organisations qui composent l'économie sociale (ÉS). On sait peu, notamment, sur ce qu'est sa part dans la mise en œuvre de dynamiques de développement des collectivités locales et régionales.

Notre programme de recherche porte sur la performance et les impacts sociaux et territoriaux de l'ÉS, ainsi que les questions relatives à leur évaluation<sup>2</sup>. La question centrale est celle des méthodes et des indicateurs sociaux qui permettent de cerner la contribution spécifique de l'ÉS. L'une des questions auxquelles nous tentons de répondre concerne l'inscription de l'ÉS dans

**Cet article vise à formuler quelques hypothèses concernant les indicateurs d'impacts de l'ÉS sur le territoire, d'une part, et, d'autre part, des impacts du territoire sur l'ÉS.**

le territoire. Cet article vise donc à formuler quelques hypothèses concernant les indicateurs d'impacts de l'ÉS sur le territoire, d'une part, et, d'autre part, des impacts du territoire sur l'ÉS.

Nous avons recensé plusieurs outils d'évaluation des entreprises et des organisations d'ÉS au Québec. Un rapide coup d'œil montre que les pratiques d'évaluation sont éclatées. Elles correspondent à la diversité des secteurs d'activités de l'ÉS, des types de publics auxquels s'adressent leurs activités, des sources de financement ainsi qu'à la variété des objectifs de programmes gouvernementaux et à leur constante évolution.

Autre observation notable, outre des outils faisant ressortir l'étendue et l'intensité du réseau des entrepri-

ses d'ÉS, on remarque une absence presque totale d'indicateurs relatifs au territoire. Or, nous croyons que les entreprises et les organisations d'ÉS ont non seulement un impact sur le territoire, mais que le territoire a également un impact sur elles, d'où une recherche documentaire visant à identifier les repères territoriaux de l'ÉS.

Cette recherche nous a mené à consulter des ouvrages théoriques et des monographies concernant l'ÉS afin de voir comment on y parle du territoire<sup>3</sup>. Notre recension ne prétend en aucun cas à l'exhaustivité. Tout au plus avons-nous cherché à faire un premier tour d'horizon afin de vérifier s'il y avait, ou non, une piste à baliser dans cette direction. Les mots-clés employés pour se référer au territoire ont été recherchés dans des écrits sur l'ÉS, principalement publiés au Québec et en France, mais aussi aux États-Unis, en Angleterre et en Amérique latine.

Cet article comporte trois parties. Dans la première, nous présentons les catégories de territoire qui ont sous-tendu notre recherche. Car le concept de territoire est lui-même, bien sûr, l'objet d'une toponymie variée, faisant aussi référence à la « communauté », la « proximité », l'« espace », au « local », etc. Dans la deuxième partie, nous résumons ce que nous avons appelé un « glossaire » des repères territoriaux recensés dans les écrits sur l'ÉS. Dans la troisième partie, nous tentons un rapprochement entre les repères territoriaux et l'intentionnalité des acteurs, que traduisent les principes et les valeurs d'économie sociale et coopérative. En conclusion, nous proposons quelques pistes de réflexion sur le couple ES et territoire.

### **Les catégories de territoires**

Nous formulons cinq grandes catégories de territoire qui peuvent servir à classer les repères territoriaux dégagés de notre recension. Ces catégories ne relèvent pas tant d'une typification abstraite ou conceptuelle du territoire que de l'organisation des repères recensés dans les écrits sur l'ÉS.

Dans cette typologie, le « territoire sociétal » résulte du lien social médiatisé par le rapport à l'espace. Il comprend l'identité des populations, leur situation sociale (inclusion/exclusion), leurs besoins, etc. Le « territoire réticulaire » est constitué par la mise en réseau des acteurs. La coopération, la concertation, la

coordination entre acteurs créent des réseaux. Cet ensemble de réseaux devient un territoire à l'intérieur duquel agissent les acteurs et où des lieux sont en interrelation. Le « territoire physique » est inévitable, puisqu'il modèle le champ d'action des acteurs. Il résulte du rapport des collectivités à la nature (bassins versants, forêt habitée) ou à des constructions matérielles sociales (patrimoine, infrastructures). Tout ce qui concerne l'environnement naturel, les infrastructures et les ressources en présence sur un territoire influence les systèmes d'acteurs. Il y a aussi le « territoire administratif », c'est-à-dire les aires définies par ou pour des organisations ou des unités administratives. Le découpage territorial de l'État ou d'autres institutions fait partie de cette catégorie, qui comprend aussi le financement et la planification dont fait l'objet un territoire. Finalement, puisque nous voulons comprendre les impacts des entreprises d'ÉS sur le territoire, et réciproquement, le dernier type de territoire que nous avons qualifié est le « territoire de production de l'action ». Il renvoie au territoire comme étant la base d'actions collectives porteuses et portées par l'identité des acteurs.

**Nous formulons cinq grandes catégories de territoire qui peuvent servir à classer les repères territoriaux.**

### **Comment parle-t-on du territoire en économie sociale : les repères territoriaux**

Une première constatation qui ressort des écrits consultés est que les références directes au territoire demeurent somme toute peu fréquentes. Cela ne signifie pas pour autant que le cadre territorial soit occulté. Toutefois, on s'y réfère souvent en utilisant des concepts, des termes qui n'expriment pas de façon explicite des liens avec le territoire. Il faut savoir les reconnaître pour percevoir comment les auteurs s'y réfèrent lorsqu'il est question d'ÉS. C'est donc un « glossaire » des repères territoriaux de l'ÉS que nous avons tenté d'élaborer. Les mots-clés employés pour se référer au territoire ont été rassemblés et classés selon le type de territoire évoqué. Nous présentons ci-dessous un résumé de cette recension d'écrits.

#### **Territoire sociétal**

Le territoire sociétal de l'ÉS est généré, entre autres, par les transformations de l'économie qui polarisent

les régions, entre celles « qui perdent » et celles « qui gagnent ». Cette polarisation est marquée par des processus de dévitalisation, par exemple des régions dites de ressources ou des anciens quartiers industriels des villes. En temps de crise, l'exclusion devient plus localisée. En ce sens, le territoire sociétal de l'ÉS peut correspondre à une carte inversée de celle des zones gravitationnelles de développement. Tant les ressources institutionnelles qu'économiques sont en cause, le développement étant inégal entre territoires. La marginalisation des populations qui s'ensuit est accentuée par leur vulnérabilité et la fragilité des personnes, certains groupes sociaux étant plus marqués que d'autres : certains groupes de femmes, les personnes âgées, les enfants, les jeunes, les chômeurs, etc. L'ÉS cherche à corriger ces inégalités et l'exclusion qui en résulte. Elle veut transformer le processus de marginalisation en processus d'intégration.

Au plan du champ d'action de l'ÉS, celle-ci répond plus à des besoins qu'à la demande solvable, ce qui circonscrit différemment son territoire d'action (voir la section *Territoire de production de l'action*). Elle réintroduit du non-économique au cœur d'une économie qui exclut, répondant aux besoins qualitatifs des populations. Mobilisant un bassin de volontariat essentiellement féminin, l'ÉS peut être vue comme une stratégie de « féminisme territorial ».

**Le développement requiert des milieux territoriaux limités, marqués par de fortes relations interpersonnelles.**

L'aire d'action de l'ÉS relève aussi d'un processus de décentralisation de l'État, menant à une implication croissante de la société civile dans les décisions territoriales (voir la section *Territoire administratif*). L'un des objets de tensions dans cette dynamique est la nature du lien entre l'État et la société civile, entre dépendance et autonomie. L'ÉS peut n'être qu'un sous-traitant de l'État ou, au contraire, un système de gouvernance territoriale, fruit de la confrontation et de la concertation avec les pouvoirs publics. Cette dynamique requiert – et produit en même temps – le développement des compétences spécifiques requises pour assurer une gouvernance flexible.

Le territoire est un ingrédient de base de la constitution d'une identité pour un groupe social. Cette identification est même un facteur de développement. Le

développement requiert des milieux territoriaux limités, marqués par de fortes relations interpersonnelles. Certaines entreprises d'ÉS adoptent même une politique de recrutement de proximité. Ainsi, les aires pratiquées de l'ÉS se situent souvent dans le cadre de la proximité géographique. La force ou la faiblesse d'une collectivité dépend de l'« épaisseur organisationnelle », ou du capital socioterritorial mobilisable qui permet la mise en commun des ressources et des informations. La communauté est à la fois un bassin de ressources et la base de restructuration de liens sociaux. Dans certains cas, celui des services de proximité par exemple, les entreprises d'ÉS peuvent jouer un rôle dans la construction d'une identité locale. Les identités territoriales peuvent cependant constituer des stigmates ou des emblèmes. Les actions collectives menées pour défendre un territoire peuvent faire émerger une nouvelle conscience territoriale. L'ÉS peut susciter une reconquête du sentiment d'appartenance, développant une identité territoriale qui transcende la localisation actuelle. Les identités ne sont donc pas que territoriales, elles sont également sociales.

Ce faisant, l'ÉS génère des systèmes d'acteurs territoriaux nouveaux, fondés sur la densification et la dynamisation de la société civile locale, constituant une configuration localisée de la société civile. Ainsi, bien que la cible corresponde souvent aux populations à faible revenu, l'action se fait sentir sur l'ensemble de la collectivité.

### **Territoire réticulaire**

Le territoire réticulaire de l'ÉS se définit, d'une part, de manière formelle par les organisations et les institutions de mise en relation des acteurs entre eux. Le territoire réticulaire peut également se constituer de réseaux informels. La composition sociale du territoire réticulaire peut être homogène ou hétérogène, variant suivant la fonctionnalité ou les objectifs visés du réseau. L'échelle du territoire réticulaire peut être micro (au sein d'une organisation), locale (quartier, village), régionale, nationale ou internationale.

Les organisations formelles peuvent générer des réseaux homogènes – telles les fédérations de coopératives. Par exemple, les coopératives forestières constituent un réseau à l'échelle québécoise, de même que les Caisses populaires ou les autres coopératives regroupées en fédérations sectorielles. Les organisations

peuvent aussi avoir une composition hétérogène. Par exemple, les tables de concertation à l'échelle d'un quartier regroupent des acteurs de l'ÉS, des Centres locaux de services communautaires (CLSC), des élus, etc. Ces tables jouent un double rôle de gardien des actifs du territoire et de leur développement. Notons que l'espace pratiqué de ces tables sectorielles ne correspond pas nécessairement aux aires administratives (voir la section *Territoire administratif*), ces deux types de territoires évoluant suivant des dynamiques parallèles : l'action communautaire pour les unes et l'action publique municipale pour les autres. D'autres instances à composition hétérogène (ou plurielle) peuvent par ailleurs avoir un territoire d'action qui recoupe celui des aires administratives (telles les Corporations de développement économique communautaire), suite à une reconnaissance et à l'institutionnalisation des pratiques d'organismes communautaires par les pouvoirs publics.

L'ÉS peut générer un territoire réticulaire pour ses destinataires en développant des services tels le co-voiturage, la mise en commun d'une flotte de voitures, le transport adapté pour personnes ayant des incapacités, le transport flexible. Ce territoire peut aussi être virtuel, comme l'utilisation des Technologies de l'information et de la communication (TIC) qui permet aux collectivités de se brancher et d'être efficaces, à l'exemple des radios communautaires ou des communautés virtuelles.

Plusieurs écrits recensés mettent l'accent sur les comportements des acteurs de l'ÉS en termes de capacité de réseautage. C'est, en quelque sorte, le territoire généré par l'action collective. Ainsi, c'est par esprit de coopération et de solidarité avec les populations concernées que se développent des réseaux de coopération internationale. De même, cette solidarité se manifeste entre entreprises d'ÉS, stimulant ainsi la création de réseaux. Enfin, à l'échelle organisationnelle, il se développe un esprit d'entraide et de solidarité entre les membres d'une coopérative.

Au plan du mode de gouvernance du territoire réticulaire, la notion de partenariat apparaît centrale. Celle-ci se définit, dans les écrits recensés, à la fois par des comportements, par des stratégies et par des lieux. En termes de comportements, le dialogue entre les différents acteurs d'un même territoire paraît être l'élément indispensable pour le bon déroulement des partenariats et des initiatives dans tous les domaines.

Outre la capacité dialogique, le partenariat implique la mise en commun des ressources et des informations. Le partenariat est également une stratégie des acteurs d'un territoire. Ainsi, le partenariat entre entreprises collectives permet la circulation de l'information, les outillant mieux pour réduire leur dépendance face au monde des industriels. En élargissant ce partenariat, les initiatives d'ÉS peuvent occuper un espace intermédiaire à l'intersection du local et du global. Cet espace opère un rapprochement – ou une distanciation – avec la dynamique de la globalisation. Le commerce équitable, les clubs d'échange de services, les réseaux de troc, l'économie populaire en témoignent. En termes de lieux, certaines études montrent que l'ÉS ne peut prospérer que si elle est en contact avec une économie privée dynamique.

**Au plan du mode de gouvernance du territoire réticulaire, la notion de partenariat apparaît centrale.**

**Territoire physique (naturel ou construit)**

Le territoire physique, qu'il soit naturel ou construit, a un impact sur la définition du territoire de production de l'action de l'ÉS (voir la section correspondante). On note ainsi que le déploiement de l'ÉS dans les régions du Québec se fait là où les activités reliées à l'exploitation des ressources naturelles ne font plus vivre les populations. L'ÉS intervient pour maintenir les populations dans le territoire rural. Les zones dévitalisées du territoire tendent à être sous-équipées en termes d'infrastructures institutionnelles, ce qui mène l'ÉS à une tension entre les espaces pratiqués et les aires institutionnelles. Cette dynamique peut être une opposition, l'ÉS servant alors une stratégie d'occupation du territoire après le départ des services publics (les « fermetures » de régions), pour en assurer le maintien. À l'inverse, l'espace pratiqué peut être circonscrit par les administrations publiques, la couverture territoriale des entreprises d'ÉS pouvant être limitée (une seule entreprise d'aide domestique par quartier ou MRC, par exemple). Le succès des luttes en milieu rural passe par l'aménagement intégré des ressources, la mise en commun au plan de l'organisation et de la gestion.

L'organisation du territoire est donc en jeu. On assiste, au Québec, à un changement profond dans les dimensions sociales et culturelles de l'organisation



spatiale, la question environnementale devenant, entre autres, un enjeu majeur. L'ÉS peut, dans ce contexte, servir à la sensibilisation des populations aux patrimoines naturel et construit. Elle peut redynamiser le territoire par l'installation d'infrastructures spécialisées tels les équipements de tourisme social. Elle peut contribuer à refaçonner l'image d'un territoire. En contexte urbain, cela se traduit notamment par le développement de projets associés au respect de l'environnement sur d'anciens sites industriels auparavant contaminés.

La concentration des groupes et le partage des lieux peuvent favoriser le développement de l'ÉS par effets de proximité. Ailleurs, le territoire physique peut être en rupture avec l'aire administrative et avec le territoire pratiqué, à l'exemple de l'arrondissement Saint-Michel de Montréal, qui est coupé par une voie rapide et fragmenté par deux anciennes carrières. Ainsi, même s'il était possible d'identifier un « modèle » d'entreprise d'ÉS, son implantation à différents endroits serait différente étant donné l'impact du contexte localisé.

**On voit naître un certain nombre d'innovations sociales mettant en scène la démocratie participative**

### **Territoire administratif**

Pour l'ÉS, le territoire administratif est souvent un bassin de ressources, publiques et privées, déjà disponibles ou créées à leur demande. L'encadrement étatique dirige, sous une forme ou une autre, le développement économique local, orientant même l'investissement privé (à but lucratif ou social). Les pratiques de concertation entre les milieux d'ÉS et les pouvoirs publics ne sont pas étrangères à cette situation. Les acteurs se concertent également entre eux, sur un territoire donné, pour harmoniser leurs stratégies et leurs plans d'action.

Le territoire administratif a pour fonction, notamment, l'intégration sociale. Les organisations de développement, en particulier dans les zones dévitalisées, offrent des services sur une base territoriale et pas seulement sur celle de la demande solvable. Par exemple, les Corporations de développement économique communautaire (CDEC) et les Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) sont des

joueurs importants de cette stratégie administrative, en tant que producteurs de réseaux, de services d'insertion socio-spatiale, d'aide à l'intégration des immigrants, etc. Le territoire administratif est donc en retour, pour l'ÉS, un enjeu de participation démocratique et informé à la gestion du développement régional ou local. On assiste à une redéfinition des espaces, au ré-étalonnage (*rescaling*) du pouvoir et au jeu sur plusieurs échelles (*jumping scales*), ce qui permet aux organisations de gagner de l'influence politique et de légitimer leurs demandes vis-à-vis de l'État. On voit naître un certain nombre d'innovations sociales mettant en scène la démocratie participative : budget participatif, instances démocratiques locales.

Dans les pays du Nord, ces demandes réussissent à établir des passerelles entre ÉS, économie publique et économie privée, l'économie plurielle s'accompagnant d'une démocratie plurielle, où la société civile participe, avec l'État et le monde des affaires, à l'orientation du développement. Au Sud, l'émergence d'une économie « populaire » pose la question des solidarités à développer avec les autres formes d'économie.

### **Territoire de production de l'action**

Il est de plus en plus difficile de penser le développement local sans faire référence à l'ÉS. Le palier local et l'ÉS entretiennent des liens privilégiés. Le développement local réunit, sur la base d'un territoire partagé, des personnes, des groupes et des organisations qui, sinon, se trouveraient dispersés. La gouvernance territoriale se retrouve au centre du questionnement sur l'ÉS. L'entrepreneuriat collectif fait naître une dynamique locale, comme le montre l'alliance entre les coopératives forestières et les organismes de gestion de la forêt habitée.

Les effets de l'ÉS sur le territoire local sont multiples. Les entreprises d'ÉS dépensent localement et participent au marché local, offrant une contribution directe au développement local. Il existe aussi un débordement du capital social des entreprises d'ÉS vers le territoire. Elles renforcent ainsi indirectement les dynamiques territoriales grâce à leurs principes de fonctionnement et aux interactions qu'elles encouragent. Parmi les indicateurs du territoire de production de l'action de l'ÉS, on note : l'ancrage territorial des organisations et entreprises, la création et le maintien d'emplois (incluant leurs qualités : flexibilité, con-

ciliation travail-famille, accessibilité, insertion), la croissance de l'employabilité, la mobilisation des acteurs, le volontariat, les instances de démocratie participative, les transferts de connaissances, la revitalisation du patrimoine construit ou naturel, le développement de nouvelles compétences, les réseaux, etc.

Le local est un territoire à géométrie variable et se manifeste à de multiples échelles. Les indicateurs que nous venons d'énumérer doivent être mis en relation avec l'échelle territoriale concernée dans le territoire d'action des entreprises d'ÉS, lequel varie d'une entreprise à l'autre. Les effets étant aussi difficilement attribuables à l'unique action de l'ÉS, l'interprétation de telles mesures doit se faire avec une méthodologie appropriée. L'engagement local et la réponse aux besoins locaux ne dépendent pas uniquement des ressources locales ni de la société locale. En somme, le local n'est jamais donné d'avance.

### **Les indicateurs territoriaux et les principes de l'économie sociale et solidaire**

Même si ce n'est pas toujours de manière explicite, notre recension a montré que les écrits sur l'économie sociale font une large place à la relation entre économie sociale et territoire, une relation à double sens puisque le territoire influence le développement de l'économie sociale, et que celle-ci a un impact sur le territoire. Une relation analogue vaudrait pour toutes les entreprises, qu'elles soient d'économie sociale ou pas, mais on voit que les facteurs de localisation de l'économie sociale sont différents, relevant soit d'une réaction au sous-développement, soit d'une volonté de développer « autrement » en mettant l'économie au service des personnes et des communautés. Comment peut-on expliquer cette relation à partir de ce qu'est, dans son essence, l'économie sociale ?

Les acteurs de l'économie sociale définissent la finalité de leur action par un ensemble de valeurs et de principes. Cette axiologie est clairement énoncée dans des documents tels la Déclaration d'identité coopérative de l'Alliance coopérative internationale, ou encore dans les documents du Chantier de l'ÉS (au Québec, en Wallonie, et ailleurs)<sup>4</sup>. En combinant le contenu de ces documents, on compte sept valeurs ou principes. Nous avons tenté de les croiser avec les résultats de notre recension d'écrits.

Dans le tableau 1 présenté à la page suivante les principes de base de l'ÉS apparaissent en abscisse, et les types de territoire énoncés plus haut sont placés en ordonnée. Les repères territoriaux trouvés dans la littérature remplissent le tableau en donnant des pistes sur la manière dont interagissent les principes d'ÉS selon le type de territoire auquel on se réfère. Par exemple, on voit que le principe « Primauté des personnes dans la redistribution des surplus et des revenus » agit, dans le territoire social, sur la marginalité. Les écrits disent en effet que les entreprises d'ÉS répondent souvent aux besoins de populations marginalisées, voire exclues et ce, même si une telle attitude ne se révèle pas rentable économiquement à court terme. Autre exemple, les entreprises qui prônent le principe de « Finalité de service aux membres ou à la collectivité » agissent sur le territoire physique en aidant au maintien des populations dans certaines régions dévitalisées menacées par l'exode. Finalement, dernier exemple, celui du principe de la « Participation, prise en charge collective et responsabilité collective », qui agit sur l'*empowerment* ainsi que sur l'inclusion, par la mobilisation de populations trop souvent, nous l'avons dit, marginalisées.

**Les écrits sur l'économie sociale font une large place à la relation entre économie sociale et territoire.**

### **Conclusion**

C'est dans le contexte d'une recherche sur les indicateurs de performance et d'impacts de l'économie sociale que nous nous sommes aperçus d'un oubli important : la plupart des outils d'évaluation de ces organisations font peu ou pas de place à des indicateurs de territoire. Curieux, nous nous sommes attelés à lire des textes à caractère théorique ou descriptif sur l'économie sociale, au Québec et ailleurs en Europe et en Amérique latine. Nous avons trouvé qu'en fin de compte, il était très souvent fait mention d'une relation importante entre l'ÉS et le territoire, relation à double sens puisque le territoire est déterminant dans la localisation de l'économie sociale, et que celle-ci a des impacts importants sur la définition, l'identité et le développement du territoire. Cinq catégories analytiques se dégagent de nos lectures : le territoire sociétal, le territoire réticulaire, le territoire physique (naturel et construit), le territoire administratif et le terri-

toire de production de l'action. Bien entendu, ces catégories tendent à se recouper entre elles, ces aspects du territoire étant en constante interaction et mutation.

Outre le « glossaire » de repères territoriaux que cette étude a permis de produire, nous avons tenté de relier ces repères aux principes et aux valeurs qui animent les acteurs de l'économie sociale, et qui font un consensus large au sein des instances coopératives et

d'économie sociale, ici et ailleurs dans le monde. Ce croisement établit un lien entre l'intentionnalité des acteurs du mouvement d'économie sociale et les effets territoriaux de leur action. Ce que le tableau 1 résume à grands traits a l'avantage de convenir à plusieurs types d'entreprises et à plusieurs secteurs d'activités de l'ÉS. Cet avantage lui assure la souplesse nécessaire à l'étude de l'économie sociale, où règnent la diversité et l'innovation<sup>5</sup>.

**Tableau 1 – Les repères territoriaux et les valeurs de l'économie sociale**

Les valeurs et principes de l'ÉS ↓	Types de territoires				
	Territoire social	Territoire réticulaire	Territoire physique	Territoire administratif	Territoire d'action (de production, de finalité)
Primauté des personnes sur le capital dans la redistribution des surplus et des revenus	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marginalité</li> <li>▪ Genre</li> <li>▪ Besoins</li> <li>▪ Populations vulnérables</li> <li>▪ Inégalités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Solidarité</li> <li>▪ Coopération</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Infrastructures</li> <li>▪ Ressources naturelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ressources financières (fonds publics, privés, mécénats)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Développement local</li> <li>▪ Entrepreneuriat collectif</li> <li>▪ Réseautage</li> <li>▪ Employabilité</li> </ul>
Participation, prise en charge et responsabilité individuelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identité</li> <li>▪ Inégalités</li> <li>▪ Capital social</li> <li>▪ Tissu organisationnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Concertation</li> <li>▪ Partenariat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Évaluation (Évaluation environnementale stratégique)</li> <li>▪ Aménagement intégré des ressources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Concertation</li> <li>▪ Participation citoyenne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bénévolat</li> <li>▪ Mobilisation</li> <li>▪ Inclusion</li> <li>▪ <i>Empowerment</i></li> </ul>
Participation, prise en charge et responsabilité collective	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Appartenance</li> <li>▪ Communauté</li> <li>▪ Proximité</li> </ul>				
Finalité de services aux membres ou à la collectivité	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Besoins</li> <li>▪ Populations vulnérables</li> <li>▪ Patrimoine</li> <li>▪ Capital social</li> <li>▪ Dévitalisation des communautés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formes alternatives de commerce</li> <li>▪ Transport (des personnes et des marchandises)</li> <li>▪ Échanges de services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Maintien des populations</li> <li>▪ Développement économique communautaire</li> <li>▪ Occupation du territoire</li> <li>▪ Concentration des groupes et partage des lieux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organismes de soutien au développement local communautaire</li> <li>▪ Tables de concertation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Services</li> <li>▪ Ancrage</li> <li>▪ Revitalisation du patrimoine communautaire</li> </ul>
Processus de décision démocratique	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exclusion</li> <li>▪ Genre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mouvement coopératif</li> <li>▪ Coordination</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organisation du territoire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Société plurielle, hybride</li> <li>▪ Solidarité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inclusion</li> <li>▪ Démocratie participative</li> <li>▪ Espace identitaire</li> </ul>
Autonomie de gestion	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Société civile locale</li> <li>▪ Problème de la récupération par l'État</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formes fédératives</li> <li>▪ Tables sectorielles</li> <li>▪ Arrimage ou distance face au dynamisme économique local ou global</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestion par bassins versants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pouvoir multi-scales (rescaling, jumping scale)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Instances de gouvernance locale et plurielle</li> <li>▪ Dilemme sous-traitant vs fournisseur</li> </ul>
Éducation, formation et information	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conscience territoriale</li> <li>▪ Apprentissage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ TIC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conscience environnementale</li> <li>▪ Sensibilisation aux patrimoines</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Systèmes d'information</li> <li>▪ Intégration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Employabilité</li> <li>▪ Partage (transfert des connaissances)</li> <li>▪ Développement des compétences</li> </ul>

Ces repères territoriaux sont-ils susceptibles de servir, éventuellement, d'indicateurs d'évaluation de la performance et des impacts de l'économie sociale ? Plusieurs sont difficilement quantifiables, comme la conscience, l'identité ou la solidarité territoriale. Plusieurs autres sont difficilement attribuables, de manière non équivoque, à l'intervention des organisations d'économie sociale, comme l'*empowerment* ou le capital social. Ce type de difficultés est cependant surmontable à partir d'études de cas ou de recherches portant sur de larges ensembles à variables contrôlées (groupe témoin). Mais plusieurs autres de ces indicateurs pourraient faire partie d'outils d'évaluation des organisations dont les résultats, mis en relation avec des données socio-économiques régionales et locales, fourniraient des données intéressantes sur la contribution de l'ÉS à desservir des localités marginalisées au plan du développement économique et du développement social : types de publics atteints, investissements d'infrastructure, emplois créés et maintenus, instances de concertation locale, etc. À cet effet, nous espérons que la base de données sur les organisations d'économie sociale québécoises, récemment développée à la Chaire de recherche du Canada en économie sociale de l'UQAM, servira à générer des études qui pourront montrer l'utilité de l'économie sociale dans la dynamique territoriale du Québec. Tous les indicateurs d'économie sociale ne sont pas, par définition, des indicateurs d'innovation sociale. Il sera utile, dans le cadre de recherches futures, d'identifier certains indicateurs qui peuvent montrer comment l'économie sociale permet de développer de nouvelles manières de

relier l'économique et le social à diverses échelles de structuration des territoires. ■

## Notes et références

- <sup>1</sup> L'expression économie sociale est employée ici dans un sens large, incluant les associations, les coopératives et les mutuelles, mais aussi les organismes de développement économique communautaire, les fonds de finance solidaire, etc.
- <sup>2</sup> Ce projet est financé par le Fonds québécois de recherche sur la société et la culture (FQRSC). Il est né dans le giron de l'Alliance de recherche universités communautés en économie sociale (ARUC-ÉS) et se développe dans le cadre de la Chaire de recherche du Canada en économie sociale de l'Université du Québec à Montréal.
- <sup>3</sup> Afin d'alléger ce texte, nous ne mentionnons pas les ouvrages recensés. Il ne faut toutefois pas perdre de vue que chaque idée appartient à un auteur consulté dans le cadre de cette recension. Pour une version complète de l'étude, voir : Bouchard, Carrière, Guimont-Marceau, Michaud et Saucier (2005), *Les repères territoriaux de l'économie sociale*, Montréal, UQAM, Chaire de recherche du Canada en économie sociale, n° R-2005-5.  
En ligne : [www.chaire.ecosoc.uqam.ca](http://www.chaire.ecosoc.uqam.ca).
- <sup>4</sup> Voir le site du Conseil de la coopération du Québec : <http://www.coopquebec.coop> et celui du Chantier de l'économie sociale : <http://www.chantier.qc.ca>.
- <sup>5</sup> En outre, le tableau demeure ouvert à des ajustements et à des modifications qui pourraient le rendre encore plus souple.

---

# Pratiques solidaires sous l'angle de la territorialité

Jean-Marc Fontan, Yanick Noiseux et Marco Silvestro  
Université du Québec à Montréal

---

## Introduction

**N**ous présentons ici les résultats préliminaires d'un programme de recherche portant sur l'étude de pratiques québécoises de production et d'échange solidaires. Les pratiques que nous avons étudiées permettent d'analyser des innovations sociales inscrites dans des activités économiques mettant en scène une dimension territoriale<sup>1</sup>. La recherche a été menée entre l'automne 2003 et l'hiver 2005 par les membres du Collectif d'étude des pratiques solidaires (CEPS), lequel est affilié au Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)<sup>2</sup>.

Nous avons retenu des pratiques solidaires québécoises récentes qui répondent à un certain nombre de critères innovateurs dans la façon de penser le rapport salarial, le rapport à la démocratie, le rapport de genre, le rapport à l'environnement et le rapport au territoire. Concrètement, une initiative qui proposerait de penser de façon novatrice la solidarité entre un producteur et un consommateur est plus propice à retenir notre attention qu'une pratique qui propose une approche « classique » de mise en rapport du producteur et du consommateur. Dans le même sens, nous portons une attention particulière aux initiatives définissant autrement des notions telles que la valeur, le marché, la division du travail, la propriété (ses droits et ses non-droits), la démocratie organisationnelle, le rapport à l'environnement, etc. Enfin, nous étudions des expériences qui pensent différemment la solidarité à initier entre des territoires de proximité (ville et campagne) ou des territoires éloignés (le Nord et le Sud).

Le choix des vingt initiatives a été réalisé à partir d'un échantillon dit de convenance, soit en fonction des connaissances et des expériences de terrain

qu'avaient les membres du collectif de recherche. Toutefois, avant d'inclure une expérience dans notre échantillon, nous nous sommes assurés qu'elle était relativement récente (horizon d'une vingtaine d'années) et qu'elle portait une intention d'alternativité par rapport au système économique dominant. En raison du caractère exploratoire de la recherche, nous avons choisi d'être, de prime abord, plus inclusifs qu'exclusifs, les véritables critères de l'alternativité d'une pratique ne pouvant être définis *ex ante*.

Cet article est divisé en deux grandes sections. La première présente les données concernant le lien au territoire des pratiques solidaires étudiées. La deuxième met en relation les innovations sociales relevées et la question du développement des territoires. En conclusion, nous évaluons l'ensemble de cette démarche exploratoire en en faisant ressortir les limites et les potentialités.

## La manifestation spatiale des solidarités

Dans cette première section, nous utilisons la dimension spatiale pour situer la portée des pratiques solidaires étudiées. Il nous est apparu que les valeurs à la base de la solidarité différaient en fonction du rapport à la territorialité. Nous avons donc classé les différentes initiatives à partir de la portée spatiale de la solidarité exprimée en leur sein (figure 1).

En observant la distance géographique qui sépare l'organisme (ou l'individu) qui effectue la pratique de celui qui en bénéficie, nous sommes en mesure de cerner la portée spatiale de la solidarité pour chacune des vingt initiatives. Notre critère de mesure correspond à des appellations géographiques générales. Ainsi, nous identifions trois dimensions spatiales pour caractériser des rapports solidaires : les dimensions

**Il nous est apparu que les valeurs à la base de la solidarité différaient en fonction du rapport à la territorialité.**

Nord-Nord, Nord-Sud et celle dite « globale ». La dimension Nord-Nord, celle que nous avons davantage explorée, a été subdivisée afin de considérer ses composantes locale, régionale, provinciale, nationale et internationale.

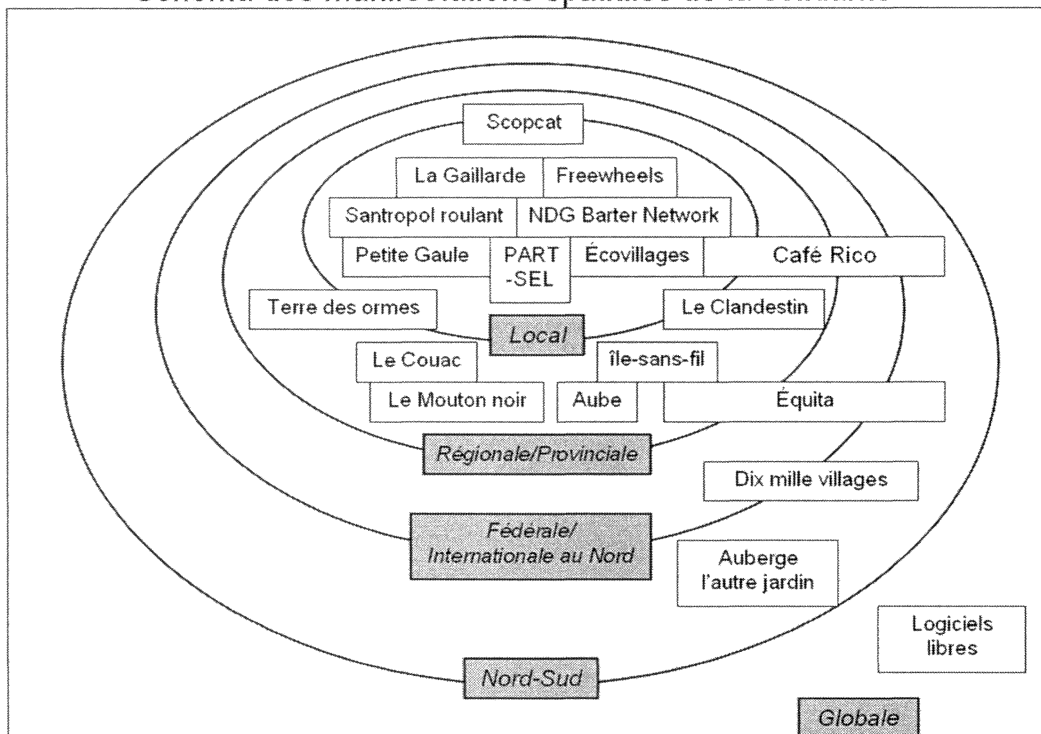
En analysant les initiatives sélectionnées, nous avons repéré des constantes qui sont spécifiques aux configurations spatiales de la solidarité. Nous avons avancé une hypothèse à ce sujet : lorsque la portée spatiale d'une pratique solidaire varie, il en est de même des

valeurs solidaires et de la règle d'échange qui y sont associées.

Les raisons pour expliquer cela sont multiples. Par exemple, nous croyons que la différence de niveau de vie et le degré de conscience sociale des acteurs impliqués peuvent influencer cette variation. Une autre observation tient au fait que les moyens déployés par les acteurs varient également selon la portée spatiale de leur pratique solidaire.

Figure 1

Schéma des manifestations spatiales de la solidarité



### Rapport Nord-Nord

Plusieurs initiatives opèrent sur une base solidaire locale. Ce mode signifie que la pratique solidaire fonctionne surtout dans un contexte de proximité géographique entre les acteurs, où les rapports sociaux se vivent de façon plus directe et communautaire. Il est courant de voir dans cette dimension une dynamique de réciprocité où la pratique solidaire profite à l'ensemble des acteurs impliqués. La solidarité basée sur la réciprocité, qui ressemble sur plusieurs points au troc, prend alors une forme moins altruiste qu'une solidarité internationale davantage unidirectionnelle. Par exemple, dans les systèmes d'échanges locaux

(SEL), chacune des parties impliquées profite d'une reformulation des termes de l'échange qui cherche entre autres à combler le fossé entre les classes sociales quant à la rémunération en fonction des compétences et de l'éducation. Ainsi, une heure de gardiennage équivaut à une heure de services comptables.

La solidarité régionale s'observe au travers de pratiques concernant une région en particulier ou quelques régions limitrophes. Cette dimension ne fait plus autant appel à une solidarité communautaire, mais plutôt à un sentiment d'appartenance territoriale plus large (grand centre urbain, région de la province) qui relève de l'historicité québécoise. Au sein de la dimension

régionale, nous avons identifié une autre configuration spatiale, celle de la solidarité entre les milieux rural et urbain. L'exemple type est sans doute l'initiative *Terre des Ormes* où des paysans qui pratiquent l'agriculture soutenue par la communauté (ASC)<sup>3</sup> invitent les partenaires citadins à travailler sur leur terre en échange d'une expérience de vie en milieu rural. La solidarité liée à cette pratique, à la fois locale et régionale, se base sur une philosophie qui cherche à combler le fossé culturel entre les grands centres urbains et les régions rurales.

Dans les pratiques Nord-Nord identifiées, la dimension nationale et internationale des manifestations spatiales de la solidarité apparaît au travers des réseaux liés au commerce équitable, notamment quant à la certification des coopératives de producteurs du Sud. Nous avons aussi inséré les réseaux solidaires formés de commerçants de produits équitables s'organisant parfois sur cet horizon pour l'achat du café équitable et la gestion de leurs boutiques.

### Rapport Nord-Sud

La chaîne du commerce équitable répond aussi d'une dynamique Nord-Sud. Les trois initiatives identifiées sont des promoteurs, distributeurs et importateurs – *10 000 villages*, *Café Rico*, *Équita*. Une quatrième initiative, *L'Auberge l'Autre jardin*, a pour mission de participer au financement de l'organisme *Carrefour Tiers-Monde*, de Québec, et offre par ailleurs des produits équitables dans sa boutique. La solidarité en jeu dans ces initiatives de commerce équitable se base sur une critique, plus ou moins acerbe dépendamment des cas étudiés, du système du commerce international qui est perçu comme générateur d'injustices socio-économiques. Selon le discours porté par ces initiatives, les pratiques solidaires Nord-Sud rapportent surtout aux communautés des pays du Sud.

**Nous observons que les organismes dont la solidarité s'exerce du Nord au Sud réalisent également plusieurs actions solidaires au Nord.**

### Rapport global

Les logiciels libres, dont les exemples les plus répandus sont sans doute le système d'exploitation Linux et le fureteur Mozilla-Firefox, constituent un cas atypi-

que dans notre recherche. La solidarité qui y est invoquée se situe au niveau global. Leur caractère immatériel fait en sorte qu'ils peuvent, considérant le développement actuel des moyens de communication, traverser les frontières des États sans trop rencontrer d'obstacles.

La solidarité exprimée au sein de ces pratiques se situe dans la volonté de partager les résultats du travail accompli. Cette solidarité est à deux volets : d'une part, la possibilité de distribuer librement (gratuitement ou non) et, d'autre part, la possibilité que le produit soit édité par quiconque en possède les moyens. La « commercialisation » reste possible, mais on ne peut pour autant revendiquer la propriété du code utilisé (qui doit rester disponible).

Les logiciels libres représentent, en quelque sorte, une forme de dépassement du principe de la propriété privée et des droits afférents à l'origine d'un produit ou d'une invention (brevets et patentes). Même si le « mouvement » du libre est équivoque, la philosophie qui en est à l'origine est basée sur l'idée de partage universel du savoir. Cependant, ce partage est encore inégal et apparaît dans la « fracture numérique », un clivage flagrant à l'échelon mondial malgré les avancées importantes dans les pays du Sud.

Deux observations pour conclure cette partie. Tout d'abord, nous observons que les organismes dont la solidarité s'exerce du Nord au Sud réalisent également plusieurs actions solidaires au Nord. Par exemple, l'organisme de commerce équitable *Café Rico* mise sur la consolidation des ressources locales. Ainsi, la boutique de Montréal sert de point de chute à l'agriculture soutenue par la communauté et vend certains produits biologiques ou artisanaux québécois. Cela pourrait s'expliquer par le fait que certains acteurs voient un avantage à fortifier leur ancrage local pour ensuite mieux projeter leur action solidaire dans les pays du Sud.

Ensuite, il est intéressant de remarquer que la solidarité repose souvent sur une motivation plus ou moins abstraite selon qu'elle se situe à l'échelle locale ou à l'échelle Nord-Sud. La solidarité Nord-Sud repose davantage sur des principes abstraits qui sont porteurs d'une action plus globale visant à réduire les inégalités dans plusieurs régions de la planète, tandis que les projets locaux misent davantage sur une solidarité à caractère communautaire où toutes les parties im-

pliquées bénéficient de l'échange. Par ailleurs, les pratiques solidaires Nord-Sud tendent à prendre la forme d'actions charitables, alors qu'au niveau local ces pratiques correspondent davantage à une forme d'entraide.

**À partir du moment où le fait de consommer du café commence à être perçu, tant au Nord qu'au Sud, comme une relation *sociale* entre un producteur et un consommateur, la question de la territorialité se pose.**

### Constats réflexifs sur les innovations mises en scène par rapport au territoire

Nous dégageons plusieurs éléments d'analyse des études de cas réalisées.

**Premièrement**, nombre de pratiques font du territoire une « clé sociale » pour comprendre les modalités d'échange qu'elles mettent en scène. À titre indicatif, une pratique telle l'ASC, avec le projet *Terre des Ormes*, ou encore une pratique telle la fabrication d'un fromage artisanal, *Le Clandestin*, visent essentiellement à repenser les liens entre la ville et la campagne. Ces liens sont avant tout perçus 1) dans la qualité du produit à consommer, 2) dans la profondeur de la relation entre le producteur et le consommateur et 3) dans la qualité du réseau qui soutient l'échange. Il s'agit de ne pas penser le produit et l'échange dans les termes d'une relation conventionnelle de marché, soit en fonction des retombées économiques, de la réduction des coûts, de la recherche d'économie d'échelle et de la production d'externalités. Au contraire, une médiation est invoquée entre le producteur et le consommateur sur ces questions. Ces dernières ne sont pas banalisées et sont prises en compte dans l'échange : ce qui force, par exemple, l'expression démocratique et la prise de parole entre le producteur et le consommateur et non une médiation par des « experts ».

De plus, l'économie marchande libérale pose une déconnection entre le producteur et le consommateur. Le fait que cette économie ne se préoccupe pas d'informer le consommateur sur la provenance des produits est révélateur. Savoir que des pastèques sont produites dans le désert est une information importante permettant au consommateur d'être conscient

qu'il opte pour un produit exigeant des coûts inhabituels et une externalisation d'effets négatifs pour l'environnement. Savoir que le bien ou le service provient d'une zone franche où les conditions de travail rencontrées sont indécentes est aussi important. Ne pas prendre en considération cet aspect informationnel contribue à rendre invisible la variable territoriale dans l'échange marchand.

**Deuxièmement**, la prise en considération du territoire, de l'importance de la proximité dans la relation d'échange permet d'observer un besoin de redéfinition des modalités de régulation dans les processus de production ou de consommation. À titre indicatif, le commerce international du café est fondé sur la non-prise en compte de la proximité entre le producteur du Sud et le consommateur du Nord. L'intermédiaire, une multinationale du café, se donne le droit d'agir au nom du « bien-être de tous » : de l'emploi dans les plantations au Sud et du café dans les tasses au Nord. À partir du moment où le fait de consommer du café commence à être perçu, tant au Nord qu'au Sud, comme une relation *sociale* entre un producteur et un consommateur, la question de la territorialité se pose : les acteurs pensent appartenir à un espace commun et se doivent de co-définir leurs relations dans cet espace. Il en découle de nouveaux termes pour réguler les échanges dans une perspective d'ajustement du déséquilibre qu'engendrait le mode antérieur de production et de commercialisation du café. Toutefois, notre travail montre bien que le processus de prise en compte de la proximité dans une perspective d'ajustement des termes de l'échange demeure incomplet. D'autres innovations doivent suivre pour en arriver à un ajustement plus équitable et écologique.

**Troisièmement**, les innovations technologiques, économiques, organisationnelles et sociales mises en scène dans les expériences étudiées permettent un apprentissage et une solidarité bidirectionnelle : du centre vers la périphérie et de la périphérie vers le centre. Au clivage solidaire et cognitif qu'impliquait les phases coloniale puis fordiste de mise en relation des populations du monde, se juxtaposent des passerelles qui rendent possible un apprentissage au Nord à partir des avancées et des innovations pensées et appliquées par des acteurs sociaux du Sud. L'inverse est aussi vrai. Il en est de même quant aux solidarités. Par l'ASC, des agriculteurs (généralement localisés dans une périphérie ou une péri-urbanité) accueillent une solidarité de consommateurs (généralement localisés



dans un centre) qui jugent plus appropriés de court-circuiter les chaînes de distribution par un geste d'investissement représenté par l'achat en avance d'une partie de la récolte du producteur. La solidarité précède ainsi l'acte de consommation.

**Quatrièmement**, une des particularités de nombre de pratiques étudiées permet de mettre en évidence la façon dont des pratiques solidaires sont pensées en fonction des forces et des faiblesses de leur milieu. Plusieurs initiatives cherchent à recréer une solidarité de proximité : les cas de *Freewheels*, du défunt café *La Petite Gaule* (ou de l'*Utopik*) ou encore de *Santropol Roulant*. Dans ces cas, il y a certes des activités économiques, donc des échanges à caractère économique, mais ils sont définis et élaborés comme le moyen de parvenir à une fin autre. L'économie est subordonnée au social.

**Cinquièmement**, si l'économie est subordonnée au social, il n'empêche que les pratiques montrent bien l'importance de l'économie pour résoudre ou s'attaquer à des questions sociales. L'innovation repose alors sur l'ouverture à la mixité. En témoignent des expériences comme *L'Auberge l'Autre Jardin* où l'activité hôtelière est exercée pour financer les activités courantes d'une organisation de coopération internationale : *Carrefour Tiers-Monde*. Cette mixité se construit dans la combinaison d'objectifs sociaux, économiques, politiques et culturels et démontre qu'il est non seulement possible mais aussi légitime de ne pas externaliser les dimensions sociale, politique et culturelle lorsqu'on s'investit dans un projet à caractère ou à dominante économique. Elle se construit aussi dans la mixité des espaces : l'auberge est sur le territoire de la ville de Québec, elle représente une activité locale qui se fait au profit d'une organisation qui travaille à l'échelon des relations internationales. Si la tendance à la monétarisation et à la création de richesse est bien présente dans les expériences étudiées, nous relevons aussi une autre tendance : celle d'ouvrir la question du droit de gérance sur les activités de production. La mouvance du libre ou encore les pratiques de troc témoignent d'une façon de produire un bien ou un service sans recourir à la médiation monétaire, sans se référer à la valeur d'échange conférée par la diplomation ou le statut social ou encore à la médiation du droit de propriété.

**Sixièmement**, la question écologique apparaît en filigrane et toutes les pratiques étudiées y réfèrent d'une

façon ou d'une autre. Ce point est important dans le contexte actuel puisque la dégradation causée par les activités humaines sur nombre d'écosystèmes a atteint un niveau tel que ce problème est devenu, avec la pauvreté, une des grandes questions sociales caractérisant notre époque et auxquelles il importe d'apporter des solutions satisfaisantes. Sur la question environnementale, le rapport au local est central. La solution consistant à externaliser les coûts que nous ne voulons pas introduire dans l'activité productive (les résidus polluants par exemple) ou dans l'activité consummative (les déchets de surconsommation, le transport) trouve facilement un lieu de réponse à l'échelle de l'entreprise localisée ou de l'unité de consommation que représente le ménage. Le local, comme espace relationnel supportant un milieu de vie, est aussi un lieu de régulation et de mise en scène d'innovations culturelles, en termes de grandes orientations ou de charte morale, à partir desquelles nous pouvons contraindre toute unité de production ou de consommation à limiter à sa plus simple expression l'externalisation des « coûts environnementaux ».

#### **En guise de conclusion : vers d'autres perspectives de recherche<sup>4</sup>**

L'étude de vingt pratiques solidaires québécoises nous a permis d'analyser de nouvelles façons de penser et d'actualiser des rapports sociaux à vocation économique. L'objectif de cette première étape de notre projet de recherche était d'identifier des expériences types ayant un potentiel d'alternativité, susceptibles de proposer des éléments de reconfiguration du système économique dominant ou de présenter de nouveaux éléments de grammaire propices à la construction de nouveaux modèles de développement. Les résultats nous permettent de valider notre intuition. Nous observons effectivement des éléments porteurs tant d'un potentiel d'alternativité que d'un potentiel de transformation du mode actuel de régulation au sein de la société québécoise.

Cette étude nous a aussi permis de valider la pertinence et la richesse de la démarche de travail que nous avons utilisée. Plusieurs éléments d'enseignement s'en dégagent. D'une part, l'approche par analyse territoriale nous informe sur les contraintes inhérentes liées à la portée spatiale d'une initiative. *A contrario* de ce que nous pensions, il persiste des éléments structureaux qui viennent contraindre les acteurs du Sud et du Nord dans leur volonté d'agir, dans la pro-

duction de leur vivre ensemble, et qui les oblige parfois à redéfinir leur projet originel en regard de leur expérience de la contrainte. D'autre part, cette recherche comporte des limites évidentes puisque l'exploration effectuée a permis de dégager des connaissances sans nécessairement offrir assez d'informations pour déployer une analyse critique approfondie des données à notre disposition. Le fait de travailler uniquement à partir de témoignages d'acteurs nous rendait dépendants de leur discours. Le caractère exploratoire de notre démarche nous permettait de travailler en surface sans être en mesure de compléter le peu d'informations à notre disposition. D'où l'importance de procéder à partir d'entrevues en profondeur et de réaliser un travail minimal d'observation participante.

Bref, au sein des expériences étudiées, peut-on déceler la présence d'innovations propices à une redéfinition du mode de régulation actuel ? Notre réponse est oui. Nous observons la présence d'un mouvement de revendication remettant en cause le droit de propriété. Dans la veine des travaux de Pierre-Joseph Proudhon, il ne s'agit pas d'une revendication théorique, mais bien d'une expérimentation concrète d'un agir collectif construit à partir de l'idée générale du « libre » et de l'autogéré.

Dans cette voie, les expériences des SEL, mais aussi des logiciens libres, nous permettent de déceler la présence d'un mouvement de revendication autour de l'échange non monétaire, de mise à jour des modalités du troc, sur des bases collectives et non individuelles. Si l'idée de contourner l'utilisation de la monnaie comme étalon d'échange est intéressante, l'est aussi celle d'équité dans la façon de mesurer ce qui est échangé. Sur ce point, les initiatives étudiées laissent entendre qu'il peut y avoir ou non innovation, en fonction des compromis et conventions qui sont élaborés.

*A contrario*, nous avons aussi observé les limites d'expériences très en vogue de nos jours, celles liées au commerce équitable. Ces dernières proposent une nouvelle façon de faire le commerce tout en acceptant la légitimité du cadre régulateur du commerce international, lequel est fondé sur le principe de l'inéquité des échanges économiques pour produire une plus-value financière. Par contre, tant le commerce équitable que les SEL et certaines pratiques de l'ASC témoignent des développements actuels au sein, par exemple, des rapports sociaux entre les consomma-

teurs et les producteurs. Cet univers relationnel bien cloisonné sous le fordisme, avec des rôles étanches et bien définis, laisse maintenant place à une hybridation des rôles et à une redéfinition des frontières (consomm'acteur, pro'sommateur, etc.). Cette question reste à creuser.

**Nous observons la présence d'un mouvement de revendication remettant en cause le droit de propriété.**

Nous avons aussi observé la présence de différences au sein des logiques solidaires existantes au Sud et au Nord, et une difficulté de convergence ou de prise en compte respective de ces logiques. Cette observation nous invite à creuser davantage les dimensions culturelle, structurelle et spatiale de la solidarité. Cette piste n'était pas apparente au début de la recherche et devra être prise en considération dans les étapes ultérieures.

Enfin, le cas des écovillages nous montre comment persistent à travers le temps les expérimentations se réclamant du mouvement historique des utopies concrètes. L'étude des écovillages liée à celle de l'ASC offre une piste intéressante pour l'étude de la remise en question du système actuel d'occupation du territoire. Il est clair que ces expériences innovent en proposant des rapports sociaux édifiés non pas dans une logique de marché, mais de niches. Sur ce point, nous n'avons pas été en mesure de voir comment l'édification de niches peut constituer ou non une brèche pour le remodelage du mode actuel de régulation de l'économie.

Il serait difficile de conclure sans mentionner deux grands absents : l'État, comme appareil de régulation des sociétés, et la gouvernance, au sens foucauldien, comme une modalité d'action sur les actions. Les discours des expériences étudiées tiennent peu ou pas compte de l'État, comme s'il n'existait pas. Qu'en est-il vraiment ? Quelle place l'État prend-il aux yeux des acteurs concernés ? Nous n'avons que peu d'indications à ce propos et il nous faudra en tenir compte dans la poursuite de nos travaux.

De la même façon, les expériences étudiées parlent peu des rapports de pouvoir en leur sein, comme si le pouvoir était équitablement distribué ou approprié par

les participants. Qu'en est-il vraiment ? Comment se prennent les décisions ? Comment se gèrent la différence, la dissidence, le désaccord et le conflit ? Encore une fois, nous n'en savons guère à ce sujet.

Enfin, notre enquête ne nous a pas permis de mettre en lumière les mécanismes de formation, d'apprentissage et de socialisation mis en œuvre pour pérenniser et faciliter la reproduction des modalités de solidarité pratiquées par les acteurs.

La prise en considération de ces absences nous permettra de revoir nos outils méthodologiques, d'approfondir nos connaissances sur les subversivités et les alternatives mises en œuvre par des expériences solidaires. Nous pourrions ainsi mieux comprendre les mécanismes d'apprentissage et de socialisation, les façons de concevoir les rapports au marché et à l'avoir ainsi que les rapports à l'État et au pouvoir. ■

## Notes et références

<sup>1</sup> Le tableau 1 résume les caractéristiques des vingt initiatives étudiées.

<sup>2</sup> Voir le rapport de recherche pour les résultats préliminaires complets : Leblanc, J., Y. Noiseux, M. Silvestro *et al.* (2005). « Pratiques solidaires dans la relation d'échange. Monographies d'initiatives québécoises », *Cahier du CRISES*, n° ES0506, UQAM. Disponible en ligne sur [www.unites.uqam.ca/ceps/](http://www.unites.uqam.ca/ceps/).

<sup>3</sup> L'ASC consiste à mettre en lien un producteur agricole avec des consommateurs. Ceux-ci achètent d'avance la récolte de celui-là, l'aidant ainsi à financer ses activités.

<sup>4</sup> Voici quelques références qui ont été utilisées pour le présent article et qui sont disponibles sur Internet : Noiseux, Y. (2004). « Document de référence Internet – dossier commerce équitable », *Cahiers du CRISES*, n° ET0416, UQAM. [www.unites.uqam.ca/ceps/](http://www.unites.uqam.ca/ceps/).

Proudhon, P.-J. (1840). *Qu'est-ce que la propriété*, Chicotimi, coll. Les classiques des sciences sociales, UQAC. [http://classiques.uqac.ca/classiques/Proudhon/la\\_propriete/La\\_propriete.pdf](http://classiques.uqac.ca/classiques/Proudhon/la_propriete/La_propriete.pdf)

Silvestro, M. (2004). « Quelques synthèses et réflexions sur le commerce équitable », *Cahiers du CRISES*, n° ET0420, UQAM. [www.unites.uqam.ca/ceps/](http://www.unites.uqam.ca/ceps/).

Silvestro, M. et J.-M. Fontan (2005). « Vivre demain dans nos luttes d'aujourd'hui ! », *Possibles*, vol. 29, n° 2, p. 100 à 117. [www.unites.uqam.ca/ceps/](http://www.unites.uqam.ca/ceps/).

**Tableau 1 – Présentation synthétique des vingt initiatives étudiées**

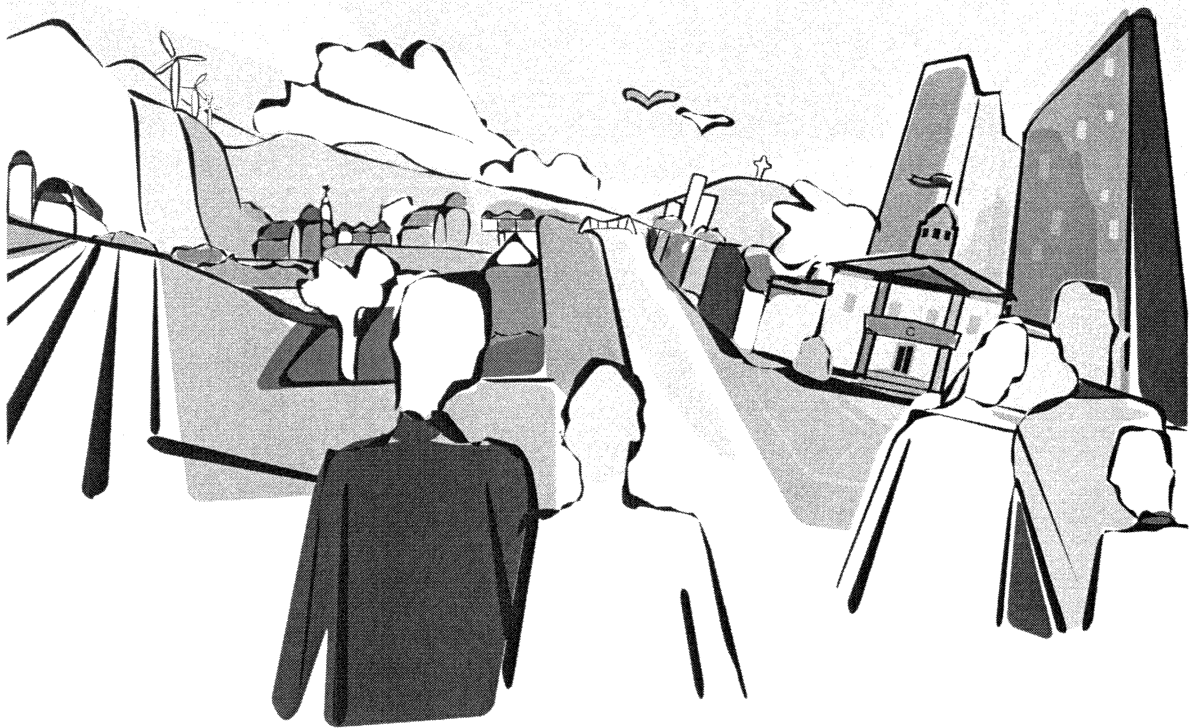
Champ d'activité	Secteur d'activité	Initiative étudiée	Principes normatifs Valeurs centrales	Objectifs-stratégies	Pratiques concrètes
Productions / Services	Information	Journal satirique Le Couac	Autonomie/indépendance Autogestion/Empowerment Anticapitalisme	Ouvrir les consciences par la pensée critique et l'éducation Stratégie : politique et humour	Réseau édition sans structure matérielle Fonctionnement coopératif
		Journal régional Le Mouton Noir	Développement régional Développement endogène Culture régionale	Développer identité région. Émancipation/revitalisation régionale. Stratégie : journalisme/pensée critique	Édition journal et formation stagiaires Fonctionn. coop. hiérarchique
		Revue Aube / Éditions de la Plume de Feu	Développement durable Consom. Resp./simpl. Vol. Développement endogène	Concrétiser dév. durable. Diffusion pensée écologiste. Stratégie : éducation/sensibilisation	Édition revue, organisation colloques, groupes achats. Fonctionnement coopératif
	Communication	Les Logiciels Libres	Partage savoir Empowerment/autogestion Anticapitalisme	Contourner règles capitalistes prop. intellect. Favoriser diff. connaissance Stratégie : copyleft	Création interactive de connaissance Fonctionnement coopératif
	Tourisme	Auberge l'Autre Jardin / Carrefour Tiers-monde	Économie sociale et solidaire Équitabilité échanges écon. « libéralisme social »	Empowerment tiers-monde. Offrir service lucratif pour financer coop. internationale Stratégie : produit valeur ajoutée	Petite auberge taylorisée Fonctionnement hiérarchique
	Arts	Café de la Petite Gaule	Autogestion/Empowerment Économie sociale et solidaire	Ouvrir les consciences par la pensée critique et l'éducation. Stratégie : art et politique.	Vente et sensibilisation. Org. événements politiques. Fonctionnement coopératif

Champ d'activité	Secteur d'activité	Initiative étudiée	Principes normatifs Valeurs centrales	Objectifs-stratégies	Pratiques concrètes
Production /biens	Agriculture	Agriculture soutenue par la communauté	Équitabilité relations éco. Rapp. directs consom./produc. Rapprochement ville/camp. Développement durable	Contourner règles prod. capitaliste. Stratégie : offrir nouveau contrat alimentaire	Renversement schème achat alimentaire. Coopération consommateur/producteur Fonctionnement coopératif
		Fromage Le Clandestin	Équitabilité relations éco. Rapp. directs consom./produc. Autogestion Liberté de produire	Contourner règles étatiques par production aliment qualité sans contrôle sanitaire. Stratégie : clandestinité.	Production-vente clandestine par petits réseaux. Fonctionnement collaboratif
	Immobilier	Les Écovillages et fiducies foncières	Développement durable Autogestion/empowerment Anticapitalisme Écologisme	Soustraire sol spéculation. Communautés durables. Écologisme concret. Stratégie : holiste	Création espace exempt rapports capitalistes. Autonomie économique du village. Fonctionnement coopératif
	Loisir	Atelier communautaire FreeWheels	Développement durable Partage compétences Solidarité communautaire	Consommer moins métal Favoriser diff. connaissance Stratégie : coopération communautaire.	Échange produit (vélo) /utilisation outils contre travail sur base forfait fixe. Fonctionnement coopératif
	Biens industriels	SCOPCAT	Autogestion Économie sociale Recyclage	Fabriquer produit à partir recyclage dans niche industrielle. Stratégie : produit valeur ajoutée	Petite usine taylorisée Fonctionn. coop. hiérarchique
	Mode	Friperie la Gaillarde	Économie sociale et solidaire Recyclage Insertion sociale	Créer mode à partir recyclage. Insertion jeunes designers. Stratégie : économie sociale	Vente et sensibilisation Fonctionn. coop. hiérarchique
	Utilité publique	Le Santropol Roulant	Économie sociale et solidaire Rapprochement générations Aliment. qualité/prix équitable	Rapprocher générations par service livraison repas bio bas prix. Stratégie: économie sociale.	Service aide sociale par le biais nourriture et livraison. Fonctionnement hiérarchique
Distribution / Biens	Produits équitables	Café Rico, coop de torréfaction	Équitabilité relations économ. Solidarité internationale Autogestion/empowerment	Rendre relations économiques équitables. Stratégie : coop. internat., éducation, sensibilisation	Importation, vente, éducation. Collaboration avec producteurs Fonctionnement coopératif
		Boutique 10 000 Villages (Mtl)	Équitabilité relations économ. Solidarité internationale Empowerment tiers-monde	Rendre rel. économiques équitables. Stratégie : coop. internat., éducation, sensibilisation	Importation, vente, éducation. Collaboration avec producteurs Fonctionnement hiérarchique
		Équita, produits équitables	Équitabilité relations économ. Solidarité internationale Empowerment tiers-monde	Rendre rel. économiques équitables. Stratégie: coop. internat., éducation, sensibilisation	Importation, vente, éducation. Collaboration avec producteurs Fonctionnement hiérarchique
	Produits écologiques	Coop La Maison verte	Développement durable Économie sociale et solidaire Autogestion	Concrétiser dév. durable. Diffusion pensée écologiste. Stratégie : éducation/sensibilisation	Vente de biens à valeur ajoutée écologique Fonctionnement coopératif

Champ d'activité	Secteur d'activité	Initiative étudiée	Principes normatifs Valeurs centrales	Objectifs-stratégies	Pratiques concrètes
Distribution / Services	Système d'échanges locaux	SEL NDG Barter Network	Partage compétences Insertion sociale Solidarité communautaire	Contre exclusion-solitude-pauvreté. Stratégie : coopération communautaire et reconnaissance compétence	Échange biens et services sur base prix unique et égalitaire Fonctionnement coopératif
		SEL Part-SEL	Partage compétences Insertion sociale Solidarité communautaire	Contre exclusion-solitude-pauvreté. Stratégie : coopération communautaire et reconnaissance compétence	Échange biens et services sur base prix unique et égalitaire Fonctionnement coopératif
	Télécommunications	Initiative Ile-sans-fil	Partage savoir Empowerment/autogestion	Contourner règles capitalistes prop. intellect. Favoriser diff. connaissance. Stratégie : subversion techno.	Diffusion gratuite et interactive d'accès à la connaissance. Fonctionnement coopératif

# PARTENAIRE AVEC VOUS AU SERVICE DES CITOYENS

> [www.mamr.gouv.qc.ca](http://www.mamr.gouv.qc.ca)



*Affaires municipales  
et Régions*

Québec 

---

# Les nouveaux mouvements sociaux économiques au cœur d'une nouvelle gouvernance

Corinne Gendron et Marie-France Turcotte  
Université du Québec à Montréal

---

## Introduction

**D**epuis une dizaine d'années, les mouvements sociaux semblent recourir de plus en plus à des moyens économiques pour faire pression sur des entreprises dont ils condamnent le comportement. Le recours au boycott ou à l'achat ciblé n'est certes pas nouveau, mais on constate que cette modalité économique de la mobilisation sociale s'est progressivement systématisée et a même donné naissance à de nouveaux acteurs tels que les agences de notation ou les organismes de certification. Ces derniers participent, confortent et structurent la mobilisation sociale, mais aussi les réponses offertes en retour par les entreprises. Les nouveaux mouvements sociaux économiques participent ainsi à un système inédit qui prétend réguler une activité économique que l'État-nation ne parviendrait plus à encadrer à l'ère de la mondialisation.

La financiarisation de l'économie, l'ouverture des marchés et l'instauration de nouvelles instances de gouvernance à l'échelle internationale ont radicalement transformé le schéma régulateur des économies capitalistes avancées. La fin du fordisme s'est accompagnée d'une réarticulation des pôles de gouvernance à la faveur des instances internationales et des acteurs économiques. C'est dans ce contexte que les mouvements sociaux ont mis de l'avant des modalités économiques de pression susceptibles d'atteindre les entreprises non seulement sur le territoire national, mais également dans leurs opérations outre frontières. Si ce type de pression s'est systématisé au cours des dernières années alors qu'ont émergé de nouvelles organisations de consommation et d'investissement responsables, on peut se demander si elles ont véritable-

ment un impact sur le comportement des entreprises; bref, quel est l'impact régulateur des nouveaux mouvements sociaux économiques à l'ère de la mondialisation ?

Nous présentons dans ce qui suit les résultats d'un programme de recherche de trois ans mené dans quatre secteurs industriels afin d'évaluer cet impact régulateur et les mécanismes sur lesquels il repose<sup>1</sup>. Après

**Les nouveaux mouvements sociaux économiques participent ainsi à un système inédit qui prétend réguler une activité économique que l'État-nation ne parviendrait plus à encadrer à l'ère de la mondialisation.**

avoir exposé la problématique et le cadre théorique de notre questionnement, nous précisons les questions qui ont animé notre recherche ainsi que la méthodologie que nous avons retenue. Nous explicite-

rons ensuite le concept de nouveau mouvement social économique, pour rendre compte dans les sections subséquentes de leur manifestation dans chacun des secteurs sur lesquels nous nous sommes penchés : la finance, l'agroalimentaire, le textile et la foresterie. Ceci nous permettra de dégager certains constats sur le potentiel et les mécanismes régulateurs des nouveaux mouvements sociaux économiques et de répondre ainsi à nos questions de recherche.

## La réarticulation des pôles de gouvernance à l'ère de la mondialisation

La mondialisation a transformé le cadre régulateur typique du fordisme dans lequel l'activité économique et les acteurs concernés étaient invités à opérationnaliser un modèle de développement pensé et dessiné dans l'enceinte de l'État<sup>2</sup>. À la faveur de cette transformation, l'entreprise a acquis un nouveau statut d'interlocuteur de l'État avec qui elle négocie des conditions d'opération lui permettant de compétitionner sur la scène internationale<sup>3</sup>. Ces conditions se traduisent, selon plusieurs, par un abaissement des exi-

gences réglementaires du pays d'origine, d'une part, mais aussi des pays étrangers intéressés à recevoir leurs installations de production, d'autre part. À travers cette dynamique, l'entreprise aurait acquis une véritable autonomie législative lui permettant de négocier des conditions d'opération avantageuses; la mondialisation lui aurait ainsi permis de se libérer des contraintes imposées par un cadre réglementaire issu d'un processus législatif démocratique ancré dans le territoire de l'État-nation.

Simultanément ont émergé de nouveaux enjeux environnementaux et sociaux qui ont la particularité de se déployer à une échelle mondiale. Ces enjeux globaux posent le défi d'une gouvernance, ou à tout le moins d'une coordination internationale de la part d'États dont la souveraineté demeure confinée à un territoire national. Au cours de cette période, de nouvelles instances de gouvernance ont bel et bien été mises sur pied à l'échelle internationale, mais c'est surtout dans la sphère économique où elles se sont imposées pour venir donner forme au processus de mondialisation en consacrant un idéal de libre échange.

Enfin, sur la scène sociale sont apparues des mobilisations d'un nouveau type, utilisant comme véhicule de revendication des outils et des tactiques traditionnellement associés au monde économique : commerce équitable, investissement socialement responsable, consommation éthique, etc.

Si elles ne sont certainement pas liées entre elles par un lien de cause à effet, ces transformations participent d'un même mouvement de réorganisation des pôles de régulation à la faveur de la mondialisation. Notre questionnement se situe donc au cœur d'une triple mouvance caractérisée tout d'abord par le réaménagement des foyers de gouvernance inhérents à la mondialisation économique, la montée d'une nouvelle génération de mouvements sociaux économiques<sup>4</sup> et l'émergence d'un cadre normatif inédit et hybride<sup>5</sup>; inédit parce qu'il amalgame des prescriptions d'ordre procédural à des exigences substantives, et hybride parce qu'il est issu non plus seulement d'instances publiques, mais également d'organismes privés.

Dans ce contexte, nous posons l'hypothèse que les nouveaux mouvements sociaux économiques ont un impact régulateur sur les entreprises mondialisées; ils participent à une structuration éthique, politique et sociale du marché; ils co-construisent de nouvelles ins-

tances de régulation; et leur impact régulateur est notamment lié, mais pas exclusivement, à la dynamique du marché.

**Nous posons l'hypothèse que les nouveaux mouvements sociaux économiques ont un impact régulateur sur les entreprises mondialisées.**

### **Les nouveaux mouvements sociaux économiques**

La nouvelle modalité de l'action sociale dont cherche à rendre compte l'expression « nouveau mouvement social économique » intéresse de plus en plus de chercheurs; au cours des dernières années, deux concepts voisins à celui de nouveau mouvement social économique ont fait leur apparition : le consumérisme politique, et les systèmes de gouvernance non étatique de marché (non-state market-driven governance systems). Proposé par Micheletti, le consumérisme politique est défini comme « une action menée par des personnes qui effectuent un choix parmi différents produits ou producteurs avec l'objectif de modifier les pratiques de marché ou des pratiques institutionnelles auxquelles elles s'objectent ». Il se décline en trois formes : le traditionnel boycott, le *buycott*, et le consumérisme discursif qui désigne les campagnes communicationnelles de dénonciation. Le système de gouvernance non étatique de marché proposé par Cashore est un système de définition et de contrôle des règles en dehors de l'État, où l'autorité repose sur les parties prenantes, et qui se manifeste au cœur des relations marchandes. Ces concepts voisins confirment une nouvelle réalité de la mobilisation sociale qu'ils cherchent à définir en fonction de paradigmes issus des sciences politiques ou de l'économie stratégique.

Tout en nous intéressant au même phénomène, nous proposons de mettre de l'avant un autre concept inspiré de la sociologie, et plus spécifiquement de la sociologie actionnaliste de Touraine<sup>6</sup>, d'où l'utilisation de l'expression « nouveaux mouvements sociaux ». L'école des nouveaux mouvements sociaux a théorisé à partir des années 1970 une génération de mouvements sociaux annonciatrice d'un nouveau type de société : la société post-industrielle. Selon Touraine, les sociétés ne reposent pas uniquement sur un processus de reproduction, mais bien de production conflictuelle à travers lequel des acteurs sociaux s'opposent autour



d'un projet historique. Alors que la société industrielle était marquée par la lutte ouvrière contre la bourgeoisie, la société post-industrielle voit émerger de nouveaux mouvements sociaux tels que les écologistes, les féministes, les mouvements pour la paix, etc. Et si le mouvement ouvrier de la société industrielle était tout entier orienté vers l'institutionnalisation politique de ses revendications, les nouveaux mouvements sociaux avaient ceci de particulier qu'ils dirigeaient leurs activités plus largement sur la scène sociale. En continuité avec ces nouveaux mouvements sociaux, les nouveaux mouvements sociaux économiques, typiques de la société mondialisée, déploient leurs moyens de pression non plus seulement vis-à-vis de l'État et de la société, mais bien dans la sphère économique jusqu'alors restée étrangère aux revendications sociales.

Davantage qu'une nouvelle génération de mouvements sociaux en soi, les nouveaux mouvements sociaux économiques correspondent à une nouvelle modalité de l'action sociale qui se traduit non seulement par l'émergence de nouveaux acteurs, mais aussi par l'utilisation de nouvelles modalités de pression par les mouvements sociaux traditionnels. Alors qu'avec les nouveaux mouvements sociaux, les citoyens ont cherché à construire une action politique au sein de la société où puissent être exprimées toutes les demandes non canalisables dans le système de l'État-providence<sup>7</sup>, les citoyens espèrent, avec les nouveaux mouvements sociaux économiques, construire une action politique au sein du marché où puissent être exprimées toutes les demandes non canalisables dans le système politique à l'ère de la mondialisation. Et si, avec les nouveaux mouvements sociaux, l'espace public a été transformé et se caractérise par une nouvelle logique d'action institutionnelle qui favorise les formes d'auto-organisation au-delà de l'État<sup>8</sup>, c'est l'espace économique qui est transformé par les nouveaux mouvements sociaux économiques et qui se caractérise par une nouvelle logique d'action. De telle sorte que sont apparues des formes d'auto-organisation au-delà de l'État, et dans le marché, par rapport auxquelles le système institutionnel doit se positionner.

Ce sont donc ces nouvelles formes d'auto-organisation, bref les mouvements sociaux économiques et les institutions qu'ils ont co-construites avec les autres acteurs sociaux, que nous avons cherché à mettre en évidence à travers nos recherches.

Nous avons mené nos recherches dans quatre secteurs d'activités distincts : le secteur financier, l'agroalimentaire, le textile et la foresterie. Pour chacun, nous avons réalisé des études de cas de même qu'une cartographie des outils et des organisations de gouvernance. Nous avons ainsi identifié et analysé les normes portées par les nouveaux mouvements sociaux économiques, leur élaboration et leur application ainsi que les rapports entre les acteurs et les transformations de la dynamique régulatoire suscitées par ces nouvelles normes.

**La société post-industrielle voit émerger de nouveaux mouvements sociaux tels que les écologistes, les féministes, les mouvements pour la paix, etc.**

### **Normes, acteurs et dynamique régulatoire dans le secteur de la finance**

La finance est l'un des premiers secteurs économiques où s'est manifestée une mobilisation sociale; il demeure l'un des plus importants compte tenu de son rôle par rapport aux autres secteurs d'activités économiques. La finance dite responsable regroupe deux branches d'activités où les valeurs côtoient la rationalité économique et financière traditionnelle : l'investissement et le placement responsable, lesquels se subdivisent à leur tour en deux catégories. Le placement responsable est l'occasion de deux pratiques distinctes : premièrement, le tamisage (ou screening en anglais), qui consiste à choisir ou à écarter des titres boursiers dans un portefeuille sur la base d'une évaluation éthique ou sociale de l'entreprise; deuxièmement, l'activisme actionnarial ou militant, où des actionnaires proposent, lors des assemblées générales, des résolutions à caractère le plus souvent environnemental ou social.

Du côté des investissements responsables, on trouve, d'une part, les fonds de développement dédiés aux investissements à fortes retombées socio-économiques et, d'autre part, la finance solidaire qui regroupe un ensemble de pratiques hétérogènes visant généralement l'inclusion de groupes ou d'individus exclus du système économique et social. Parallèlement, les gestionnaires de fonds ont commencé à offrir des fonds de placement éthiques, verts ou socialement responsables. Avec la finance responsable sont apparus de

nouveaux acteurs, de nouvelles organisations et, diront certains, de nouveaux marchés. L'évaluation sociale et environnementale des entreprises nécessite en effet une expertise que revendiquent des agences de notation qui ont développé leur propre méthodologie, la plupart du temps tenue secrète, que complète l'inclusion dans des index spécialisés de responsabilité sociale ou de développement durable (DJSI : Dow Jones Sustainability Indexes). Certaines ONG (organisations non gouvernementales) se spécialisent aujourd'hui dans les campagnes d'actionnaires et se sont instituées en véritables interlocuteurs auprès des entreprises. En réponse à ce contexte et outre le dialogue avec ces nouvelles parties prenantes auquel certains conseils d'administration ont du se prêter de force, les entreprises se sont engagées dans des pratiques de divulgation de leur performance extra financières. La plupart des grandes entreprises publient aujourd'hui un rapport de développement durable ou de responsabilité sociale, document que tente de baliser le Global Reporting Initiative qui vient de publier la troisième édition de ses lignes directrices et indicateurs de performance en matière de développement durable.

Ces nouvelles pratiques, ces nouveaux acteurs, ces nouvelles règles et ces nouvelles organisations traduisent-elles une dynamique régulatoire différente de ce qu'elle était avant leur arrivée ? Ont-elles transformé le paysage régulatoire ?

Dans le cas du secteur financier, il est intéressant de noter qu'en raison de sa position par rapport aux autres activités économiques, il joue lui-même un rôle régulateur en favorisant ou en écartant certaines activités sur la base d'un calcul de risque et de rentabilité. En s'ouvrant à d'autres réalités que les ratios financiers, le secteur financier vient donc modifier les modalités de sa régulation vis-à-vis de l'ensemble de l'économie, et peut donc jouer un rôle moteur dans sa transformation. Mais toutes les initiatives de la finance responsable n'ont pas le même impact, notamment en raison du flou entourant la définition et l'évaluation de la performance corporative en matière de responsabilité sociale et de développement durable. Ainsi, il n'est pas rare que les entreprises d'un secteur donné se retrouvent toutes dans un index de responsabilité sociale ou un autre, rendant difficile une réelle démarcation des entreprises responsables par rapport aux autres. Et dans la mesure où elle est issue d'un processus d'évaluation parfois qualifié d'opa-

que, la surperformance des entreprises bien classées par les agences de notation demeure discutable.

La reconnaissance par les agences de notation des certifications sociales ou environnementales obtenues par les entreprises notées ouvre la voie à une évaluation plus partagée, ou à tout le moins davantage publique. Il reste que, dans un tel contexte, il est difficile de prétendre que ces outils tendent à favoriser un comportement précis de la part des entreprises, même si on peut avancer qu'ils peuvent tout de même stimuler des initiatives de natures diverses. Le questionnement d'un réel potentiel régulateur tient également au fait que les fonds éthiques ou de responsabilité sociale ne sont généralement qu'un produit financier parmi d'autres. Bref, dans la mesure où elle offre une bonne rentabilité, une entreprise même sous-performante en matière de développement durable aura toujours accès à du financement sur les marchés boursiers.

Les stratégies portées par les actionnaires militants, plus flamboyantes, semblent avoir un impact plus direct. Dans plusieurs cas, en effet, des résolutions déposées en assemblée d'actionnaires ont amené la direction à modifier ses pratiques en adoptant un code de conduite vis-à-vis de ses fournisseurs ou un système de gestion de l'environnement. Il faut préciser néanmoins que ce n'est pas en raison de l'adoption formelle de la résolution en assemblée, puisque celles-ci ne recueillent guère plus d'une vingtaine de pour cent des votes, pouvant aller exceptionnellement jusqu'à trente. C'est la publicité entourant ces résolutions qui semblent la plupart du temps inciter l'entreprise à changer son comportement; ainsi, la menace d'un dépôt de résolution ouvre souvent la porte à des négociations entre la haute direction de l'entreprise et les actionnaires militants ayant pour effet un changement de comportement de la part de l'entreprise, si bien que les campagnes d'actionnaires sont souvent qualifiées par certains de « succès de presse ».

**Dans le cas du secteur financier, il est intéressant de noter qu'en raison de sa position par rapport aux autres activités économiques, il joue lui-même un rôle régulateur.**

Le dernier cas de figure à mentionner est la finance solidaire. Les différentes initiatives s'inscrivant sous cette bannière visent la plupart du temps l'insertion

d'individus dans un système qui les exclue. Ce sont par conséquent des pratiques qui n'ont pas pour ambition directe de réguler le système lui-même; toutefois, en mettant l'accent sur des effets négatifs des pratiques usuelles, ces initiatives mettent en lumière des failles ou des défis qui deviennent dès lors constitutifs de la responsabilité sociale des entreprises. À titre d'exemple, les rapports de développement durable et de responsabilité sociale que publient les banques traditionnelles abordent aujourd'hui des sujets tels que l'inclusion bancaire que les institutions financières de l'économie sociale situent souvent au cœur de leur mission<sup>9</sup>.

**Aujourd'hui, les certifications dans le domaine de l'agroalimentaire recouvrent une multitude de préoccupations.**

En conclusion, on peut dire que les nouveaux mouvements sociaux économiques déploient leur action à travers le secteur financier plus qu'ils ne le visent au premier chef. Il n'en reste pas moins que, dans la foulée de leurs initiatives, les pratiques du secteur financier se sont enrichies de paramètres extra financiers et que cet enrichissement est d'autant plus certain qu'il a été consacré par des législations, comme c'est le cas au Canada avec le règlement sur la divulgation d'informations concernant la performance extra financière des banques à charte.

### **Normes, acteurs et dynamique régulateur dans le secteur l'agroalimentaire**

Le secteur de l'agroalimentaire compte certainement les premiers exemples historiques de certification, l'un des outils privilégiés des nouveaux mouvements sociaux économiques, mais qui ont dans le passé souvent été promus par les pouvoirs publics. Le système des appellations d'origine contrôlée par exemple, les AOC, a permis à des États de protéger leurs marchés en garantissant l'origine d'un produit auquel elles confèrent une qualité particulière. Aujourd'hui, les certifications dans le domaine de l'agroalimentaire recouvrent une multitude de préoccupations qu'on peut regrouper en trois catégories : les certifications s'intéressant aux risques, à la santé ou à l'environnement, les certifications concernant la provenance géographique (AOC, produits du terroir), et les certifications

liées à la problématique Nord-Sud, plus spécifiquement le commerce équitable. De façon générale, les certifications dans le secteur agroalimentaire sont souvent portées par des mouvements sociaux, mais elles sont aussi celles qui font le plus souvent l'objet d'intervention gouvernementale. Au moment d'écrire ces lignes, un projet de loi québécois venait d'être discuté dans le cadre d'une commission parlementaire sur les appellations des produits du terroir. Parce qu'elles s'adressent au consommateur final, ces certifications sont presque toujours accompagnées d'un label permettant de distinguer le produit. Les certifications font la plupart du temps l'objet d'une vérification externe et indépendante, bien que les certifications puissent aussi reposer sur des procédures d'auto-contrôle.

La portée régulatoire de ces initiatives est très variable selon les certifications, leur objet (santé, environnement) et leur reconnaissance par les pouvoirs publics. Certaines certifications comme l'agriculture biologique font l'objet de systèmes très développés auxquels ont adhéré, en les influençant cela va sans dire, les grands joueurs industriels. La régulation dépend donc à la fois de la portée de la certification et du niveau des exigences qu'elle contient, ces dernières ayant tendance à être d'autant plus discutées entre les différents acteurs que la certification a de portée. Le cas américain avec l'appellation biologique est un excellent exemple de cette négociation tendant à rendre « accessibles » des critères qui, lorsque exclusivement définis par les mouvements sociaux, sont jugés trop radicaux ou à tout le moins trop coûteux à mettre en œuvre pour les grandes entreprises du secteur.

Par ailleurs, simultanément aux stratégies de négociation, les entreprises ont aussi développé des stratégies de commercialisation parallèle ayant pour effet d'accentuer un confinement de niche des produits responsables et d'alimenter la confusion par une véritable prolifération de certifications et de labels. Aux côtés de la certification équitable exclusivement régentée par des ONG, les distributeurs de café proposent en effet une multitude de programmes à saveur philanthropique dont le message s'approche de celui du commerce équitable; cela ne les empêche pas d'offrir en plus, mais sans en faire la promotion, du café certifié équitable. C'est le cas de Van Houtte par exemple, qui, après avoir fait l'objet d'une campagne orchestrée par Équiterre, offre dans ses établissements du café équitable sans qu'aucune promotion ni explication soit offerte au consommateur.

Si le potentiel régulateur des certifications est dilué par leur multiplicité et l'effet de niche, la notoriété d'une certification comme l'équitable peut néanmoins avoir un impact en interrogeant la filière traditionnelle, par opposition « non équitable ». L'existence même de cette certification crée une situation où les entreprises et la filière traditionnelle se trouvent en position de défendre leurs pratiques dorénavant suspectes, sans plus pouvoir recourir à l'idéologie fataliste de la concurrence pour expliquer les très bas salaires des producteurs du Sud puisqu'il est manifestement possible de faire les choses autrement.

Comme dans le cas de la finance, les acteurs économiques traditionnels ont largement pris part au processus d'institutionnalisation des normes de performance sociale et environnementale du secteur agroalimentaire, de telle sorte qu'on peut s'interroger sur la place des nouveaux mouvements sociaux dans ce processus. L'observation de la dynamique entre les acteurs révèle justement un certain malaise : une partie du mouvement accepte une collaboration, que celle-ci ait lieu à l'intérieur du schéma de certification ou par son insertion dans la chaîne de commercialisation traditionnelle, alors qu'une autre partie du mouvement refuse cette intégration qu'elle perçoit comme une assimilation et une dégradation des valeurs et des idéaux défendus.

### **Normes, acteurs et dynamique régulateur dans le secteur de la foresterie**

Comme dans d'autres secteurs, les certifications forestières ont littéralement explosé au cours des dernières années. Le paysage se configure toutefois très différemment du secteur alimentaire, ne serait-ce que par une certaine uniformité de l'objet visé par les certifications, que l'on peut associer à l'idée de développement durable repris de façon plus ou moins compréhensive selon les schémas de certification. Si bien que, dans ce secteur plus qu'ailleurs, la coexistence des certifications a donné lieu au départ à une véritable compétition, avant que celle-ci ne soit finalement organisée par une hiérarchisation des schémas de certification.

Bien qu'ils se caractérisent généralement par le multipartisme de leur structure organisationnelle, on peut distinguer les schémas plus industriels tels que ISO 14001 (qui n'est pas spécifique à la foresterie mais a

été largement adopté par le secteur) ou la norme CSA (Canadian Standard Association), des schémas plus clairement portés par des ONG tels que le Forest Stewardship Council (FSC). De façon peu surprenante, on a observé que les premiers schémas largement adoptés furent ceux proposés par les associations industrielles. Mais la recherche a permis de mettre au jour une dynamique des plus intéressantes : au-delà de la compétition à laquelle on pouvait s'attendre entre les schémas de certification, les exigences différenciées de ceux-ci ont été utilisées comme une échelle de progression par les entreprises; débutant par les certifications les moins exigeantes telles qu'ISO 14001, celles-ci ont cherché à obtenir des certifications garantissant une performance sociale et environnementale, certifications davantage rattachées aux ONG qu'au monde industriel.

**Comme dans d'autres secteurs, les certifications forestières ont littéralement explosé au cours des dernières années.**

Cette dynamique semble indiquer que les certifications ancrées dans les mouvements sociaux offrent aux entreprises une plus-value par rapport aux certifications industrielles, plus-value que l'on peut expliquer par la crédibilité et l'indépendance relatives des ONG. Par ailleurs, il est intéressant de noter que, dans ce secteur, la pression semble encore moins portée par le consommateur final; ce sont les ONG qui, par leur pression sur les grands distributeurs, semblent non seulement avoir impulsé mais nourrissent aujourd'hui le mouvement des certifications.

La question du potentiel de régulation des certifications forestières se pose néanmoins à plusieurs niveaux. À prime abord, on peut se réjouir du succès qu'obtient ce mode de régulation puisqu'au Canada par exemple, on vise à certifier l'ensemble des opérations forestières déjà certifiées à 85 % selon le schéma CSA. Malgré cette large étendue, c'est à travers l'objet de la certification que le potentiel de régulation semble limité. En effet, les certifications s'appliquant aux forêts sous aménagement forestier, on ne s'intéresse donc pas directement à la problématique plus large de la dégradation du couvert forestier. D'autre part, les forêts certifiées se trouvent principalement au Nord, alors que cet outil a été conçu pour répondre à

la dégradation préoccupante des forêts tropicales. On peut d'ailleurs se demander si ces certifications n'ont pas pour effet de créer un nouveau type de barrières à l'entrée pour des pays du Sud où les exploitants sont incapables d'accéder aux certifications élaborées au Nord. Dans ce contexte, les certifications développées au Sud retiennent l'attention, notamment en raison des ententes de reconnaissance inter-schémas, mais aussi les adaptations nationales prévues dans le cadre du schéma FSC.

### **Normes, acteurs et dynamique régulatoire dans le secteur textile**

Les industries du textile et du vêtement ont été le théâtre d'importants débats au cours des dernières années. Avec la multinationalisation de la production, beaucoup d'entreprises ont choisi de faire appel à des fournisseurs de pays du Sud. Or, les conditions de travail des employés de ces fournisseurs ont suscité l'indignation des consommateurs du Nord qui se sont sentis complices de l'exploitation de femmes et d'enfants. Les campagnes de dénonciation ont pris plusieurs formes, des lettres directement envoyées aux entreprises aux poursuites devant les tribunaux, en passant par les campagnes de boycott auprès des consommateurs et des résolutions déposées par les actionnaires militants. Des ONG ont publié des rapports répertoriant les cas d'abus et dénoncé les entreprises dans les médias. En réponse à ces stratégies, les entreprises ont peu à peu adopté des codes de conduite et adhéré à certaines certifications sociales telles que SA 8000.

Comme dans les autres secteurs, il existe une profusion de certifications et de codes de conduite dans l'industrie textile. Ceux-ci trouvent leur source dans les ententes intergouvernementales (OIT, OCDE), chez les organismes multipartites (CERES, Global Compact, FLA), chez les entreprises elles-mêmes ou les associations industrielles (WRAP) ou encore des ONG (Social Accountability).

**À l'heure actuelle, les pratiques du secteur du textile sont sous examen.**

En se déployant comme on l'a vu à travers divers médias, le potentiel régulatoire des initiatives portées par les nouveaux mouvements sociaux économiques dans

le secteur textile a suscité plus précisément deux questions : la crédibilité du processus de vérification et le contenu des codes de conduite.

Si plusieurs codes de conduite ne font l'objet que de vérifications internes, les codes de conduite jugés comme étant les plus sérieux font l'objet de vérifications non seulement indépendantes, mais alternatives, c'est-à-dire qu'elles impliquent des ONG locales et internationales de défense des droits des travailleurs et des droits humains. Quant au contenu des codes, plusieurs s'inspirent des grandes conventions internationales sans en reprendre la lettre; mais les codes et les certifications les plus crédibles reprennent comme base minimale les exigences précises fixées par ces conventions. À l'heure actuelle, les pratiques du secteur du textile sont sous examen : plusieurs reportages dans les médias n'ont pas manqué de soulever l'indignation d'une population pour qui certaines pratiques ne sont plus acceptables, et qu'elle ne veut plus cautionner. Nul doute que les campagnes orchestrées par les nouveaux mouvements sociaux économiques ont eu un écho à tel point que même les entreprises les moins progressistes se sont dotées de codes de conduite et d'un programme d'inspection de leurs fournisseurs.

Les quatre secteurs que nous avons étudiés présentent un tableau assez contrasté des stratégies utilisées par les nouveaux mouvements sociaux économiques. Les différents outils et institutions auxquels ils ont présidé impliquent à des degrés variables les acteurs économiques traditionnels, et conditionnent, parfois marginalement, parfois de façon plus décisive, les opérations des entreprises. Tout en gardant à l'esprit cet impact différencié, notre recherche nous a néanmoins permis de faire certains constats globaux en commençant par reconnaître que les nouveaux mouvements sociaux économiques ont bel et bien eu un impact sur le comportement des entreprises, impact qu'il s'agit ensuite de qualifier pour en découvrir enfin la mécanique. Nous esquissons quelques idées à ce propos en conclusion de cet article.

### **Conclusion**

À l'instar des concepts de consumérisme politique et de système de gouvernance non étatique de marché, nous avons voulu rendre compte, avec l'idée de nouveau mouvement social économique, d'une nouvelle réalité de l'action sociale, d'une part, mais aussi des

comportements sur les marchés, d'autre part. Nos recherches nous ont permis en effet de constater que le marché est devenu le théâtre de luttes politiques et de débats éthiques, et non plus seulement une arène exclusivement dédiée au discours de la fonctionnalité et de l'efficacité. Le marché est ainsi traversé par des pressions et une volonté de régulation qui s'expriment directement en son sein, car portées par des acteurs via leur statut d'agent économique plutôt que relayées par l'appareil étatique (sans pour autant que ce dernier soit totalement exclu du processus). Les initiatives portées par les nouveaux mouvements sociaux économiques conjointement avec les institutions qu'ils ont fait naître et la réponse des entreprises semblent avoir ainsi donné naissance à un système régulateur parallèle, en marge de l'État tout en étant en constante coordination avec lui.

À partir de nos observations, nous avons cherché à qualifier les mouvements sociaux économiques qui ont présidé à ce système régulateur parallèle. Ces nouveaux mouvements sociaux économiques se juxtaposent autant aux nouveaux mouvements sociaux qu'aux mouvements sociaux traditionnels (mouvement ouvrier), c'est-à-dire que les mouvements écologistes ou des droits humains, par exemple, tout comme les syndicats utilisent des stratégies économiques de pression et évoluent dans et autour des nouvelles organisations qui les portent telles que les organismes de certification. C'est pourquoi, comme nous le mentionnions en début d'article, les nouveaux mouvements sociaux économiques se présentent d'abord et avant tout comme une nouvelle modalité de l'action sociale plutôt que comme un nouveau mouvement en soi. Par ailleurs, la spécificité de ces mouvements n'est pas non plus rattachée à leur objet : les mouvements sociaux économiques ne se confinent pas à des revendications économiques ; c'est leur mode d'action qui comporte un caractère économique, c'est-à-dire qu'ils utilisent le marché et le statut d'acteur économique pour faire valoir leurs revendications.

**L'action des nouveaux mouvements sociaux économiques a un effet puissant sur l'imaginaire de la relation économique.**

Les nouveaux mouvements sociaux économiques ont ouvert et ont même forcé l'ouverture, par leurs moyens d'action, de nouveaux espaces de dialogue et

de régulation sociale. Les assemblées d'actionnaires sont une belle illustration de cela, mais aussi les comités de direction ou de gestion des différentes certifications où sont appelées à dialoguer les ONG, les grandes institutions internationales ainsi que les entreprises pour fixer le contenu des normes. Ces espaces diffèrent résolument des espaces traditionnels de discussion dans le cadre du processus législatif strictement encadré par l'État et où les rapports de pouvoir sont déjà cristallisés. La place des ONG dans ces nouveaux espaces, couplée à leur potentiel de nuisance sur la scène médiatique, semble mener à des compromis inédits que ne favorisait pas le système traditionnel.

L'action des nouveaux mouvements sociaux économiques a un effet puissant sur l'imaginaire de la relation économique et du marché qui sont de plus en plus perçus dans leur dimension sociale ; c'est ainsi que, par exemple, les relations commerciales Nord-Sud sont présentées par le commerce équitable non pas comme de simples transactions économiques, mais comme l'expression d'un rapport de domination héritier des rapports coloniaux, et à travers lequel les populations nanties de l'occident oppriment des peuples en quête de développement.

Les contours et la nature des nouveaux mouvements sociaux économiques étant mieux définis, que dire de leur rôle régulateur ? En écho aux débats qui traversent le mouvement du commerce équitable, on peut affirmer tout d'abord que ce rôle semble d'autant moins probable que le mouvement se dissout dans l'arène économique, bref que d'un mouvement social il ne passe à une niche de marché. Pourtant, il se pourrait bien que ce soit là le propre des nouveaux mouvements sociaux économiques que l'institutionnalisation dont ils sont susceptibles de faire l'objet soit une « institutionnalisation économique »<sup>10</sup>. La question qui sous-tend ce débat est celle de savoir si la transformation portée par les nouveaux mouvements sociaux économiques passe d'abord par la pression sociale, par la pression politique, ou par la pression du marché. À notre avis, et en regard des résultats de notre recherche, il n'existe pas de réponse claire à cette question, si ce n'est que la pression du marché ne s'exerce que dans la mesure d'une insertion dans un contexte social et institutionnel particulier. Plus précisément, les consommateurs seuls ne semblent pas être une force de transformation et de régulation, et c'est généralement davantage les ONG, qu'elles

s'adressent au consommateur final ou à d'autres éléments de la chaîne commerciale comme les distributeurs, qui impulsent le changement que viendra éventuellement consacrer une vague de consommateurs responsables.

**Les nouveaux mouvements sociaux économiques ont un impact régulateur sur les entreprises mondialisées.**

Par leur action, les mouvements sociaux économiques ont contribué à « politiser » et à « socialiser » un marché désormais structuré en fonction d'attentes sociales et sujet à des revendications politiques. Bref, ces mouvements évoluent dans un marché où se manifestent de nouvelles logiques qui ne peuvent s'expliquer uniquement par un point de vue économique, et qui font intervenir un questionnement sur le rôle social de l'entreprise privée et sa quête de légitimité à titre d'institution sociale privée, c'est-à-dire d'institution dédiée à des intérêts privés mais obligée de s'inscrire dans une visée de bien commun<sup>11</sup>. Les nouveaux mouvements sociaux économiques participent donc à cette structuration sociale et politique du marché en fonction de laquelle les firmes sont évaluées selon de nouveaux paramètres (GRI : Global Reporting Initiative, certifications, agences de notation). Par ailleurs, ils redéfinissent l'ontologie de l'acte économique ainsi réapproprié par des acteurs non économiques libres d'en réviser les finalités.

Ceci nous amène à conclure que les nouveaux mouvements sociaux économiques ont un impact régulateur sur les entreprises mondialisées. Ils contribuent à définir le contenu de la responsabilité sociale; ils participent à une structuration éthique, politique et sociale du marché; ils co-construisent de nouvelles instances de régulation qui sont plurielles (ou multipartites : ONG, entreprises, gouvernements). Cet impact régulateur demeure tributaire de plusieurs facteurs, dont les rapports de force, mais qui ne sont pas aussi cristallisés que dans les institutions démocratiques. Par ailleurs, nos recherches nous ont amenés à constater que la dynamique du marché comme telle est marginale dans ce système régulateur, et qu'elle opère davantage en termes de stratégie et d'image qu'en termes de loi du marché, c'est-à-dire de la demande. Il n'est d'ailleurs pas anodin de remarquer que les modalités économiques de pression des nouveaux mou-

vements sociaux économiques coïncident avec les pratiques de responsabilité sociale mises de l'avant par les entreprises. Alors qu'elle s'opère dans le cadre d'une dynamique conflictuelle, cette conjonction préside à l'émergence de nouvelles institutions ayant la prétention de baliser le comportement des firmes mondialisées. Ces nouvelles institutions se présentent comme le résultat d'un certain dialogue social et scellent, pour un moment, un compromis entre les différents acteurs concernant le contenu de la responsabilité sociale corporative. ■

## Notes et références

- <sup>1</sup> Ce programme a été financé par le programme INÉ (Initiative de la nouvelle économie) du CRSH que nous tenons ici à remercier. Ont participé à cette recherche les professeurs Marie-France Turcotte, Corinne Gendron, Bouchra M'Zali, Éric Guedalovich et Benoît Lévesque ainsi que les étudiants de cycles supérieurs René Audet, Gisèle Belem, Marie-Hélène Blais, Kais Bouslah, Emmanuelle Champion, Stéphane de Bellefeuille, Marc-André Lafrance, Julie Maurais et Marie-Lou Ouellet.
- <sup>2</sup> Bélanger, P.R. et B. Lévesque (1991). « La théorie de la régulation, du rapport salarial au rapport de consommation. Un point de vue sociologique », *Cahiers de recherche sociologique*, n° 17, p. 15-51; Boyer, R. et Y. Saillard (dir.) (1995). *Théorie de la régulation*, Paris, La Découverte; Aglietta, M. (1999). « Les transformations du capitalisme contemporain », dans B. Chavance, B., É. Magnin, R. Motamed-Nejad et J. Sapir (dir.), *Capitalisme et socialisme en perspective*, Paris, La Découverte, p. 275-292.
- <sup>3</sup> Petrella, R. (1989). « La mondialisation de la technologie et de l'économie », *Futuribles*, septembre, p. 3-25.
- <sup>4</sup> Wiewiorka, M. (2003). « Mouvements et anti-mouvements sociaux de demain », dans P. Cours-Salio et M. Vakaloulis (dir.), *Les mobilisations collectives : une controverse sociologique*, Paris, PUF, p. 43-54; Micheletti, M. (2003), *Political Virtue and Shopping: Individuals, Shopping and Collective Action*, New York, Palgrave Macmillan; Gendron, C. (2001). « Éthique et développement économique : le discours des dirigeants sur l'environnement », thèse de doctorat, UQAM, 480 p; Cashore, B. (2002). « Legitimacy and the Privatization of Environmental Governance: How Non-State Market-Driven (RMNÉ) Governance Systems Gain Rule-Making Authority », *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, vol. 15, n° 4, p. 503-529.
- <sup>5</sup> Aglietta, M., *op. cit.*; Vallée, G., G. Murray, M. Coutu, G. Rocher et A. Giles. (2003). *Les codes de conduite des entreprises multinationales canadiennes : aux confins de la régulation privée et des politiques publiques du travail*,

- 
- rapport de recherche rédigé pour la Commission du droit du Canada (non-publié); Sobzack, A. (2004). « La responsabilité sociale de l'entreprise : menace ou opportunité pour le droit du travail », *RJ/IR*, vol. 59, n° 1, p. 26-50.
- <sup>6</sup> Touraine, A. (1969). *La société post-industrielle. Naissance d'une société*, Paris, Denoël.
- <sup>7</sup> Offe, C. (1985). « New Social Movements: Challenging the Boundaries of Institutional Politics », *Social Research*, vol. 52, n° 4, hiver, p. 817-868.
- <sup>8</sup> Eder, K. (1993). *The Institutionalization of Social Movement. Towards a New Theoretical Problematic in Social-Movement Analysis?* Florence, European University Institute, October.
- <sup>9</sup> De Serres, A., C. Gendron et L. Ramboarisata (2006). « Les rapports de responsabilité sociale et de développement durable dans le secteur financier », présenté au séminaire « Les stratégies de divulgation en matière de développement durable et la global reporting initiative (GRI) », Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, Montréal, avril 2006.
- <sup>10</sup> Gendron, C., V. Bisailon et A. Otero. (2006). « The Institutionalization of Fair Trade: More than a Degraded Form of Social Action », *Journal of Business Ethics*, soumis pour publication en janvier 2006.
- <sup>11</sup> Touraine (1969), *op. cit.*



---

# Les processus croisés de diffusion des innovations dans l'administration publique

Denis Harrison  
Université du Québec à Montréal

---

## Introduction

**L**es innovations connaissent généralement une période intense de création suivie d'une période de diffusion dans le milieu d'où elles proviennent. Plusieurs recherches ont porté sur le processus de création de l'innovation, alors que la diffusion reste encore marquée par des mythes et des difficultés de compréhension. Les théories diffusionnistes élaborées par Rogers et Abrahamson<sup>1</sup> ont tendance à construire la diffusion comme un phénomène univoque qui repose sur les réseaux, sans trop tenir compte du type d'innovation devant être diffusé. Notre propos consiste donc à traiter de cette importante question et de construire le processus de diffusion en fonction du type et de la portée de l'innovation. L'approche de l'isomorphisme institutionnel révèle des éléments de compréhension de la diffusion fort pertinents aux organisations complexes qu'on retrouve dans l'administration publique. Notre démonstration repose sur trois innovations organisationnelles répertoriées dans l'administration publique québécoise que nous analysons quant à la forme qu'emprunte la diffusion. Nous concluons en affirmant que plusieurs innovations sont nécessaires dans les organisations complexes, que les processus, bien qu'indépendants, s'entrecroisent et forment un système d'innovations organisationnelles. L'argumentation repose ici sur la théorie de l'isomorphisme organisationnel développée par Powell et DiMaggio<sup>2</sup>, ainsi que sur la théorie diffusionniste qui tente une explication des avancées de l'innovation et de ses ratés.

**L'innovation est la création d'acteurs spécifiques en mesure de prendre des initiatives et intensément impliqués dans la résolution d'un problème.**

## L'innovation et l'administration publique

Une innovation achevée prend la forme d'un ensemble de pratiques, de procédés ou de formes organisa-

tionnelles qui connaissent du succès auprès des utilisateurs. En effet, une innovation demeure locale si elle ne peut s'étendre à d'autres milieux, au pire elle s'éteint. L'innovation est caractérisée par le processus, c'est-à-dire la conception et l'itinéraire d'un projet, d'une pratique ou d'une forme organisationnelle qui répond de manière adéquate, à la fois efficiente et légitime, à un problème ou à une difficulté. L'innovation est la création d'acteurs spécifiques en mesure de prendre des initiatives et intensément impliqués dans la résolution d'un problème. L'innovation est donc un processus social qui invite à l'interaction, à l'échange d'informations et de connaissances. La coopération entre des acteurs diversifiés et hétérogènes est un trait distinctif de l'innovation sociale<sup>3</sup>.

Les innovations dans le secteur public sont complexes. Elles naissent auprès d'organisations nombreuses que sont les ministères et les organismes publics, formant un ensemble cohérent dans la mesure où ces organisations possèdent une structure en tous points similaires parce que centralisée et organisée par

le haut de la pyramide afin de maintenir les principes de l'équité et de l'égalité en matière de prestations de services comme en matière des relations entre les

employés et l'employeur. Par ailleurs, ces organisations sont réparties sur un vaste territoire afin de livrer des services aux citoyens; elles possèdent donc une certaine marge de manœuvre qui permet à ses acteurs d'adapter les relations auprès des usagers. Le secteur public est vaste et comprend une variété de processus d'innovations, qu'ils soient technologiques, tel le gouvernement en ligne, ou organisationnels à travers la mise en place de nouveaux processus administratifs, ou encore développant de nouvelles façons de livrer les services. Ces innovations dépendent pour une bonne part des politiques publiques. Les proces-

sus se produisent à différents niveaux impliquant plusieurs institutions et acteurs à la fois dans le secteur public de gouvernance nationale, régionale et locale. La particularité du service public est à l'effet qu'il n'est pas guidé par la rentabilité mais par l'offre de services et le développement de compétences des employés afin qu'ils puissent contribuer à l'amélioration du bien-être des collectivités.

Les administrations publiques ont été confrontées à de lourdes difficultés budgétaires au cours des vingt dernières années; elles subissent également les effets de la mondialisation. Le développement des politiques publiques est souvent interrompu par l'élection de gouvernements qui leur confèrent de nouvelles orientations en fonction de l'idéologie politique qui les anime. C'est pourquoi plusieurs réformes se sont succédées afin de réinventer les services gouvernementaux et les organisations qui les offrent<sup>4</sup>. Les organisations publiques sont difficiles à transformer. L'amélioration des performances n'est pas la seule mesure de l'efficacité gouvernementale. La conformité avec les règles administratives, les opinions des leaders publics, les pressions créées par des groupes d'intérêts multiples de même que les anticipations créées par les programmes sont inclus dans la performance gouvernementale. Comme le mentionnent Lenkowsky et Perry<sup>5</sup> : « Le gouvernement est moins l'affaire de l'invention et de la réinvention que de l'évolution et du compromis ». Même avec une forte volonté et une implication sans faille de tous, il est difficile d'aller au-delà du cadre de l'action immédiate, et c'est bien l'un des problèmes des réformes centrales.

Le New Public Management (NPM) est une réforme qui introduit les pratiques de gestion du secteur privé orientées vers la promotion de l'efficacité gouvernementale. Décrit tantôt comme une réforme, tantôt comme une idéologie, le NPM encourage fortement l'allègement des activités de l'État et initie pour ce faire différentes mesures innovatrices dans les structures comme le partenariat avec le secteur privé, la création d'agences, les réseaux avec le milieu associatif et communautaire, l'utilisation intense des NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication), la mesure des performances de manière à améliorer la qualité des services aux citoyens, la décentralisation de l'autorité et la réduction de la taille de l'État, le tout suivi d'une réorganisation<sup>6</sup>. La réforme invite à des transformations à de multiples ni-

veaux, d'une durée variable, impliquant plusieurs catégories d'acteurs. Il n'y a pas d'itinéraires proposés et plusieurs voies sont donc possibles, qu'elles soient centralisatrices, autoritaires et venant d'en haut ou alors qu'elles reposent sur la gouvernance partenariale, distributive et misant sur la diversification, la différenciation et le réseautage<sup>7</sup>.

**« Le gouvernement est moins l'affaire de l'invention et de la réinvention que de l'évolution et du compromis ».**

Les organisations publiques possèdent des structures denses difficiles à briser. Les réformes et autres innovations semblent partielles et insuffisamment diffusées. Certaines innovations prennent forme au niveau local, d'autres au niveau ministériel, d'autres encore au niveau national, mais rarement aux trois niveaux simultanément. Enfin, certains choix budgétaires et financiers de même que les orientations plus ou moins cohérentes et consistantes mises de l'avant par les directions et les choix politiques peuvent être contradictoires avec les intentions de transformer l'administration publique<sup>8</sup>.

Les processus sont complexes à la mesure de la composition d'organisations multiples et d'enjeux diversifiés du secteur. Pour ce faire, trois types de processus se sont développés : les mesures centralisées et obligatoires qui prennent la forme de lois ou de règlements; un processus de négociation qui transite par des accords entre les syndicats et l'État employeur; un processus émergent qui repose essentiellement sur des ententes entre les cadres de premier niveau et les employés qui travaillent dans des unités administratives spécifiques. Ces processus ne se croisent pas nécessairement, il n'y a pas toujours d'échanges organisés entre ces trois modes d'innovation. Par ailleurs, elles ne visent pas les mêmes cibles et l'on peut affirmer qu'il y a complémentarité bien qu'elles se développent sans connexion immédiate<sup>9</sup>. Chaque innovation est diffusée à travers un réseau qui lui est propre. Il y a plusieurs processus d'innovation simultanés. Avant de présenter ces innovations, voyons d'abord ce que rapporte la théorie diffusionniste.

### **La théorie diffusionniste**

La théorie diffusionniste repose sur le principe de l'imitation d'une pratique innovante qui devient une

norme sociale. Les innovateurs adoptent des comportements qui font école, car ce sont des personnes considérées dans leur milieu. L'innovation convient à leurs croyances. Ce sont des initiateurs qui essaient de rejoindre la majorité tardive, puis les retardataires. Les réseaux sociaux jouent un rôle fondamental dans la diffusion, mais cela fonctionne bien dans la mesure où la population est homogène. Que se passe-t-il quand il y a de grandes disparités entre les catégories d'acteurs dont l'hétérogénéité fonctionnelle et culturelle fragmente l'univocité des comportements et des résultats ? C'est la dynamique propre à l'administration publique.

**Lorsque les interactions sont fréquentes, les organisations peuvent imiter d'autres organisations qui sont proches géographiquement ou qui appartiennent à leur réseau de communication.**

La question qui intéresse Abrahamson est de savoir quand et par quel processus les innovations inefficaces sont diffusées, alors que des innovations efficaces sont rejetées. La réponse repose en partie sur les modes qui proposent des solutions simples à des problèmes complexes. Selon l'auteur, les innovations qui profitent aux organisations devraient être adoptées et les autres, au contraire, rejetées. Les innovateurs sont guidés par des objectifs d'efficacité. C'est l'approche du choix efficace. D'autres approches peuvent également être concurrentes, dont le processus d'imitation par effet de mode ou encore la sélection forcée. Ainsi, les organisations imitent celles qui font partie de leur groupe de transmission. Toutefois, il arrive que des organisations imitent celles qui ne sont pas de leur groupe lorsqu'un agent externe, un consultant par exemple, leur présente des connaissances qui leur conviennent. Lorsque les interactions sont fréquentes, les organisations peuvent imiter d'autres organisations qui sont proches géographiquement ou qui appartiennent à leur réseau de communication. Il y a alors un effet de contagion. Néanmoins une organisation dont les agents possèdent des attributs entièrement différents et qui n'est pas liée par le même réseau de communication est alors immunisée contre l'imitation et contre l'effet des communications de connaissances et de savoirs par les innovateurs. Mais est-ce bien toujours le cas ? L'administration publique n'est pas liée au secteur privé, du moins les arran-

gements institutionnels y sont-ils différents. Aussi, les organisations possèdent leurs propres processus d'innovation et de diffusion, en dépit du fait qu'elles sont influencées par la recherche d'efficacité. Pour bien comprendre, on se tourne alors vers une autre approche théorique, l'isomorphisme institutionnel.

Les travaux de Powell et DiMaggio sur l'isomorphisme n'ont pas pour but de traiter de l'innovation ni de sa diffusion. Ils tentent de comprendre comment les organisations adoptent des formes qui finissent pas se ressembler sous l'effet non pas de la recherche d'efficacité, mais bien sous les pressions de leur environnement institutionnel. La diffusion des innovations emprunte des itinéraires semblables à l'isomorphisme organisationnel. En effet, lorsqu'une organisation développe une innovation et s'assure de sa diffusion, les organisations d'accueil discriminent alors les formes en fonction de ce qui se produit ailleurs dans leur environnement immédiat. Cette diffusion s'effectue alors sous trois formes distinctes que nous allons analyser en fonction de trois types d'innovation. Tout d'abord, l'isomorphisme *coercitif* intervient lorsqu'une organisation adopte des normes par obligation parce que les pressions exercées sont trop fortes. Les organisations se conforment à leurs obligations. Nous illustrons cette forme par les effets de la *Loi sur l'administration publique*. Ensuite, l'isomorphisme *mimétique* s'applique lorsque les organisations imitent ou copient intentionnellement les autres dans le but d'accroître leur légitimité. Ce type d'isomorphisme sera démontré à travers un cas d'innovation négociée que mettent de l'avant les Comités ministériels sur l'organisation du travail (CMOT). Enfin, l'isomorphisme *normatif* se déploie dans les organisations de manière indirecte par des normes et des valeurs importées par les personnes qui circulent d'une organisation à l'autre. Ce peut être l'embauche de nouveaux membres, des jeunes en particulier qui arrivent avec de nouvelles connaissances et de nouvelles façons de faire. C'est le cas qui s'applique bien à l'innovation émergente qui naît dans les organisations publiques.

Avec l'isomorphisme, l'organisation se complait sans avoir au préalable effectué une analyse de ce qu'elle devrait le mieux faire. La pression qui incite à imiter peut réduire le niveau d'innovation, car ce n'est plus la créativité qui est mise à l'honneur mais la simple adaptation de ce qui a été développé ailleurs. Ces formes de diffusion tendent à expliquer aussi pourquoi le milieu de l'administration publique est peu innova-

teur. Il s'y prend peu de risques. Toutefois, il devient difficile pour les gestionnaires d'anticiper l'avenir et de reconnaître ou d'éviter les pressions externes qui menacent la survie de l'organisation. Ce sont ces facteurs qui expliquent le désir d'innover et de transformer l'organisation. L'organisation doit néanmoins devenir plus flexible et adaptée à son environnement externe. C'est ce que visent les trois innovations. Voyons maintenant comment l'isomorphisme se présente pour chacune des innovations retenues pour l'administration publique.

### Les innovations et leur diffusion

A) Le premier cas de diffusion concerne l'isomorphisme *coercitif*. La *Loi sur l'administration publique* est une approche parallèle à d'autres approches innovatrices adoptées dans l'administration publique. C'est une approche que l'on peut qualifier d'*innovation dogmatique* au sens que Norbert Alter<sup>10</sup> attribue à ce type d'innovation centralisatrice et autoritaire qui se déploie de haut en bas. La réforme de l'administration publique n'a guère d'équivalent dans d'autres secteurs d'activités économiques. Elle s'effectue par divers moyens, dont une loi qui devient la pierre angulaire des réformes autour desquelles se greffent les autres projets innovateurs. La réforme consiste à moderniser l'État, à modifier son rôle là où c'est nécessaire et à assurer aux citoyens des services de meilleure qualité et à des coûts réduits. Le processus est centralisé, il traverse l'ensemble des unités de l'administration publique sans exception. La diffusion se fait sur tout le territoire en respectant les principes d'égalité et d'universalité propres aux organismes publics. Les cadres responsables de l'application de cette loi sont assurés d'un meilleur suivi par les procédures administratives permettant l'acquisition de données fiables. Ces mesures concernent principalement la gestion par résultats et l'acquisition ou le perfectionnement des compétences et des qualifications.

De par sa nature, la loi acquiert ici un caractère obligatoire et coercitif. Dans ce cas précis, il n'y a ni participation, ni consultation, ni même échange d'informations auprès des principaux acteurs impliqués, si ce n'est les consultations habituelles précédant la législation. La loi se veut être un cadre de gestion concernant les pratiques, les procédures et les méthodes managériales; ce sont donc les gestionnaires de l'administration publique qui sont les principaux concernés. En pratique toutefois, il n'en est pas ainsi.

La loi n'a d'efficacité que si elle est validée par les acteurs qui devront la mettre en application. La loi introduit la gestion par résultats, la transparence et l'imputabilité de l'administration publique ainsi que l'obligation pour chaque ministère ou organisation publique d'adopter une déclaration de services aux citoyens quant au niveau de services offerts et un engagement à offrir des services de qualité. Différents outils de gestion devront alors être développés quant aux objectifs à atteindre et aux résultats qui seraient mesurables à l'aide d'indicateurs de performance, d'un plan de gestion des ressources humaines et de la relève, de la gestion des dépenses et de la reddition des comptes. Les effets de la loi sont sujets à débat. Certains acteurs se demandent comment une loi peut être bénéfique sans qu'elle ne soit approuvée et appropriée par les principaux artisans tels les superviseurs et les employés de même que les syndicats et associations professionnelles. Pour d'autres, les employés et les syndicats ont peu en commun avec les applications de cette réforme, aussi ils sont tenus à l'écart sauf pour des consultations *ad hoc* sur certains aspects de la loi qui les concernent, tel le plan de gestion des ressources humaines ou, dans certains cas, la déclaration des services au citoyen qui a été établie de concert avec les employés et les cadres et, dans des cas encore plus rares, avec les syndicats.

Cette innovation est introduite par obligation et maintenue par la force du cadre légal. Sa légitimité repose sur la loi et non sur des pratiques permettant une appropriation par les principaux acteurs. Ces derniers ne peuvent cependant pas développer d'autres innovations qui s'écarteraient des orientations et des pratiques qui découlent de ce cadre légal. Les innovations dogmatiques tiennent à distance les principaux intéressés, à l'exception évidente de ceux qui proposent un tel cadre pour transformer l'organisation. D'autant plus que les pratiques qui sont adoptées afin de transformer les modes de gestion dans l'administration publique sont empruntées au secteur privé et contraignent les gestionnaires à développer des pratiques qui soient mesurables au plan de leur efficacité. Ainsi, les approximations et les incertitudes sont-elles effacées devant des mesures que l'on veut croire plus justes et plus efficaces, tout en respectant le contexte du service public. La loi s'applique, mais elle nécessite des innovations d'autre nature, moins coercitive.

Dans ce cas précis, l'innovation sera diffusée par les réseaux habituels prenant la forme de la structure

hiérarchique, c'est l'isomorphisme coercitif. Le cadre légal n'est pas contre-productif, bien au contraire. La loi qui propose un cadre et qui initie des pratiques de gestion inédites pour ce milieu est voulue et même désirée par certains acteurs qui ne voient pas comment on peut transformer des organisations si intriqués les unes aux autres et si complexes avec des principes d'égalité, d'équité et d'universalité dans la prestation de services sans une proposition centralisatrice et obligatoire qui mène à la standardisation dans tous les lieux, petits et grands. Les cadres en sont les relais. Cette pièce législative prend ici le pas sur les autres mesures. C'est la pièce maîtresse de la réforme de l'administration.

B) L'isomorphisme *normatif* se déploie à travers des innovations qui proviennent d'initiatives adoptées par des acteurs locaux, les gestionnaires de premier niveau, les superviseurs et les employés. Le processus d'innovation est ici l'inverse du précédent et il acquiert un caractère volontaire par un réel souci d'appropriation par les acteurs de la base désireux de transformer les relations et d'assurer plus de transparence dans les échanges d'informations. Les innovations émergentes dans différentes unités sont ancrées dans la culture de ces unités; si elles pointent, c'est qu'elles sont recherchées et voulues par les acteurs. Elles participent à l'émergence des valeurs nouvelles propres aux nouvelles formes d'organisation du travail : participation, prise de la parole, adoption de méthodes de travail efficaces, travail en équipe, créativité et initiatives, nouvelles pratiques de gouvernance. Ces pratiques émergentes sont importantes bien qu'elles ne soient pas répertoriées. Elles ne relèvent que des initiatives prises par les acteurs locaux : superviseurs de premier niveau ou direction d'une unité de service et les employés. Elles desservent toutefois l'innovation de deux façons. D'abord, les acteurs qui s'y engagent développent les valeurs propres à l'innovation. Ils sont ouverts et créent un milieu de travail convivial dans lequel l'ensemble des acteurs tracent une voie par laquelle les objectifs de la nouvelle gestion publique, la recherche de performance, le rendement et l'amélioration du service au citoyen sont conjugués à la qualité de vie au travail, à la participation et à la prise de parole ainsi qu'aux normes de comportement recherché chez les fonctionnaires dans leurs interactions avec les citoyens et les usagers telles que l'intégrité, l'impartialité, la discrétion et l'éthique. Les acteurs se trouvent davantage prêts à faire face aux grandes innovations transversales pro-

venant des instances centralisées de l'appareil administratif telles que la gestion par résultat. Ensuite, les pratiques émergentes de l'innovation participent de la création d'une culture d'innovation à travers laquelle les acteurs s'approprient des projets. Il devient alors plus simple de légitimer l'innovation, car elle peut plus rapidement être ancrée dans les attitudes et les valeurs de chacun sans procéder par une transformation de la structure de l'organisation du travail : mode de coordination, encadrement hiérarchique, segmentation des méthodes de travail.

Les pratiques émergentes d'innovation sont connues de tous les acteurs de l'administration publique bien qu'elles ne fassent pas l'objet d'une entente formelle. Ce sont des pratiques informelles évaluées comme étant certes capitales, mais non prioritaires. Dans la plupart des cas, elles sont laissées à elles-mêmes, et forcément ces pratiques se développent d'une façon asymétrique, très ancrées à certains endroits, très peu à d'autres.

La diffusion de l'innovation émergente n'est pas assurée car mal encadrée, mais elle est bien encadrée dans les lieux où elle est diffusée. Dans ce cas précis, les acteurs créent, ils inventent les formes organisationnelles dans lesquelles ils agissent, ils inventent les interactions, redistribuent l'influence et le pouvoir informel afin de créer des milieux de travail qui puissent répondre aux attentes et aux valeurs de ceux et celles qui les habitent. Mais ces innovations émergentes, bien que reconnues et distribuées de façon asymétrique dans les ministères et organisations publiques, sont diffusées de manière informelle par les principaux acteurs qui se gardent bien de rendre ces pratiques officielles. La diffusion emprunte alors l'itinéraire de l'isomorphisme *normatif* par la circulation des agents d'une unité à l'autre qui reprennent l'idée ou le projet dans un autre contexte organisationnel.

**Les pratiques émergentes de l'innovation participent de la création d'une culture d'innovation à travers laquelle les acteurs s'approprient des projets.**

Certaines valeurs et normes propres à ce type de pratique qui misent sur l'échange et le partage sont transmises d'une unité à l'autre parce qu'elles sont évaluées comme étant efficaces et légitimes. Ces pratiques se ressemblent bien qu'elles varient dans des ap-

plications qui respectent le contexte local. Elles sont toutefois appropriées par les acteurs locaux qui développent alors des connaissances et des savoirs tacites transmissibles à travers la circulation des personnes d'un ministère ou d'un organisme à l'autre. Ces innovations locales ont un grand avenir dans l'administration. Ce sont des pratiques de proximité qui mettent en valeur les interactions de premier niveau et la confiance. La discussion porte alors sur la nécessité de mieux connaître et de mieux diffuser ces pratiques informelles, de les formaliser et de les ancrer dans un contexte élargi de la réforme de l'administration publique. Toutefois, ce type de diffusion a été bien limité. Les innovations émergentes ne sont pas diffusées partout, c'est une innovation asymétrique. C'est une forme d'isomorphisme normatif, car ce sont les cadres et les employés qui sont les porteurs de ces normes, règles et valeurs. Ils doivent circuler afin de diffuser ce type d'innovation.

C) Le troisième cas concerne l'isomorphisme *mimétique*. Le gouvernement du Québec, les syndicats, l'association des cadres et certaines associations professionnelles forment les parties prenantes d'une entente sur l'organisation du travail signée en 1995 et reconduite en 2004. Il s'agit du début d'un long itinéraire qui incite les fonctionnaires de l'administration publique à innover en matière d'organisation du travail. L'entente est un marqueur des relations entre les parties, car elle démontre la volonté de chacun à transformer l'organisation par des innovations et d'entreprendre une nouvelle phase de coopération en créant ce nouveau forum de discussion que représentent les Comités ministériels sur l'organisation du travail (CMOT) et le Comité sectoriel sur l'organisation du travail (CSOT). En matière d'organisation du travail, la question est associée à la réduction des dépenses budgétaires, à l'efficacité en matière d'actions publiques et à l'amélioration de la qualité des services offerts aux citoyens et aux usagers des services publics. L'objet de discussion concerne le niveau d'emploi optimal, l'aménagement du temps de travail, la structure hiérarchique de l'administration publique et du rôle de chacun, la frontière des tâches, la classification des emplois, le cheminement de carrière, la sous-traitance. Les syndicats ont fait ajouter les questions relatives à la sécurité d'emploi et à la qualité de vie au travail. Les discussions qui ont été développées dans ces comités forment une part intégrale du processus d'innovation. L'innovation réelle n'est pas tant le document signé par l'ensemble des parties, mais

bien les accords obtenus à la suite du dialogue entrepris dans cette structure de coopération. Ces accords sont avant tout pragmatiques, c'est-à-dire qu'ils relèvent de pratiques adoptées pour leur valeur heuristique en accord avec les expériences des acteurs en tant que sources de connaissance. Les acteurs ne désirent pas être prisonniers d'une définition conceptuelle ou encore d'une définition préétablie qui gêne la progression d'une démarche collective en matière d'organisation du travail. C'est le travail concret qui donne un sens aux travaux des comités.

Les limites du dialogue, les sujets de discussion et le travail sur la représentation laissent place à une délimitation des travaux du comité par la pratique, l'expérience et le travail concret sur des dossiers spécifiques. C'est ainsi que les principales parties prenantes y trouvent leur compte. Les gestionnaires adhèrent à l'innovation que représentent les comités sur l'organisation du travail parce qu'ils peuvent légitimer leurs décisions directement auprès de leurs commettants. C'est une manière de partager l'information même si la responsabilité et l'imputabilité leur incombent en tout premier lieu. Les décisions seront mieux comprises par les parties impliquées et les malentendus pourront trouver une solution après avoir été analysés par tous. Pour les syndicats, l'innovation est une solution aux problèmes; ils participent à leur analyse, à leur diagnostic et à leur mise en œuvre. Les acteurs adoptent de nouveaux comportements dans les communications ouvertes, honnêtes sans abus d'autorité dans le cours des interactions. Les acteurs s'engagent dans de nouvelles relations qui développent leurs propres règles quant à l'égalité de statut, l'équivalence des arguments évoqués, l'absence de jugement, la conviction par la prise de parole et l'échange d'idées et des connaissances, l'absence de marchandage. C'est le produit d'un consensus entre ceux qui sont présents dans la relation. C'est une entité distincte qui se dissocie des arrangements habituels qui sont constitués.

*L'innovation négociée* n'est pas assurée du même suivi bien qu'elle soit le résultat d'une entente dans chaque ministère, à la suite d'un accord entre l'État et les syndicats. Les rencontres portent essentiellement sur l'organisation du travail. Mais l'entente doit être renégociée dans chaque ministère et organisme public de sorte que la diffusion est très inégale. Les rencontres qui ont lieu dans chaque ministère reposent sur la volonté des acteurs locaux de donner suite et d'y

accorder de l'importance. Étant donné le processus négocié, les accords sont longs à obtenir. L'isomorphisme est *mimétique* et on y recèle des tensions dans la dynamique. La diffusion des CMOT est réalisée par l'adoption des normes et des valeurs des autres organisations dans leur environnement immédiat. Les syndicats, les associations et les cadres supérieurs des différents ministères et organismes publics s'assurent de la similarité de structure.

## Conclusion

Dans l'administration publique, trois démarches d'innovation se côtoient. Il y a d'abord une réforme de la gestion induite par la *Loi sur la modernisation de l'administration publique*; ensuite, la concertation patronale-syndicale à travers la mise en place des CMOT; et enfin, des actions volontaires conduites dans les ministères et portées par des acteurs locaux. Ces démarches sont autonomes tout en s'entrecroisant. Toutefois, certains préfèrent qu'elles soient parallèles et qu'il n'y ait pas de transversalité entre elles. Est-ce possible? La réforme de la gestion, notamment la gestion par résultats, induite par la *Loi sur l'administration publique*, n'a pas d'équivalent dans le secteur privé. La réforme revêt donc un aspect coercitif et obligatoire qui se passe de toute démarche consultative auprès des syndicats. La loi est divisée en plusieurs parties et les modalités d'application dans les ministères ne peuvent faire l'économie d'un processus qui ne reçoit pas l'assentiment des employés et des cadres de premier niveau ainsi que des syndicats. Le CMOT devient alors un forum de discussion et d'échange sur le cadre de la loi et qui s'ajoute aux autres objets que sont les conditions de travail, la sécurité d'emploi, le coût des programmes proposés. Ces forums ne font pas l'unanimité parmi les acteurs qui œuvrent au sein des CMOT. Ils relèvent d'une pratique volontaire entre les acteurs et nul ne peut forcer le jeu. Plusieurs contraintes en retardent le démarrage: elles sont représentées comme étant inutiles par certains, ou encore marginalisées à la suite de la réforme légale de la gestion jugée prioritaire. D'autres croient que cette formalisation des comités n'ajoute rien à des pratiques présentes de manière informelle et elles se dédoublent.

Il s'agit bien sûr d'un idéal-type, car à chaque forme d'innovation correspond plus d'une façon de diffuser. Il s'agit ici d'identifier un mode dominant pour chaque type d'innovation, sachant que les deux autres

s'entrecroisent. La loi est diffusée par obligation, mais les acteurs qui croient à son efficacité et à sa légitimité essaient de convaincre; en ce sens, la diffusion s'effectue également par normativité. Les CMOT sont imités d'un endroit à l'autre, alors que la circulation des cadres d'un ministère à l'autre en facilite l'adoption. De même, les innovations émergentes se développent par la circulation des membres de l'organisation, mais aussi par l'arrivée de nouveaux membres provenant de l'extérieur de l'organisation et y amenant de nouvelles idées et connaissances. Ces innovations sont aussi des imitations de ce qui se produit à l'extérieur. Par ailleurs, dans l'administration publique, il n'y a pas beaucoup d'embauche de personnes nouvelles et cela limite passablement les capacités de l'organisation d'innover par ces moyens.

**Il s'agit d'un idéal-type, car à chaque forme d'innovation correspond plus d'une façon de diffuser.**

Ces processus différents s'entrecroisent et viennent à former un système dans lequel chaque niveau d'innovation trouve une place légitime qui complète les autres. Le danger consiste alors à rendre prioritaires certains lieux d'innovation et à les placer en concurrence jusqu'à l'élimination des lieux moins intégrés. La loi et les processus centralisés possèderaient un avantage parce qu'ils sont balisés par des procédures fixes. Les autres lieux ne devraient cependant pas être négligés. En effet, on imagine mal une loi sans consultation préalable. De même, là où il n'y a pas d'obligation, il n'y a pas de diffusion partout, et là où il n'y a pas de mimétisme, il y a asymétrie des formes de participation davantage informelle qu'universelle.

Dans cet article, nous avons vu que les organisations complexes réparties sur un vaste territoire avec une mission commune, nécessitent plusieurs innovations auxquelles se greffent divers moyens de diffusion. Par ailleurs, afin de former un système d'innovation, un meilleur réseau de communication serait souhaitable, sinon les innovations évoluent en parallèle et peuvent se nuire, entrer en compétition et s'éliminer. Il peut arriver que le processus échoue à atteindre ses finalités, mais il réussit à prendre une nouvelle forme qui peut sembler légitime. La construction de sens n'est jamais atteinte, c'est ainsi que les organisations et leur gestion restent toujours dynamiques. ■

## Notes et références

- <sup>1</sup> Rogers, E., (1983). *Diffusion of Innovations*, New York, Free Press, 3<sup>e</sup> édition; Abrahamson, E. (1991). « Managerial Fads and Fashions : The Diffusion and Rejection of Innovations », *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 3, p. 586-612.
- <sup>2</sup> Powell, W.W. et P.J. DiMaggio (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, University of Chicago Press.
- <sup>3</sup> Alter, N. (2003). *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF.
- <sup>4</sup> Kernaghan, K., B. Marson et S. Borins (2001). *L'administration publique de l'avenir*, monographies sur l'administration publique canadienne, n° 24, Toronto, Institut d'administration publique du Canada.
- <sup>5</sup> Lenkowsky, L. et J. Perry (2002). « Reinventing Government : The Case of National Service », *Public Administration Review*, vol. 60, n° 4, p. 298-307, 306.
- <sup>6</sup> Pollitt, C. et C. Bouckaert (2004). *Public Management Reform : A Comparative Analysis*, Oxford, Oxford University Press, 2<sup>e</sup> ed.; Thomas, P. (1996). « Visions versus Resources in Federal Program Review », dans A. Armit et J. Bourgault (eds), *Hard Choices or no Choices*, Toronto, Institut d'administration publique du Canada, p. 39-46; Peters, B.G. et D.J. Savoie (1998). *Réformer le secteur public : où en sommes-nous ?*, Sainte-Foy, Presses de l'Université Laval; Borins, S. (2001). « Encouraging Innovations in the Public Sector », *Journal of Intellectual Capital*, vol. 2, no 3, p. 310-319; Roberts, A. (2001). « Altered States: Public Sector Restructuring and Governmental Capacity », dans R.P. Chaykowski (dir.), *Globalization and the Canadian Economy: The Implications for Labour Markets, Society and the State*, Kingston, School of Policy Studies, Queen's University, p. 105-130.
- <sup>7</sup> Bernier, L., M. Bouchard et B. Lévesque (2003). « La prise en compte de l'intérêt général par une économie plurielle », *Télescope*, vol. 10, n° 2, p. 7-11.
- <sup>8</sup> Hood, C. et G. Peters (2004). « The Middle Aging of New Public Management : Into the Age of Paradox ? », *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 14, n° 3, p. 267-282.
- <sup>9</sup> Harrison, D., N. Laplante et G. Bellemare (2006). « Innovations du travail et syndicats de la fonction publique : un partenariat à construire », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 77, n° 2, p. 167-195.
- <sup>10</sup> Norbert Alter présente plutôt l'invention dogmatique, l'innovation dogmatique étant notre expression. Pour Alter, une invention dogmatique ne se rend pas au stade de l'innovation, car elle n'est jamais emparée par le corps social dans lequel elle circule. Voir Alter 2003, *op. cit.*



---

# Des systèmes productifs locaux aux systèmes locaux de compétences : une réflexion à partir du cas français

Régis Guillaume  
Université de Toulouse-Le Mirail

---

## Introduction

**F**ormulant ses vœux aux forces vives de la Nation, le Président de la République annonçait avec vigueur, au début de l'année 2005, le retour d'une « grande ambition industrielle pour la France ». Devançant de quelques semaines les conclusions du rapport confié à Jean-Louis Beffa, PDG de Saint-Gobain, il prônait, à cette occasion, la mise en œuvre d'une politique offensive qui, s'appuyant sur nos champions nationaux autour desquels se grefferait un tissu dense de PME-PMI (Petite et moyennes entreprises – Petites et moyennes industries) participant de concert à l'inévitable course à l'innovation, permettrait à la France de consolider sa place au sein des grandes puissances industrielles. Relativement discrète depuis les années 1980, une politique industrielle volontariste semble renaître de ses cendres. Dans le cadre de l'appel à projets « Pôles de compétitivité » lancé par la DATAR (Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale), la qualité et le nombre de réponses portées par les régions ont surpris ses inspirateurs et amené le gouvernement à sélectionner 67 projets en lieu et place des 10 à 20 initialement prévus. Faut-il y voir l'adhésion de la « France d'en bas » à cette nouvelle priorité nationale ? Les initiatives locales se sont en effet multipliées pour parvenir à mettre en œuvre, dans des délais relativement brefs, des programmes ambitieux associant entreprises, organismes de recherche et de formation qui, selon les promoteurs de cette initiative, doivent permettre de gagner « la bataille économique grâce aux territoires ».

La prise en compte du territoire, identifié comme « vecteur » et non plus comme simple réceptacle du

développement économique, n'est pas nouvelle et doit être comprise comme le prolongement de politiques de soutien au développement économique qui, des dispositifs pôles de conversion aux systèmes productifs locaux, accordent aux initiatives locales une place désormais prépondérante. Cependant, les objectifs qui sont fixés au dispositif « Pôle de compétitivité », l'excellence au niveau international, comme l'ampleur des moyens financiers qui lui sont attribués (une enveloppe de plus de 700 millions d'euros portée à 1,4 milliard en juillet 2005, dont près de la moitié sur le budget propre de l'État), marquent indéniablement une inflexion en ce domaine. Bien évidemment, l'effet d'aubaine que représentent les volumes financiers adossés à cet appel d'offres décuple, en ces

**La prise en compte du territoire n'est pas nouvelle et doit être comprise comme le prolongement de politiques de soutien au développement économique.**

temps de rationalité budgétaire, les vertus pédagogiques d'une initiative dont il reste encore à vérifier l'efficacité sur le long terme. Il faut donc rester prudent

face à l'enthousiasme qui entoure cette démarche, même si elle semble marquer l'entrée dans une nouvelle phase.

Les priorités sont en effet d'une autre nature que celles qui caractérisaient les initiatives précédentes, et notamment le soutien aux 96 systèmes productifs locaux. Il s'agit désormais de « répondre » à une menace externe qui saperait les bases mêmes du tissu industriel national en soutenant les zones les plus dynamiques et performantes du territoire national plutôt que de disperser les moyens vers des sites dotés d'un tissu productif plus banal.

Un tel contexte fragilise les fondations d'un corpus théorique qui, après bien des vicissitudes et tâtonnements, est désormais intégré par les chercheurs spécialisés dans l'étude des rapports économie(s)-terri-

toire(s). Les configurations spécifiques qui en découlent, telles que districts, technopôles et, plus récemment, systèmes productifs locaux, ne seraient pas de taille à offrir une alternative crédible à la puissance du rouleau compresseur conférée à la mondialisation.

Cet article se propose d'interroger, dans une première partie, la place dévolue au local dans l'analyse des trajectoires territoriales. La seconde est consacrée à la présentation des recherches conduites par une équipe toulousaine pluridisciplinaire qui, à travers le concept de système local de compétences, souhaite éclairer des aspects nouveaux dans la compréhension des rapports parfois ambigus qui existent entre économie(s) et territoire(s).

### **Le risque est grand de survaloriser le rôle de la mondialisation dans les mutations en cours**

#### **Quelle place pour le « local » dans la compréhension des trajectoires territoriales ?**

Dans un univers de flux, les qualités du lieu semblent quelque peu en déshérence, alors que la pertinence de postures de recherche dont l'objectif est de « découvrir » de nouvelles modalités de développement économique à partir du décryptage de ressources territoriales spécifiques s'estompe. Le rang, la taille, l'accessibilité au « réseau » sont désormais les facteurs essentiels qui conditionnent des styles de trajectoires territoriales. Pourtant, parallèlement, un consensus relativement large s'impose depuis quelques années pour décliner les principes d'une mondialisation qui entraîne à la fois des processus de standardisation, mais aussi des trajectoires territoriales singulièrement différenciées. Pour C. Manzagol le fondement de ces « particularismes » trouve son origine dans « la multiplication des interactions entre toutes les parties de la planète, son fonctionnement en système dont tous les éléments sont interdépendants, reliés par de multiples boucles de rétro-action, [et] appellent une prise en compte de l'échelle du local au mondial, à laquelle se nouent les jeux d'acteurs »<sup>1</sup>. Ces propos incitent à explorer l'hypothèse d'une co-occurrence entre la perception intuitive de trajectoires territoriales spécifiques et la découverte de leur sens, en les reliant à des logiques qui s'expriment à d'autres échelles. Cette

piste est celle que se propose de suivre J. Lévy quand il évoque « le rôle joué par l'ancrage des lieux : il faut bien que les réseaux soient amarrés par des têtes et que les flux qui circulent sur les arcs aillent d'un lieu à l'autre. La mondialisation n'efface pas le rôle décisif des localisations; valorisant des positions anciennes, favorisant l'émergence de nouvelles. Bien au contraire, elle contribue à mettre en valeur certains lieux, ce qui à l'inverse peut alors provoquer la dévalorisation d'autres. De nouvelles singularités émergent qui résultent de relectures multiples des héritages accumulés et des influences extérieures liées à la position relative du lieu à différentes échelles »<sup>2</sup>.

Le risque est donc grand de survaloriser le rôle de la mondialisation dans les mutations en cours, alors que, comme l'indique P. Hugon, si ce concept « permet de désigner des réalités nouvelles qui marquent profondément le monde actuel, [sa sublimation] présente le risque de gommer, d'effacer d'autres réalités tout à fait fondamentales »<sup>3</sup>. La piste défrichée, dans le même ouvrage, par O. Dollfus, C. Grataloup et J. Lévy, est alors d'un précieux recours pour dépasser cette difficulté. Ils suggèrent de penser la mondialisation comme un processus, qui « n'invente guère, mais [qui] re-contextualise tout »<sup>4</sup>; en réfutant une posture qui, selon une approche fractale, consisterait à repérer à chaque niveau géographique une réplique au niveau immédiatement supérieur. La mondialisation ne saurait remettre en cause un paradigme éprouvé en géographie qui confère à chaque échelle géographique une unité de sens.

Ce choix correspond à la recommandation formulée par H. Gumuchian *et al.* qui revendiquent, pour « accéder à la dimension intrinsèquement territoriale de notre rapport à l'espace »<sup>5</sup>, de ne pas négliger les approches micro, y compris pour révéler le fonctionnement des échelles plus englobantes. Elle est, selon ces auteurs, particulièrement adaptée pour décrypter les « enjeux et une lecture des pouvoirs à l'œuvre, et notamment des politiques s'exprimant dans le champ de l'action publique territoriale. Dynamiques internes à un territoire, prise en considération des évolutions globales, adaptation aux cadres changeant de l'action publique et recompositions permanentes en cours sont la résultante de stratégies portées par des acteurs qui sont multicasquettes et multiterritorialisés »<sup>6</sup>.

Cette perspective prend un écho particulier dans le champ des rapports économie-territoire.

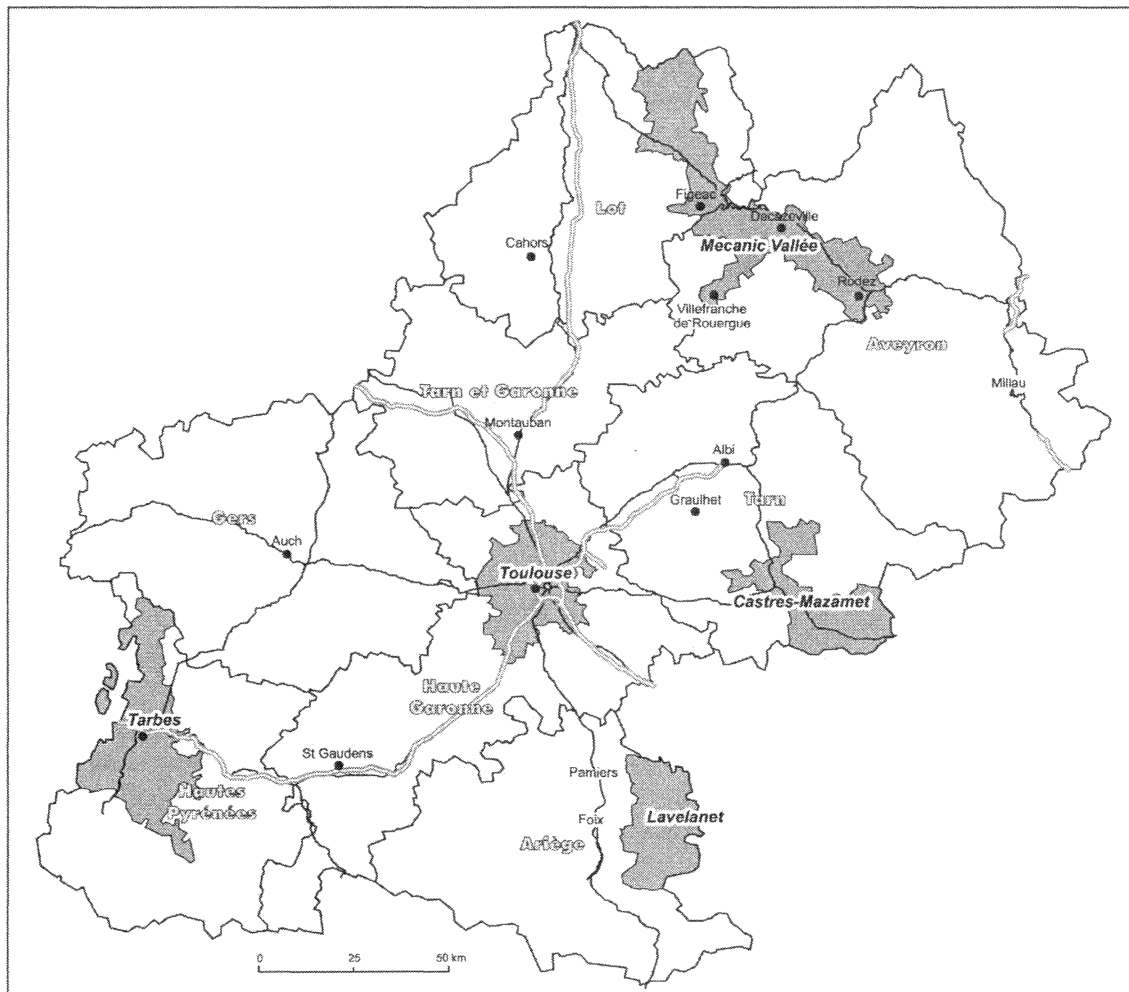
## La tentative de construction d'un concept : les systèmes locaux de compétences

Prolongeant les travaux engagés depuis le début 1999, et bénéficiant du soutien actif du Comité consultatif régional pour la recherche et le développement technologique (CCRRDT), un groupe de chercheurs toulousains s'est constitué autour de la thématique des systèmes productifs locaux (SPL). Elle regroupe des chercheurs appartenant à cinq laboratoires (CIEU, CERS, INRA, FRAMESPA, LEREPS<sup>7</sup>) qui étudient depuis de nombreuses années les systèmes productifs de la région dans des champs disciplinaires qui vont de la géographie économique à la sociologie de l'in-

novation, en passant par l'économie industrielle et spatiale ou l'histoire industrielle.

Un premier programme de recherche les a conduits à caractériser le fonctionnement de principales concentrations industrielles de la région Midi-Pyrénées (figure 1). Dans cette région coexistent avec des destinées variées un district industriel spécialisé (Lavelanet), un système productif plus diversifié (Mécanic Vallée), des villes moyennes en reconversion (Castres-Mazamet ou Tarbes) et une métropole régionale (Toulouse) regroupant plusieurs systèmes productifs à base technologique.

Figure 1 – Les sites sélectionnés



## Une première série de résultats

Les investigations conduites dans la première partie du programme débouchent sur deux constats impor-

tants (2000-2004). Le premier est celui de la faiblesse relative des liens intra régionaux entre les systèmes productifs étudiés. Alors même qu'était envisagée l'hypothèse de l'émergence de réseaux productifs ré-

gionaux associant différents systèmes locaux, il s'avère que les liens régionaux sont très restreints. Par contre, les études de cas, qu'il s'agisse de systèmes productifs locaux versés dans les hautes technologies ou de ceux spécialisés dans des productions plus banales, ont permis de rendre compte d'un degré d'ouverture remarquable aussi bien au niveau national qu'international. Ils fonctionnent comme des îlots insérés dans les réseaux nationaux ou internationaux de production et d'échange.

Le second constat est celui de l'existence, au sein des sites étudiés, de systèmes de relations associant soit des firmes entre elles, soit des firmes et des organismes de recherche et de formation qui sont irréductibles à une logique de secteur d'activité traditionnellement organisé autour d'un type de produit. Dans le cas de l'agglomération toulousaine par exemple, les réseaux de coopération dessinés par les relations entre entreprises, entre laboratoires de recherche et entreprises de service sont organisés autour d'un même type de compétence technologique. Ainsi, les établissements des secteurs spatial, aéronautique et électronique forment une nébuleuse des « métiers de l'électronique et de l'informatique » au sein de laquelle s'observent de multiples relations. Mais cette nébuleuse est bien distincte de celle qui réunit les firmes du secteur des biotechnologies et de la pharmacie. En définitive, tout se passe comme si des secteurs calqués sur les découpages des départements scientifiques (« sciences et technologie de l'information et de la communication », « sciences de la vie », etc.) du CNRS (Centre national de recherche scientifique) devaient se substituer aux traditionnels secteurs d'activités organisés par produit. Un phénomène semblable est observé dans les autres sites où, là encore, les découpages selon les secteurs traditionnels résistent difficilement à l'analyse. Même si la composante R&D est moins prégnante dans la Mécanic vallée, les évolutions les plus récentes illustrent, dans un contexte de plus en plus concurrentiel, l'affirmation de compétences et de relations entre les entreprises qui ne relèvent pas d'une seule logique sectorielle (automobile, aéronautique, machine-outil) mais de compétences transversales.

Le nord de la région Midi-Pyrénées est le théâtre d'une recomposition marquée par la prise de contrôle des plus grandes entreprises locales par des multinationales qui occupent, dans leur domaine respectif, une position de leader au niveau mondial. Ces évolu-

tions traduisent un nouveau contexte spatial et organisationnel dans lequel se déroulent les activités de sous-traitance des secteurs de l'aéronautique, de l'automobile et de la machine-outil qui affectent fortement le tissu industriel de cette zone. Pour les responsables des principales firmes (locales) auxquels les avionneurs ou constructeurs automobiles confient des tâches au contenu technologique de plus en plus élaboré, ces inflexions se traduisent par une réorganisation interne des fonctions productives, par une élévation de la qualification des collectifs de travail et par un partage des « risques » liés à la mise en œuvre de tout processus innovant. Elles s'accompagnent également d'un renouvellement des relations que ces entreprises entretiennent avec les sous-traitants locaux.

**Le nord de la région Midi-Pyrénées est le théâtre d'une recomposition marquée par la prise de contrôle des plus grandes entreprises locales par des multinationales.**

L'adoption de normes, l'exigence de qualité et de respect des délais conditionnent l'émergence d'un système relationnel associant les entreprises « leaders » et un ensemble de partenaires qui s'organise selon un registre plus réticulaire et plus flexible qu'il ne l'était durant les années 1980-1990. Les firmes principales mobilisent des ressources locales composées de deux sous-systèmes organisés autour d'un noyau d'une dizaine de sous-traitants de spécialité et d'environ 240 entreprises, de taille plus réduite, qui assurent des fonctions de sous-traitants de capacité, notamment dans les travaux d'usinage courants. Les premiers se distinguent par un niveau de compétence plus élevé et associent des activités de conception et de production dans le domaine de l'industrie aéronautique et automobile et de la machine-outil. Même s'ils n'apparaissent pas comme les principaux employeurs de la zone, les sous-traitants de spécialité complètent avantageusement le paysage industriel local en offrant une palette de compétences transversales à plusieurs secteurs d'activités. Si leur développement est lié, dans un premier temps, à une « demande » locale, ces entreprises cherchent, dans le cadre de partenariats ou de la constitution de holdings locaux, à se rapprocher des avionneurs ou des constructeurs automobiles. Ils espèrent, par ce biais, parvenir à atténuer leur dépendance par rapport aux donneurs d'ordres locaux.

**Il est beaucoup plus difficile de repérer les liens entre les diverses entités présentes et, au-delà des espaces locaux, les systèmes d'échange dans lesquels elles s'inscrivent.**

La question des dispositifs d'accompagnement portés par les acteurs publics ou parapublics n'a pas été centrale dans cette première phase dont l'objectif premier visait à identifier des mutations qui relèvent prioritairement de la sphère productive. Cette posture peut surprendre alors que, depuis les lois de décentralisation de 1982 jusqu'aux réformes de la fin des années 1990, le volet développement économique des politiques territoriales s'est largement affirmé et que le renforcement de la coopération intercommunale (lois de 1992 et 1999) ou la mise en place des « Pays » (*Loi d'orientation pour l'aménagement et le développement du territoire* [LOADT] de 1995 et 1999) contribuent à une interpénétration plus grande entre les différentes composantes de l'action publique et de la sphère économique. Il nous a cependant semblé plus opportun de ne pas considérer cette relation comme un *a priori* qui expliquerait différents types de trajectoires économiques. Aussi, avons nous préféré analyser l'indéniable inflexion des politiques publiques locales comme le résultat d'un processus complexe visant certes à accompagner les mutations économiques en cours, mais qui apparaît prioritairement comme un volet de stratégies plus globales promouvant la « visibilité » des territoires concernés<sup>8</sup>.

L'impact réel des multiples dispositifs et actions (aménagement de parcs d'activité, actions d'animation, soutien à des projets innovants, formations, etc.) est en effet très variable et délicat à analyser. Il ne saurait être pourtant question d'en faire l'économie à l'heure où nous souhaitons expérimenter la validité du concept de système local de compétences, pierre angulaire du programme de recherche en cours (2004-2008). L'objectif premier vise en effet à formuler ce concept à partir de la systématisation des méthodes permettant leur repérage et leur analyse. Il s'agit en particulier d'évaluer la nature et l'intensité des transferts de connaissances ou d'informations qui s'effectuent dans le cadre des relations mises à jour lors de la précédente phase. Le second objectif vise à apprécier l'efficacité des politiques économiques locales dans la constitution de tels systèmes de relations et dans les processus d'innovation qui leur sont liés. En

effet, les dispositifs censés favoriser les coopérations locales entre organisations productives et innovation se sont multipliés au cours des 20 dernières années, sans que l'on soit toujours capable d'en évaluer les effets. Or, il apparaît délicat de comprendre ces formes spatiales et leur évolution sans disposer d'une telle évaluation, même imparfaite.

### Les orientations méthodologiques

La méthode choisie privilégie donc l'analyse de données qualitatives et diachroniques afin de caractériser des types de systèmes relationnels repérés dans les sites sélectionnés. Si les systèmes productifs locaux sont fondés sur des relations entre des acteurs productifs, il faut donc, pour les étudier, adopter une approche qui permette de les repérer et de les mesurer afin de re-construire ces systèmes relationnels. Or, les données habituelles de l'économie régionale ou de la géographie économique sont des données catégorielles. Il est possible de saisir de façon relativement précise des phénomènes de concentration d'entreprises, d'emplois ou d'activités dans un espace donné, mais il est beaucoup plus difficile de repérer les liens entre les diverses entités présentes et, au-delà des espaces locaux, les systèmes d'échange dans lesquels elles s'inscrivent. Lors du précédent programme, à côté des analyses traditionnelles de concentration, nécessaires dans cette phase, une part importante des efforts a été consacrée à la construction d'indicateurs relationnels. Les données disponibles sur les liens entre la recherche publique et l'industrie (les contrats CNRS-entreprises en particulier) ont été mobilisées comme des données plus qualitatives, obtenues par entretiens, par questionnaires ou par sources documentaires sur les liens entre firmes (coopérations en matière de R&D, relations client – fournisseur ou donneur d'ordres – sous-traitant). L'heure paraît venue de systématiser cette approche relationnelle en recherchant d'autres indicateurs, notamment du côté des mouvements de personnel entre les firmes et en étudiant de façon qualitative des corpus de relations pour en dégager la construction dans le temps. L'évaluation des politiques publiques est un casse-tête permanent pour les acteurs comme pour les chercheurs. Aucune méthode n'a pu, jusqu'à présent, s'imposer significativement, et les analyses conduites actuellement déconnectent, le plus souvent, l'analyse des politiques de celle de leurs effets. Aussi, la méthode choisie dans le cadre de cette investigation se veut très pragmatique. L'organisation économique des sites étudiés repose sur

des éléments spécifiques qui ont été repérés lors de la précédente phase. Le matériau de base est donc constitué d'un corpus « d'histoires » afin d'évaluer les processus de mobilisation des ressources par les acteurs et la place que prennent, dans ces processus, les dispositifs issus de l'action publique.

## Conclusion/Perspectives

Bien qu'il soit trop tôt pour évoquer les résultats d'une étude dont le terme est fixé à 2008, elle nous paraît s'inscrire pleinement dans les propos de Pecqueur<sup>9</sup>, pour qui la globalisation et la mondialisation, loin de favoriser « une marche vers une homogénéisation générale des comportements, des acteurs, des stratégies [...] avive les stratégies régionales voire locales [...] qui participent à la construction de territoires, conjonction de l'espace commun abstrait construit par des groupes et d'un espace physique lorsque ce dernier contribue à l'élaboration de la ressource que fonde le "dedans" par rapport au "dehors" ».

Toutefois, si cette piste se révèle à l'évidence prometteuse, elle demande à prendre ses distances avec un *a priori* majeur. En effet, l'appareillage conceptuel qui s'est formalisé autour des rapports économie-territoire privilégie les « régions qui gagnent ». Comme le précise Moulaert<sup>10</sup>, « l'analyse occidentale du développement spatial s'est principalement concentrée sur les réussites en matière de croissance et de restructuration urbaine et régionale. L'innovation technologique, les changements professionnels et fonctionnels dans les systèmes économiques locaux ainsi que l'instauration de réseaux et de partenariats constituent le noyau terminologique du discours sur les trajectoires de développement réussies des agglomérations urbaines de premier et de second rang, sur les zones industrielles aux dynamismes de restructuration prometteurs, sur les districts industriels fondés sur le principe de l'artisanat et la haute technologie, sur les zones de services de haut niveau et sur les réseaux de régions et de villes qui gagnent ».

Or, ces configurations spécifiques sont peu nombreuses et conduisent à poser la question de la portée explicative de telles trajectoires. Est-il raisonnable d'utiliser la même grille d'analyse pour étendre les investigations au sein de territoires qui offrent un profil plus banal ? La réponse est à première vue négative puisque, à l'évidence, les fondements de telles *success-stories* sont, par nature, rares et difficilement

reproductibles. Pourtant, l'appareillage conceptuel qui leur est lié se révèle d'une étonnante plasticité et peut être utilement mobilisé pour rendre intelligible « l'invention du territoire » que Debarbieux et Vanier<sup>11</sup> appellent de leurs vœux. Il permet en effet de dépasser des représentations arc-boutées sur une vision de « l'espace [...] appréhendé comme une juxtaposition (principe de contiguïté) et un emboîtement de formes spatiales conçues à un niveau donné comme autant de mailles équivalentes ». C'est bien dans cette perspective que nous souhaitons expérimenter le concept de système local de compétences. L'exercice est à l'évidence ambitieux, mais il doit pouvoir tirer parti d'une démarche au caractère interdisciplinaire qui a déjà permis, par le passé, de défricher de nouvelles pistes afin de mieux saisir la nature des rapports complexes entre économie et territoire. ■

## Notes et références

- 1 Manzagol, C. (2003). *La mondialisation, données, mécanismes, enjeux*, Paris, Armand Colin, p. 7.
- 2 Lévy, J. (1999). *Le tournant géographique, penser l'espace pour lire le monde*, Paris, Belin, p. 333.
- 3 Hugon, P. (1999). « L'évolution de la pensée économique et la mondialisation », dans groupe GEMDEV (dir.), *Mondialisation, les mots et les choses*, Karthala, p. 19-51.
- 4 Dollfus, O., C. Grataloup et J. Lévy (1999). « Le Monde, pluriel et singulier », dans groupe GEMDEV (dir.), *Mondialisation, les mots et les choses*, Karthala, p. 81-123.
- 5 Gumuchian, H et al. (2003). *Les acteurs, ces oubliés du territoire*, coll. Géographie, Anthropos, Economica, p. 6.
- 6 Gumuchian, H. et al., *Idem*, p. 46.
- 7 Centre interdisciplinaire d'études urbaines (CIEU), Laboratoire de recherche sur l'économie, les politiques et les systèmes sociaux (LEREPS), Centre d'études des rationalités et des savoirs (CERS) et France Méridionale et Espagne (FRAMESPA).
- 8 Guillaume, R. (2003). « De la hiérarchie au(x) réseau(x) : vers un renouvellement de l'analyse des villes moyennes », dans F. Charbonneau, P. Lewis et C. Manzagol (dir.), *Villes moyennes et mondialisation*, Editions TRAMES, Université de Montréal, p. 164-175.
- 9 Pecqueur, B. (2001). « Gouvernance et régulation : un retour sur la nature du territoire », *Géographie, Économie, Société*, vol. 3, n° 2, p. 229-245.
- 10 Moulaert, F. (1999). « L'analyse des inégalités spatiales en Europe : contribution de l'école de la régulation », *Géographie, Économie, Société*, vol. 1, n° 1, p. 97-133.
- 11 Bebarbieux, B. et M. Vanier (2002). « Les représentations à l'épreuve de la complexité territoriale : une actualité, une prospective ? », dans B. Debarbieux et M. Vanier (dir.), *Ces territorialités qui se dessinent*, Éditions de l'Aube, p. 10.

---

# L'éco-taxe aux Îles Baléares : une innovation pour l'aménagement territorial

Joana Maria Seguí Pons, Universitat de les Illes Balears  
Alain Laramée, TELUQ, Université du Québec à Montréal

---

## Introduction

**P**armi les secteurs participant au processus de globalisation, le tourisme a fait l'objet de nombreuses descriptions en tant que composante importante du phénomène. Ceci, autant comme une des manières de standardiser et d'homogénéiser le monde, en rehaussant les particularités, les cultures et les identités locales, que comme élément de la dialectique local/global permettant un surgissement de nouvelles géométries du pouvoir social et politique<sup>1</sup>.

La socialisation de l'activité touristique a entraîné, depuis ses débuts, un accroissement constant des flux. Entre 1950 et 1998, les arrivées de touristes internationaux dans le monde se sont multipliées par 25, atteignant les 625 millions; chiffre, qui durant l'année 2004, grimpe même jusqu'à 763 millions. Pour 2005, on annonce le chiffre record de 808 millions de touristes, selon les résultats préliminaires de l'Organisation mondiale du tourisme (OMT)<sup>2</sup>, et il ne semble pas que cette tendance, dans un horizon rapproché, puisse être modifiée. Le seuil symbolique des 1 000 millions en 2010, avancé par certains, cesse d'être un pronostic farfelu et pourrait bien devenir une réalité.

L'augmentation des touristes internationaux est signe d'une plus grande mobilité et d'une plus grande consommation d'énergie non renouvelable afin d'assurer les déplacements de ces millions de voyageurs. La croissance continue de cette demande est-elle réellement et infiniment positive pour la durabilité environnementale ? Évidemment non, surtout dans les si-

tuations fragiles et vulnérables comme celles des milieux insulaires.

L'Europe reçoit et émet à la fois plus de la moitié des flux touristiques du monde et compte, avec ses deux premières destinations touristiques, la France et l'Espagne, respectivement 75 millions et 55 millions de visites touristiques internationales par année. L'Espagne dispose approximativement de 5 % de la capacité hôtelière mondiale, et la richesse produite par l'activité touristique dépasse 11 % du PIB. Les Îles Baléares constituent une des 17 communautés autonomes de l'État espagnol. Depuis le début des années 1960, cette communauté s'est affirmée comme l'une des destinations touristiques internationales parmi les plus importantes pour le tourisme de masse, de soleil et de plages. À partir des années 1980, ce modèle touristique a commencé à montrer des symptômes de saturation. La pression croissante sur l'environnement a poussé le gouvernement des îles à mettre en place en 2001 une stratégie de développement afin de maintenir la concurrence du produit touristique dans des conditions durables. À cet effet, le gouvernement des Îles Baléares a implanté une nouvelle forme de mesures fiscales qui constitue une innovation dans le domaine touristique, la première de ce genre en Espagne.

**L'augmentation des touristes internationaux est signe d'une plus grande mobilité et d'une plus grande consommation d'énergie non renouvelable afin d'assurer les déplacements de ces millions de voyageurs.**

## Un modèle touristique mûr

Les quatre îles habitées, Majorque, Minorque, Ibiza et Formentera, comptent un million d'habitants dans une extension à peine de 5 000 kilomètres carrés. Elles constituent approximativement le quart des places touristiques de l'Espagne, plus de 400 000, et reçoivent

vent chaque année plus de 11 millions de touristes, le cinquième des arrivées totales du pays. Les bénéfices ou les impacts économiques positifs, comme la génération de richesse et d'emploi, ont été nombreux, à tel point que ce « savoir-faire » a été exporté à d'autres destinations touristiques de réputation mondiale, comme le Mexique et les Caraïbes. Le bon rapport « qualité-prix » a été un des moteurs primordiaux de vente du produit aux classes moyenne et basse en provenance principalement de l'Allemagne et de la Grande-Bretagne. Toutefois, les impacts négatifs et les externalités produites, tant sur le plan économique, territorial que social et culturel, ont été aussi importants. Un des plus importants consiste en la pression du tourisme sur l'occupation et l'aménagement du territoire.

La construction des premières infrastructures d'accueil, hôtels et appartements, s'est faite à partir de la main-d'œuvre locale mais, avec le temps, cette main-d'œuvre n'étant plus suffisante, on a dû en faire venir du reste des autres communautés autonomes espagnoles, plus rurales et moins développées et, plus tard, de régions étrangères. Cela s'est traduit par une importante augmentation de la population résidente au même rythme que l'augmentation des touristes. La charge territoriale et la pression sur les ressources naturelles deviennent de plus en plus fortes jusqu'à ce qu'on offre de nouveaux produits, d'une plus grande qualité qui, du moins dans les premiers temps, peuvent marquer une différence dans l'offre par rapport à d'autres destinations concurrentes. On a ajouté une offre complémentaire de ports sportifs (marinas) et de domaines de golf qui, à long terme, augmentent la pression sur le territoire encore un peu plus et cela ne semble pas avoir de fin.

Ce modèle qui impose une charge territoriale importante aux Îles Baléares a été aussi étendu vers d'autres territoires de la côte est et sud de l'Espagne, quoique à un niveau moins élevé que sur les espaces insulaires qui sont beaucoup plus vulnérables. Une absence de planification à moyen et à long terme, par la classe politique dominante à l'échelle nationale, a marqué les débuts du décollage touristique, durant les années 1960 et ce, dans une société en pleine rupture avec l'autarcie franquiste. Par contre, la situation s'est améliorée progressivement avec la prise en charge rendue possible par l'autonomie accrue de la Communauté autonome et par le transfert de compétences en matière de tourisme depuis le milieu de la décennie 1980. D'autres effets moins visibles, mais non moins

importants, ont dérivé de ce modèle de globalisation touristique. Entre autres, il convient de citer la perte de l'identité nationale, pour des raisons historiques, en soi déjà faible, qui se reflète dans un recul chaque fois plus grand de la langue catalane et dans une promotion progressive de l'espagnol comme première langue véhiculée. La grande immigration des dernières cinq années, du Nord de l'Afrique, de l'Europe de l'Est et de l'Amérique latine, a aggravé encore plus la situation du catalan qui n'est pas favorisé par des mesures politiques adéquates dans l'Administration publique.

Plus de la moitié de la richesse du pays dépend directement et indirectement du tourisme; la consommation de ressources naturelles, comme l'eau, est chaque fois plus grande; la pression de l'urbanisation sur le territoire augmente; la spéculation immobilière est exponentielle; l'accroissement des infrastructures, capables de supporter les périodes de pointe, se poursuit, et le caractère saisonnier de la demande, concentrée dans les mois d'été, n'a pas encore été résolu. En même temps, on requiert de nouveaux produits touristiques, justifiés par une demande plus exigeante qui se voit attirée par d'autres destinations du bassin méditerranéen moins connues et touristiquement moins exploitées. Les augmentations continues du nombre de passagers dans les aéroports des Îles Baléares, surtout dans celui de Palma de Majorque, qui ont triplé en moins de quinze années, et l'accroissement du nombre total de touristes reçus, qui a doublé dans la même période, donnent une idée de l'ampleur du phénomène et de la nécessité d'approches plus durables au niveau environnemental (graphiques 1 et 2). La nécessité de maintenir la compétitivité du produit touristique, dont les attraits reposent fortement sur la qualité du milieu naturel et environnemental, devient chaque fois plus impérieuse.

### **La remise en question du modèle touristique et la nécessité de nouvelles approches**

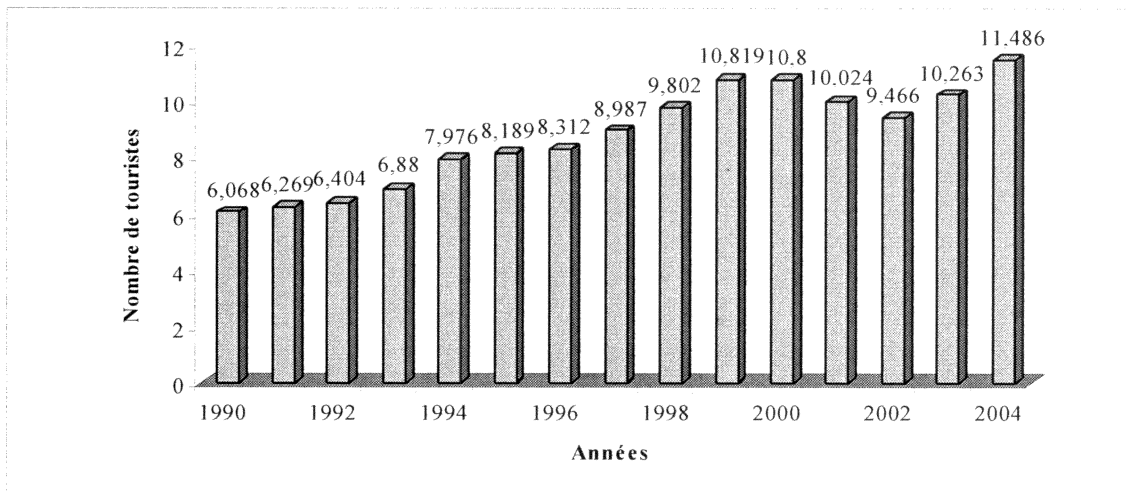
À chaque fois que des crises, souvent cycliques, apparaissent dans les pays émetteurs de touristes, un signal d'alarme est émis et ce, malgré le fait que le tourisme soit actuellement un phénomène absolument consolidé. Les crises successives du pétrole des années 1970, coïncidant avec une baisse dans la qualité du produit touristique, forcée par une diminution dans le prix exigé par les opérateurs touristiques, ont déclenché également les premiers débats sur la nécessité d'un changement de modèle. À partir des années 1980, et à



la suite de plusieurs années de croissance continue, cette réflexion commence à faire son chemin par l'in-

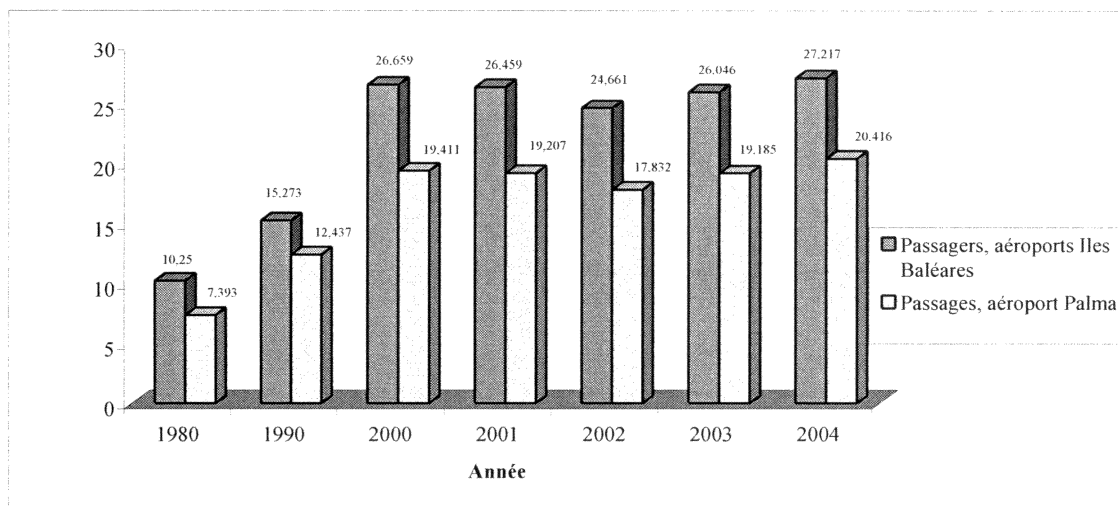
roduction de réglementations pour ordonner autant l'offre de logements que l'offre complémentaire.

**Graphique 1 – Évolution de la demande touristique. Les Îles Baléares**



Source: Govern de les Illes Balears. Conselleria de Turismo. *El turisme a les Illes Balears. Dades informatives* (plusieurs années)

**Graphique 2 – Évolution de la demande de transport aérien. Les Îles Baléares**



Source: Govern de les Illes Balears. Conselleria de Turismo. *El turisme a les Illes Balears. Dades informatives* (plusieurs années)

### La réglementation touristique dans les décennies 1980 et 1990

Divers plans et décrets pour la modernisation et l'embellissement de l'offre touristique ont été adoptés, parmi lesquels nous trouvons les plus significatifs comme le *Decreto Cladera* (Décret Cladera, nom du conseiller autonome qui l'instaure), en 1984, qui vise à contrôler la forte croissance de l'offre, en exigeant

30 mètres carrés de terrain minimal pour chaque place touristique; ou le second décret de 1987, nommé *Decreto Cladera 2*, qui établit à 60 les mètres carrés nécessaires pour chaque place touristique; la *Ley de los Alojamientos turísticos* (Ley 3/1990) (Loi des Logements touristiques) et la *Ley de la Oferta Complementaria* (Ley 6/1996) (Loi de l'Offre Complémentaire); le *Plan de Ordenación de la Oferta Turística* (Plan d'Aménagement de l'Offre Touristique) de 1995,

soumis à des révisions postérieures, ainsi que la *Ley General Turística* (Loi Générale Touristique) de 1999. Parmi les effets de toute cette réglementation, il faut noter la décongestion de quelques espaces et l'impossibilité de construire de nouvelles places touristiques ailleurs que sur les sites déjà existants.

Le maintien de la compétitivité du produit touristique dans les Îles Baléares, moteur presque exclusif de son activité économique, et la nécessité d'un changement de modèle, à partir de l'instauration d'un instrument fiscal spécifique pour taxer les séjours touristiques, ont été le projet étoile du gouvernement de coalition de gauche, appelé « Pacte du Progrès », présidé par le Parti socialiste des Îles Baléares (il appartient au *Partido Socialista Obrero Español* [Parti Socialiste Ouvrier Espagnol], de caractère national) qui, pour la première et la seule fois dans l'histoire de cette Communauté, a occupé le pouvoir exécutif entre 1999 et 2003.

La nécessité de transformer le modèle touristique et territorial est mise en évidence dans les six premiers mois du gouvernement, à travers la création de ce qu'on a appelé le « Fonds de réhabilitation des espaces touristiques » (Ley 12/1999, BOPIB, 4 mai 2001, 92. pág. 2174) pour administrer les fonds de la collecte de la future taxe environnementale, que nous présentons à l'instant.

Le changement de direction politique s'est également reflété par d'autres mesures à caractère territorial qui ont été mises en application tout au long des quatre années de ce gouvernement progressiste, comme un moratoire urbanistique, la *Ley de Ordenación Territorial* (la Loi d'Aménagement Territorial), ou d'autres qui pourraient favoriser un développement plus durable du territoire et qui concernaient particulièrement le secteur énergétique et les faibles ressources hydriques du territoire.

### **L'éco-taxe : une stratégie d'innovation touristique de fin de millénaire**

La mise en place de la stratégie d'innovation touristique qui a conduit à l'implantation de l'éco-taxe a constitué une première sur le territoire de l'État espagnol et, dès le début, a provoqué des confrontations entre le gouvernement des Îles et le patronat hôtelier. Celui-ci l'a perçue comme une attaque aux réalisations des dernières années en matière touristique et

n'a pas partagé la vision de l'Administration publique quant à la nécessité d'implanter une stratégie de développement durable pour maintenir la compétitivité du produit touristique. Cette contestation a aussi été exprimée à l'exécutif du gouvernement de la Communauté autonome par l'opposition officielle, régie par le parti Populaire, de caractère conservateur, dont le président, dans un Forum récent sur le tourisme à Mallorca, accusait le « Pacte du Progrès » d'avoir mis fin à des décennies et des décennies de croissance touristique par l'implantation de cet impôt (Diario de Mallorca, 27 avril 2006).

Comme l'indique la loi (Ley 7/01, de 23 de abril, Boletín Oficial del Estado du 25 mai 2001, BOPIB, du 4 mai 2001, p. 2173) dans l'exposé des motifs, son application requérait la collaboration du secteur patronal auquel, en retour, bénéficierait l'amélioration du produit touristique à travers l'investissement dans la préservation de l'environnement, cadre dans lequel se développe précisément l'activité touristique. La dépendance économique de cette Communauté, en ce qui concerne le tourisme, oblige à la préservation du littoral et à la réhabilitation de ses zones dégradées. Ces aspects, causes déterminantes pour le maintien et l'amélioration de la concurrence de l'activité touristique, sont, par conséquent, essentiels pour garantir la durabilité du littoral des Îles Baléares. Comme l'indiquent Corral et Tintoré (« La gestión integrada de las zonas costeras », Diario de Mallorca, 18 avril 2006), il est à chaque jour de plus en plus nécessaire d'instaurer des mécanismes de développement durable, tant pour la population des Îles (en pensant au bien-être des générations futures) que pour le tourisme (désireux de qualité environnementale et de patrimoine naturel). Pour y arriver, il faut concilier les trois facteurs qui permettent sa mise en place à long terme : l'économique, l'environnemental et le social.

**La nécessité de transformer le modèle touristique et territorial est mise en évidence dans les six premiers mois du gouvernement, à travers la création de ce qu'on a appelé le « Fonds de réhabilitation des espaces touristiques ».**

C'est dans ce contexte, et devant l'insuffisance des fonds de l'État, que l'exécutif des Îles Baléares a cherché des sources additionnelles de financement pour l'implantation de ses politiques jugées nécessaires

pour une activité touristique qui ne détruit pas l'équilibre économique et environnemental. Le mode d'imposition retenu a été établi en fonction des compétences attribuées à la Communauté autonome en matière d'aménagement du territoire, de tourisme, de promotion du développement économique et de patrimoine, et également à l'intérieur du cadre de la Constitution espagnole. L'impôt environnemental s'applique aux séjours dans des établissements touristiques et l'utilisateur, c'est-à-dire le touriste, devient le sujet passif de l'impôt, alors que le chef d'entreprise touristique apparaît comme l'agent protagoniste dans l'obtention des ressources.

Cette taxe, d'un Euro en moyenne par jour, a été appliquée au séjour de personnes âgées de 12 ans et plus qui ne voyageaient pas à travers des programmes sociaux subventionnés et qui étaient logées dans des établissements touristiques (hôtels et hôtels d'appartements, appartements touristiques, logements touristiques de vacances, campings ou camps de tourisme, hôtels ruraux, établissements de tourisme d'intérieur et d'agrotourisme, tous ceux qui sont considérés comme entreprises touristiques de logement). D'autres formules de collecte de l'impôt avaient été envisagées, comme les points d'entrée aux Îles Baléares, aéroports et ports. Ces infrastructures relevant de l'État central, il aurait été nécessaire d'obtenir l'accord de celui-ci pour mettre en place cette mesure, ce que le gouvernement des Îles n'a jamais obtenu, le gouvernement central s'opposant pour des raisons diverses (il était présidé par le Parti Populaire (*Partido Popular*) à l'encaissement de l'impôt. Cette taxation à l'entrée aurait affecté un plus grand nombre de touristes comparativement à celle qui touche les séjours dans des logements touristiques. En effet, on estime que 35 % des touristes échappent à l'impôt sur les séjours. D'ailleurs, le caractère non universel de cette taxe a été l'un des points les plus attaqués.

Le projet impliquait que chaque île dispose d'un investissement proportionnel au nombre de touristes. Ainsi, Majorque concentrerait 65 % des fonds, Minorque 15 %, Ibiza et Formentera un pourcentage semblable. Les revenus ont été estimés autour de 80 millions d'Euros annuellement<sup>3</sup>. La loi est entrée en vigueur à la fin de l'année 2001, non sans absence de polémique et d'opposition, tant du côté du gouvernement central de l'État, qui l'a qualifiée d'inconstitutionnelle, que du côté des hôteliers. Ces derniers n'acceptaient pas l'impôt, en faisant valoir qu'il contri-

buait à diminuer leur capacité concurrentielle face à d'autres destinations touristiques, ce qui les obligeait à absorber une partie des coûts additionnels<sup>4</sup>. Toutefois, il n'y a pas eu de rejet par ceux qui payaient, les touristes. Par ailleurs, les détracteurs de l'éco-taxe lui ont attribué la diminution de la demande entre les années 2001 et 2003. Mais, Aguiló, Riera et Rosselló<sup>5</sup> ont examiné, en termes d'élasticité, l'impact de l'éco-taxe dans la chute du nombre de visiteurs et l'ont estimé à seulement 1,8 % des entrées. Il est certain que, d'une manière ou d'une autre, l'environnement global ne lui a pas été propice parce que, depuis ses débuts, l'arrivée de cet impôt a coïncidé avec une période fragile pour la demande touristique étant donné l'instabilité internationale dérivant des événements du 11 septembre 2001 à New York, de la guerre en Irak et de l'épidémie du SRAS.

**Le projet impliquait que chaque île dispose d'un investissement proportionnel au nombre de touristes.**

En janvier 2002, le Tribunal constitutionnel a levé la suspension préventive de l'impôt en faisant valoir la primauté de l'intérêt général sur le particulier, et on a commencé à appliquer l'éco-taxe jusqu'à sa dérogation, en septembre 2003.

#### **Le Fonds de réhabilitation des espaces touristiques et naturels**

La collecte de l'impôt, pendant l'année et demie où il a été en vigueur (2002-2003), a été versée au Fonds de réhabilitation des espaces touristiques qui, selon la loi, finançait totalement ou partiellement les différentes activités. Les objectifs ont été, d'abord, de remodeler et de réhabiliter les zones touristiques pour renforcer leur qualité, y compris des systèmes d'économie de l'eau et de déploiement d'énergies renouvelables (modification d'accès pour décongestionner et éliminer le trafic en première ligne des plages, la construction de stationnements incitatifs, l'aménagement urbain dans des noyaux touristiques, l'aménagement de sites sportifs et culturels, l'établissement d'un réseau pour la réutilisation d'eaux épurées, l'amélioration des transports publics, l'aménagement de zones piétonnières dans des communes touristiques, la révision du modèle urbain par la démolition des bâtiments désuets ainsi que la création de zones vertes et la dotation de mobilier d'éclairage et de signalisation touristique. Deuxième

mement, l'acquisition, la récupération, la protection et la gestion durable des espaces et des ressources naturelles ont aussi été d'autres objectifs d'investissement du Fonds, ainsi que la défense et la récupération des biens du patrimoine historique et culturel dans des zones d'influence touristique (conservation de parcs naturels et de zones d'intérêt écologique et de paysage; récupération de chemins; création d'infrastructures d'interprétation environnementale; restauration du patrimoine naturel; maintien des activités agricoles traditionnelles et des artisanats locaux; réévaluation des éléments patrimoniaux d'importance sociale, culturelle et touristique; réadaptation de monuments; équipements culturels et de congrès; signalisation, mise en valeur et aménagement de ressources patrimoniales; conservation de gisements archéologiques; récupération d'architectures populaires et création de centres pour la diffusion des traditions et des valeurs ethnographiques<sup>6</sup>.

La revitalisation de l'agriculture comme activité concurrentielle a été un autre objectif et, finalement, la gestion durable des espaces naturels qui assure la conservation de la biodiversité. Plus précisément, on visait le développement de Réserve de la Biosphère (UNESCO), de parcs naturels et d'autres aspects dans la législation en vigueur.

On a proposé initialement 70 activités dont l'investissement global pour l'année 2002 a été de plus de 17 millions d'euros. Plus de 50 % des sommes ont été destinées à la protection d'espaces et de parcs naturels, dont 24 % à la récupération du patrimoine historique et culturel et 20 %, approximativement, à la réadaptation d'espaces touristiques<sup>7</sup>.

**On a étudié un projet de taxe verte dans les Asturies, ainsi qu'en Andalousie et en Catalogne.**

Les activités dans les espaces naturels ont été concentrées sur leur protection contre de nouveaux impacts environnementaux et sur la promotion de l'accès respectueux des résidents et des visiteurs. Les activités concernant le patrimoine historique et culturel ont reposé sur la réhabilitation du patrimoine et sur la promotion de l'accès du public, en plus de contribuer à la diversification de l'offre touristique. Les activités portant sur les espaces touristiques se sont attardées à

l'élimination des impacts environnementaux négatifs, à la réhabilitation d'espaces dégradés, à la promotion des systèmes d'économie d'eau et d'énergie et à l'utilisation de modes de transport alternatifs. Seulement 3,5 % des investissements ont été destinés à la promotion de l'agriculture et de l'élevage du bétail autochtone pour conserver le paysage et les traditions culturelles, ainsi qu'à l'agriculture écologique.

Les prévisions pour l'année 2003 consistaient à investir un total de plus de 35 millions d'Euros dans les orientations et les axes précédemment décrits. Lors des élections suivantes, les partis progressistes (Le Pacte du progrès) ont perdu le pouvoir, ce qui a mis fin aux projets prévus pour la récupération environnementale par le biais du fonds de l'éco-taxe, parce que celle-ci a été immédiatement abolie en septembre de l'année 2003. Le nouveau gouvernement a créé un nouveau fonds, « la Fondation pour le Développement Durable des Îles Baléares » pour la récupération environnementale, beaucoup moins ambitieux, qui devait se financer, à différence de l'antérieur, surtout à partir du trésor public et de contributions volontaires d'institutions et d'entreprises privées.

Jusqu'à aujourd'hui en Espagne, aucune autre initiative semblable ne s'est concrétisée. On a étudié un projet de taxe verte dans les Asturies, ainsi qu'en Andalousie et en Catalogne. Au niveau national, des maires socialistes ont aussi développé une initiative pour instaurer une telle taxe dans leurs communes<sup>8</sup> et, finalement, est apparu un autre projet dans l'île de Lanzarote (Îles Canaries, <http://www.e-siroco.com>), il y a quelque deux ans, à partir du programme de l'Union Européenne, Life Lanzarote 2001-2004.

Toutefois, il y a de nombreux exemples d'application d'un certain type de fiscalité environnementale en rapport avec le tourisme, à l'échelle internationale, et certaines d'entre elles ont été implantées dans les débuts des années 1960. Elles touchent différents domaines territoriaux, que ce soit des communes, des provinces ou des régions mais ce ne sont généralement pas des impôts qui affectent tout un état<sup>9</sup>.

## Conclusions

Les Îles Baléares constituent une des destinations touristiques les plus courues de la Méditerranée occidentale. Cette communauté d'un million d'habitants multiplié par dix sa population avec l'arrivée des touristes

en haute saison. Dans les faits, plus de 60 % de la population résidente vit de cette activité qui a permis de placer le revenu par habitant de cette Communauté autonome espagnole au-dessus de la moyenne nationale et européenne pendant de nombreuses années. Mais ce développement n'a pas eu que des effets positifs pour la qualité de vie de la population.

Par exemple, une enquête récente effectuée par l'Université des Îles Baléares<sup>10</sup> a analysé la perception de l'activité touristique par les résidents et, bien que ceux-ci reconnaissent son importance économique dans la création d'emplois et l'apport d'investissements, 70 % des résidents interviewés considèrent que les prix élevés du logement et du sol disponible pour le développement urbain sont dus à cette activité; 80 % la rendent responsable de la saturation du réseau routier; et 71 %, de celle des services publics comme le traitement de résidus. Enfin, 70 % des répondants seraient d'accord avec l'implantation à nouveau d'une éco-taxe qui toucherait l'ensemble des touristes et non seulement les clients profitant des installations de séjour.

Le tourisme est une activité économique qui, par la richesse qu'elle produit, peut permettre la conservation et, bien qu'elle ait d'importants impacts, ceux-ci sont plus faibles que ceux provenant d'autres activités économiques, comme de certaines industries, ou de l'exploitation intensive de ressources agricoles ou minières. De plus, c'est un secteur intensif d'emploi, ayant un effet multiplicateur très important, qui est peu touché par les processus de changement technologique et qui couvre un vaste spectre de services, dont la plupart sont axés sur les services aux personnes<sup>11</sup>. Mais le tourisme ne présente pas que des avantages. Des inconvénients sérieux risquent de se manifester, comme de graves déséquilibres, si cette activité n'est pas planifiée de manière préventive et reproductible en regard de l'environnement.

**Cette innovation a été un impôt environnemental qui taxait les séjours touristiques.**

La surexploitation de ressources comme l'eau, l'énergie et le territoire, la production de résidus et la perte continue de la qualité du paysage, ont été le prix à payer pour un manque de planification du tourisme à

moyen et à long terme aux Îles Baléares, une des Communautés autonomes qui reçoit le plus grand nombre de touristes, procurant ainsi une grande richesse à l'ensemble de l'État espagnol.

Même si, depuis le milieu des années 1980, on a établi des normes pour développer un tourisme plus durable, il a fallu attendre jusqu'à l'année 2001 pour voir implantée, pour la première fois en Espagne, une mesure innovatrice comme l'éco-taxe<sup>12</sup>. Cette innovation a été un impôt environnemental qui taxait les séjours touristiques, ce qui a donné les moyens pour appliquer une stratégie de développement durable pour le maintien de la compétitivité du même produit touristique.

Bien que perfectible, la mesure a été appliquée, dès le début, sans opposition des touristes, mais elle a généré des divergences importantes entre les hôteliers, représentés par la Fédération Hôtelière de Majorque et par le Groupement Hôtelier des Zones Touristiques de l'Espagne (ZONTUR), qui se sont opposés féroce-ment à elle depuis le tout début. Le peu de temps de sa mise en application, à peine an et demi, a servi toutefois à mettre en évidence les domaines les plus nécessi-teux d'intervention et à identifier également les espaces sociaux et physiques dans lesquels il serait nécessaire de destiner les fruits de la collecte d'un tel impôt. Les problèmes importants relatifs à l'usage de l'eau dans les principales zones touristiques comptent parmi ces domaines ainsi que l'augmentation de la consommation d'énergie électrique.

Malgré sa disparition, ce projet a été porteur d'un espoir pour le changement du modèle touristique et territorial. Par contre, les politiques expansives récentes en matière d'infrastructures, qui modifient visuellement et fonctionnellement le territoire des Îles Baléares, surtout sur l'Île de Majorque et celle d'Ibiza, avec des changements irréversibles pour les générations futures, ne nous permettent pas d'envisager le futur avec beaucoup d'optimisme. ■

## Notes et références

<sup>1</sup> TEO, P. et L.H. LI (2003). « Global and Local Interactions in Tourism », *Annals of Tourism Research*, vol 30, n° 2, p. 287-306.

<sup>2</sup> Organización mundial del turismo (2005). *Barómetro OMT del turismo mundial*, vol. 3, n° 2.

- <sup>3</sup> Hercowitz, M et I.P. Ventosa (2003). « Fiscalidad ambiental y turismo-tres casos de estudio », *Impuestos. Revistas de Orientación Tributaria*, mai-juin (117), p. 10-15. <http://www.ent-consulting.com/r.htm> accédé le 13 avril 2006.
- <sup>4</sup> Fuenmayor Fernandez, A., P. Granell et F.J. Higon Tamarit (2003). « Turismo sostenible y fiscalidad ambiental », in *X Encuentro de Economía Pública 2003*, Sta. Cruz de Tenerife, 6 et 7 février. <http://www.unav.es/economia/economiasectorpublico2/research/1TurismoyMedioambiente.pdf> consulté le 11 avril 2006.
- <sup>5</sup> Aguilo, E., A. Riera et Rossello (2001). « Un modelo dinámico para la demanda turística en las Islas Baleares. Una evaluación del efecto precio del Impuesto Turístico », *Documents de Treball*, 29, Universitat de les Illes Balears.
- <sup>6</sup> <http://www.uax.es/INFOTUR/ECOTASA.htm>
- <sup>7</sup> Govern de les Illes Balears (2003). *Illes Balears. Mallorca, Menorca, Eivissa, Formentera. Un nuevo modelo de país. El Fondo de rehabilitación de espacios turísticos y naturales*, 10 février 2003, 49 pp.
- <sup>8</sup> Fuenmayor et al, *op. cit.*
- <sup>9</sup> De telles taxes existent au Canada et aux Etats-Unis (San Francisco, Seattle Texas et Hawaï), en Autriche, Allemagne, Pays-Bas, Croatie, Grèce et en France. En France, par exemple, il existe la taxe de séjour et chaque commune décide de l'appliquer ou non. C'est le cas à Paris et c'est la Mairie qui est responsable de la collecter (Diversitat 21, S.A., 2003). Le Belize, dans les Caraïbes, dispose d'un patronat pour la conservation des secteurs protégés, depuis 1996, pour conserver et augmenter la qualité de ses ressources naturelles et, au Brésil (Fernando de Noroña), il existe un *Taux de Préservation Environnementale* (Hercowitz et Ventosa, *op. cit.*).
- <sup>10</sup> Diario de Mallorca. 27-06-04.
- <sup>11</sup> Iglesias, X. (2004). « Una deuda con la Naturaleza: La Ecotasa », 4 juin 2004. [www.portaldelmedioambiente.com](http://www.portaldelmedioambiente.com) accédé le 11-04-06; Santamarta, J. (2001). « La ecotasa de Baleares, un paso hacia el turismo sostenible ». <http://www.inisoc.org/ecotasa.htm>. Consulté le 11 avril 2006. World Watch, 11. Espagne, Avril 2001
- <sup>12</sup> Gago Rodríguez, A et X. Labandeira Villot (2001): « Turismo y fiscalidad ambiental ». *Papeles de Economía Española*, n° 87, pp. 179-186, <http://webs.uvigo.es/xavier/papers/pee.pdf>. Consulté le 13- avril 2006. Ils indiquent qu'il ne peut pas strictement être considéré comme un impôt environnemental puisque sa base imposable n'est pas en rapport avec un problème environnemental concret. Fuenmayor *et al.*, *op.cit.* (p. 10) indiquent également que destiner ce qui est rassemblé à des projets de réadaptation de zones touristiques et d'espaces naturels ne permet pas de la qualifier impôt environnemental.

---

# Politiques d'emploi et de formation : innovations dans les territoires du Québec

Colette Bernier  
Université Laval

---

## Introduction

À l'ère de la globalisation, à côté des problèmes de chômage liés aux fermetures et aux délocalisations d'entreprises, les pénuries de main-d'œuvre constituent un autre phénomène criant dans les territoires du Québec<sup>1</sup>. À partir d'une recherche menée récemment sur la formation de la main-d'œuvre dans les régions du Québec<sup>2</sup>, nous avons pu déceler l'émergence de stratégies inédites d'action publique concernant l'emploi et la formation face à ces problèmes de pénurie de main-d'œuvre<sup>3</sup>. La formation est alors utilisée par les acteurs du territoire comme outil pour mobiliser toutes les réserves de main-d'œuvre disponibles pour l'emploi.

Souvent, ces stratégies d'action territoriale ont innové en débouchant sur de nouvelles perspectives de mobilité et de sécurité pour une main-d'œuvre dont les emplois se définissaient auparavant par leur extrême précarité. Ce faisant, elles ont même pu remettre en question un certain nombre de normes, par exemple en élargissant la relation d'emploi à plusieurs employeurs pour un même salarié. Par leur apparition simultanée dans plusieurs régions, on peut aussi se demander si ce type d'innovation ne représenterait pas plus qu'une réponse ponctuelle à une problématique locale et si elle ne rejoindrait pas des tendances plus lourdes d'évolution des politiques publiques. Avec la montée généralisée des emplois précaires, de telles expérimentations ne pourraient-elles pas en effet permettre de repenser les politiques publiques d'emploi et de formation en vue de contrer les effets de la précarisation ?

C'est un tel questionnement qui guidera ce texte. Avant de présenter quelques-unes de ces expérimentations

de l'action publique dans les territoires du Québec, nous discuterons des grandes tendances d'évolution de la relation d'emploi. Nous analyserons ensuite un certain nombre d'expérimentations territoriales autour de l'emploi et de la formation qui ont en commun de redéfinir la relation d'emploi traditionnelle. Nous montrerons ensuite comment ces diverses expérimentations peuvent être reliées à l'approche européenne des « marchés transitionnels de travail » et comment elles peuvent répondre à certains des enjeux actuels des politiques publiques d'emploi et de formation.

## Des changements à la relation d'emploi

Dans les dernières décennies, plusieurs études ont constaté une crise du modèle de régulation, appelé « fordiste » en référence aux usines Ford où il a pris naissance. La norme du travail prédominante était alors celle d'un travail à temps plein, effectué par le chef de famille, sa vie durant, pour le même employeur. À partir de la crise des années 1980, différents changements dans le travail et l'emploi convergent vers une reconfiguration de cette norme.

Les entreprises se mettent alors à rechercher une plus grande flexibilité dans la production. En se restructurant, la grande entreprise redéfinit ses frontières autour d'alliances stratégiques, de sous-traitance, de fusions et d'acquisitions de toutes sortes. On assiste à une montée en importance de l'emploi dans les petites entreprises où se multiplient les formes d'emplois périphériques, sans protection. Par ailleurs, dans les plus grandes entreprises, une grande partie des réorganisations du travail se solde par une « précarisation de l'emploi », c'est-à-dire un affaiblissement du lien d'emploi. L'emploi type cesse d'être rattaché au mo-

**La formation est utilisée par les acteurs du territoire comme outil pour mobiliser toutes les réserves de main-d'œuvre disponibles pour l'emploi.**

dèle « fordiste » de la grande entreprise avec protection de l'emploi et possibilités de promotions internes.

À côté de l'ancien modèle basé sur des garanties collectives à l'intérieur de la grande entreprise, un nouveau modèle a pris forme peu à peu dans les dernières décennies, celui de « l'employabilité ». Ce modèle repose sur l'idée que les salariés, maintenant appelés à changer d'employeurs plusieurs fois au cours de leur vie active, doivent se responsabiliser individuellement pour le maintien et le développement de leurs compétences, d'où l'importance donnée à la formation. De plus, dans ce modèle, « l'employabilité » repose désormais en grande partie sur le savoir-être et les comportements pour répondre aux impératifs d'implication exigés des nouveaux procès de travail.

Les politiques publiques d'emploi et d'éducation sont repensées en conséquence. Pour les clientèles de chômeurs et d'assistés sociaux, les politiques publiques mettent maintenant l'emphase sur les dispositifs « actifs » d'intégration à l'emploi dont la formation constitue l'outil par excellence. Les politiques de formation ne sont d'ailleurs pas en reste. Avec le modèle de « l'employabilité », la mobilité sociale est de plus en plus liée à la formation, et diverses mesures telles la reconnaissance des acquis extrascolaires, la promotion de congés de formation, l'ajustement des horaires de formation sont pensées pour favoriser l'investissement individuel à travers des politiques de « formation tout au long de la vie ».

Les microcosmes que constituent les régions nous semblent intéressants pour analyser l'ajustement de l'action publique aux nouvelles réalités du monde du travail. D'une part, plus que dans les grands centres, l'emploi dans les régions, par son caractère souvent saisonnier, est marqué par la précarité. D'autre part, c'est dans les territoires, au plus près des communautés, que les besoins sont le plus facilement révélés et que des projets trouvent la motivation pour l'action avec l'appui de la communauté. À travers les négociations qui entourent l'action publique dans certains projets territoriaux liant emploi et formation, nous avons en effet pu voir se profiler des ajustements aux politiques d'emploi et de formation qui pourraient apporter une plus grande sécurité aux individus face aux changements actuels de l'emploi. Après avoir examiné ces projets, nous montrerons, en dernière partie, comment ceux-ci rejoignent d'autres appro-

ches récentes des politiques publiques d'emploi en Europe, en particulier l'approche des « marchés transitionnels de travail ».

### **Des expériences liant formation, emploi et développement territorial**

Les projets que nous examinons ici ont tous été appuyés, sinon initiés, par les acteurs publics liés au développement régional. Ils sont ni plus ni moins le résultat du processus de déconcentration de l'action publique concernant les questions de l'emploi et de la formation qui s'est mis en place à la fin des années 1990 pour culminer en 2002 avec la tenue du Rendez-vous national des régions. Ce processus a donné lieu, selon notre étude, à l'éclosion de nouveaux réseaux d'acteurs qui, autrefois, travaillaient en vase clos. À l'intérieur de ces réseaux, on retrouve maintenant, travaillant côte à côte, les bureaux régionaux des ministères touchant l'emploi, l'éducation et l'économie régionale avec les CRÉ (Conférence régionale des élus), et parfois les chambres de commerce ainsi que des représentants de la communauté.

**Un nouveau modèle a pris forme peu à peu dans les dernières décennies, celui de « l'employabilité ».**

Ces expériences ont en commun d'inscrire la formation dans des projets de développement territoriaux et de l'utiliser dans un objectif large de mobilisation/rétention des travailleurs déjà en emploi pour permettre la survie ou le développement d'industries locales ou régionales; en même temps, les expériences tendent à redéfinir la relation d'emploi non plus autour d'un employeur mais de plusieurs, parfois même autour du bassin régional d'emploi dans son ensemble, tout en proposant une plus grande mobilité et une meilleure sécurité d'emploi pour les travailleurs et travailleuses concernés.

L'élément déclencheur des projets est le plus souvent la constatation d'une pénurie de main-d'œuvre, réelle ou appréhendée, qui met en péril la survie des industries locales ou régionales, ou en entrave le développement. Aussi, les projets visent-ils d'abord la fidélisation de la main-d'œuvre à l'entreprise ou encore sa rétention dans la région. Ils s'adressent le plus souvent à des travailleurs précaires<sup>4</sup>, saisonniers ou à temps partiel à qui l'on offre de compléter leur temps



de travail. La formation est toujours au cœur de ces projets; les pouvoirs publics structurent le processus et fournissent une aide financière aux entreprises et aux salariés. La formation professionnelle sert ainsi de « transition » pour les travailleurs déjà sur le marché du travail, soit pour les fidéliser, soit pour les préparer à une mobilité ou à de nouveaux emplois. Les activités sont organisées pour faire en sorte que les salariés exerçant leur emploi dans plusieurs entreprises de la région obtiennent une meilleure sécurité d'emploi et de meilleures perspectives de mobilité, donc une plus grande « employabilité ».

Il ressort de nos analyses deux cas de figures. Le premier concerne des entreprises individuelles appartenant le plus souvent à des secteurs d'emplois similaires; les expériences donneront lieu à des maillages d'entreprises qui se partageront des salariés précaires au sein d'une même région; l'objectif consiste à fidéliser la main-d'œuvre précaire en structurant sa mobilité. Le second cas de figure concerne plus largement un bassin régional d'emplois; il consiste à créer une réserve de travailleurs polyvalents et mobiles dans un bassin régional d'emploi comprenant plusieurs entreprises d'un même secteur d'emploi; l'objectif est ici de permettre aux entreprises de se donner une plus grande flexibilité et de s'assurer une main-d'œuvre qualifiée.

### **Il ressort de nos analyses deux cas de figures.**

#### **Premier cas de figure : fidéliser la main-d'oeuvre précaire en structurant sa mobilité**

Face à la pénurie de main-d'œuvre dans certains secteurs d'emplois où se trouvent une grande proportion d'employés précaires, saisonniers ou à temps partiel, un certain nombre d'actions vise à combler ces pénuries en structurant la mobilité de cette main-d'œuvre dans différentes entreprises tout en lui assurant une plus grande sécurité économique. La première expérience de ce type rencontrée lors de nos enquêtes avait été initiée par la Chambre de commerce d'une petite ville touristique des Laurentides. Recevant les plaintes des commerçants à l'effet qu'ils ne trouvaient plus la main-d'œuvre nécessaire à leur fonctionnement, la Chambre de commerce en vint à la conclusion, à la suite d'une étude portant sur ce problème, que le maillage d'emplois à temps partiel entre plu-

sieurs commerces pour permettre aux entreprises d'avoir accès à un plus grand nombre de salariés et à ces derniers d'augmenter leurs heures de travail.

Les problèmes liés à la main-d'œuvre saisonnière ont aussi donné lieu à un maillage original d'entreprises en Gaspésie entre une usine de crabes et une usine de fabrication de couronnes de Noël. Cette expérience est le résultat du travail de différents ministères qui se sont réunis pour trouver des solutions aux problèmes de saisonnalité de la main-d'œuvre, entre autres par des projets de diversification. La plupart des usines des pêches fonctionnent entre six et sept mois par année, mais quatre usines dans le domaine du crabe ne permettaient pas aux travailleurs d'obtenir leurs prestations de chômage. Le même problème de précarité était vécu dans une usine de fabrication de couronnes de Noël de la région dont la pointe de production se situait autour des Fêtes. Face à un projet d'agrandissement de l'usine, on craignait par ailleurs de ne pas trouver la main-d'œuvre nécessaire. De là l'idée d'une collaboration avec une usine de crabes de la région qui cherchait aussi à stabiliser sa main-d'œuvre. Une formation a été donnée, avec l'aide d'Emploi-Québec, pour les 200 travailleurs et travailleuses de l'usine de crabes par 16 employés de l'usine de couronnes de Noël. Suite à cette expérience, l'usine de couronnes prévoit se diversifier davantage par l'assemblage de pales d'éoliennes avec l'arrivée de cette industrie dans la région. L'histoire est à suivre en ce qui concerne les conditions de travail et la sécurité d'emploi des salariés.

Une expérience similaire a eu lieu dans un méga complexe de villégiature des Laurentides. S'il s'agit ici d'une seule entreprise, la division du travail entre secteurs sur une base saisonnière peut l'apparenter à un ensemble d'entreprises. Au plus fort de la saison hivernale, l'entreprise compte plus de 2 000 employés et draine donc le bassin régional de main-d'œuvre. Bien que l'entreprise attire de nombreux travailleurs et travailleuses, elle doit aussi composer avec des pénuries à certains postes (du fait de l'éloignement et des conditions de travail) et, pour cette raison, a dû penser à une politique de « fidélisation » de sa main-d'œuvre. Ainsi, l'été, lorsqu'il y a moins d'achalandage et qu'il y a des mises à pied temporaires, l'entreprise donne la priorité à ses employés de la saison hivernale. Fruit d'une négociation patronale-syndicale, on a de plus mis sur pied une banque de salariés polyvalents dont l'objectif est de stabiliser les

emplois : « Plutôt que d'avoir des employés qui travaillent à mi-temps, on va essayer d'avoir un employé qui travaille à plein temps en jumelant des postes, maximiser les heures de travail de nos travailleurs en place plutôt que d'aller recruter », avance la direction des ressources humaines. De plus, l'entreprise se sert de la formation (surtout en anglais langue seconde) pour retenir la main-d'œuvre jusqu'à l'hiver, la fidéliser. On fait d'abord appel aux employés temporairement mis à pied qui reçoivent alors pour se former des prestations d'assurance-emploi et un complément de revenu d'Emploi-Québec et éventuellement des frais de déplacement et de garderie.

Outre le fait, dans les deux cas, de jumeler des entreprises ou des services pour faire face aux pénuries de main-d'œuvre et en même temps permettre une plus grande régularité de travail aux salariés, la dernière expérience innove encore en considérant la formation en période de chômage comme une activité faisant partie quasi intégrante de l'emploi. Nous verrons plus loin comment nous pouvons relier ce type d'expérience à l'approche des « marchés transitionnels de travail » qui voudrait à la fois assurer une plus grande flexibilité aux entreprises et une plus grande sécurité d'emploi aux salariés. La dernière expérience, par le nombre de salariés impliqués, s'apparente aussi au prochain cas de figure où les actions concernent, de façon plus large que celles du premier cas de figure, des bassins régionaux d'emploi.

### **Deuxième cas de figure : former des travailleurs qualifiés pour un bassin régional d'emploi**

Ces autres expérimentations ont eu lieu dans des régions, la plupart du temps là où prédomine un secteur d'emploi, soit pour augmenter la flexibilité des entreprises en formant des travailleurs qualifiés et polyvalents, soit pour faire face à des pénuries réelles ou appréhendées de main-d'œuvre. Ici encore, l'idée est d'assurer à la fois une plus grande flexibilité aux entreprises et une meilleure sécurité d'emploi aux salariés, en se servant entre autres de la formation.

La région de la Mauricie, où se retrouve le secteur traditionnel du textile, a été très active pour trouver des solutions aux problèmes de pénurie de main-d'œuvre. Ainsi, à Louiseville, le Centre local d'emploi, avec la collaboration des entreprises du secteur du textile, ont mis en place une équipe polyvalente de travailleurs et travailleuses à la disposition de plu-

sieurs entreprises de la localité. Dans ce secteur, la main-d'œuvre est vieillissante et il est difficile d'intéresser les jeunes à s'y diriger à cause de conditions de travail difficiles. À partir d'une liste de rappel utilisée par une des entreprises pour combler ses absences, Emploi-Québec a formé ces travailleurs et travailleuses sur l'ensemble des opérations liées au métier pour rendre ces personnes polyvalentes, leur permettant de faire du remplacement dans plusieurs entreprises de la région.

La région de la Gaspésie–Les-Îles est aussi à l'origine d'un projet intéressant alliant le développement de l'industrie éolienne sur son territoire et la hausse du niveau de scolarité de sa population. Dans un contexte de crise, le Plan de relance et de diversification de l'économie de 1999 a été l'occasion de mettre de l'avant le développement de l'énergie éolienne. Lors des rencontres entourant le plan, un élément choc a alors catapulté la formation au premier rang des préoccupations lorsqu'on s'est aperçu, chiffres à l'appui, que la main-d'œuvre compétente ferait terriblement défaut dans l'éventualité du développement attendu. À la suite d'une Journée de réflexion, organisée en décembre 2001 et où se retrouvaient plus de 150 partenaires de différents milieux socio-économiques, diverses actions de formation furent proposées. Un des projets qui rejoint notre propos concerne une nouvelle mesure de formation mise en place par Emploi-Québec qui sera ajoutée à un programme existant d'emplois temporaires permettant aux travailleurs de se qualifier pour l'assurance-emploi. Ainsi, à partir de 2002, les 45 ans et moins qui n'avaient pas leur secondaire V et qui voulaient avoir accès au programme d'emplois temporaires pour se qualifier à l'assurance-emploi devaient s'engager à se former. En conséquence, plus de 500 adultes âgés entre 18 et 45 ans, en général des travailleurs et travailleuses des usines de transformation de poissons, sont retournés en formation générale dans le cadre des cours aux adultes des commissions scolaires de la région.

Ce type de mesures correspond assez bien à l'approche des « marchés transitionnels » qui, comme on le verra, vise à ce que diverses activités en marge de l'emploi (formation, congés parentaux, pré-retraite, etc.) puissent être associées à une garantie de rémunération et constituer des passerelles vers d'autres positions sur le marché du travail pour éventuellement renouveler les bases de la sécurité économique des salariés.

En 2001, la Table métropolitaine (relevant d'Emploi-Québec) a également développé un projet dans le secteur du bioalimentaire. Ce dernier consistait en une offre de formation concertée avec les maisons d'enseignement des cinq régions de la Région métropolitaine de recensement (RMR). Les entreprises identifiées dans le projet pilote sont, pour quatre d'entre elles, des PME du secteur de la transformation et une PME du commerce en alimentation. Le réseau des maisons d'enseignement a pour objectif de développer des projets pilotes de formation en entreprise visant à mettre en place des formations transférables d'une entreprise à l'autre. Les formations se donnent autant que possible dans l'entreprise et sur des périodes très courtes pour « intégrer la formation à la semaine de travail ». Dans les suites de ce projet, une des cinq régions a mis de l'avant l'idée d'utiliser les travailleurs et travailleuses de la région ainsi devenus polyvalents pour des remplacements dans différentes usines de la région.

Ainsi, à l'analyse, plusieurs projets territoriaux de formation remettent radicalement en question l'ancien modèle de la relation d'emploi pensé autour de la grande entreprise offrant sécurité d'emploi et possibilités de promotion. En remplacement de ce modèle, le regroupement de PME autour d'échanges de salariés et de formations paraît désormais une solution envisageable pour offrir une certaine flexibilité aux entreprises en même temps que mobilité et sécurité d'emploi aux travailleurs. La simultanéité des expérimentations dans différentes régions et l'appui, si ce n'est le rôle central des pouvoirs publics dans ces expériences, montrent qu'il ne saurait s'agir de cas isolés, mais bien plus de tendances probables d'évolution. Enfin, le fait que de telles expériences soient aussi mises de l'avant dans certaines approches européennes, telle l'approche des marchés transitionnels de travail, ouvre la voie à des avancées en ce sens au Québec.

**Au total, on veut mettre de l'avant un « modèle social solidaire pour le siècle qui commence ».**

### **L'approche des « marchés transitionnels du travail »**

L'approche des marchés transitionnels trouve son origine dans divers rapports gouvernementaux (notam-

ment les rapports Boissonat<sup>5</sup> et Supiot<sup>6</sup> en France) qui tentent d'élargir l'assise de la protection sociale en prenant en compte non seulement l'activité professionnelle rémunérée dans un emploi régulier, mais plus généralement la participation à des activités sociales utiles ou jugées souhaitables. Ainsi, avec cette approche, il s'agirait de stabiliser la main-d'œuvre sur une base élargie et assouplie et de donner de nouveaux droits aux travailleurs et travailleuses en structurant leurs perspectives de mobilité. L'approche s'inspire de nombreux acquis obtenus dans les pays de l'Europe du Nord, notamment les Pays-Bas, la Suède et le Danemark.

Cette approche a été développée dans les années 1990 dans le cadre d'un programme international financé par la Communauté européenne auprès de dix équipes nationales de recherche<sup>7</sup>. Le pari que font les tenants de cette approche est que de telles politiques pourraient concilier la flexibilité recherchée par les entreprises sur le marché du travail avec la sécurité recherchée par les salariés et les syndicats en organisant ce que certains appellent une « flexicurité<sup>8</sup> ». Au total, on veut mettre de l'avant une vision alternative au modèle américain, ou pour reprendre les termes de Gazier (2003), un « modèle social solidaire pour le siècle qui commence ».

Dans cette approche, la participation à des activités sociales, utiles ou jugées souhaitables, est considérée comme une transition par rapport au marché du travail, d'où le terme « marchés situation de référence constituée par l'emploi et comprennent cinq champs principaux : 1) les transitions au sein même de l'emploi; 2) entre l'emploi et le système éducatif; 3) entre l'emploi et le chômage; 4) entre l'emploi et les activités domestiques et 5) entre l'emploi et la retraite. Elles peuvent être illustrées comme dans la figure 1.

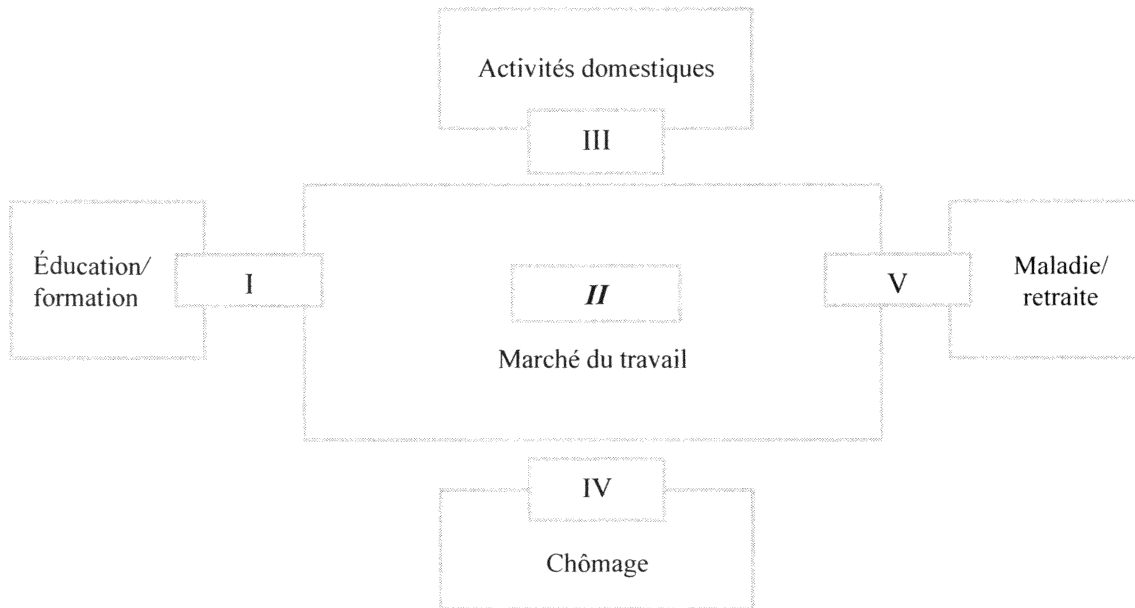
L'approche des « marchés transitionnels » a l'avantage de systématiser les transitions entre les activités de travail et les autres activités en donnant de nouveaux droits aux travailleurs. Ces différentes activités seraient en effet associées à une garantie de rémunération (cofinancement) sur la base d'une négociation. En constituant des passerelles vers d'autres positions sur le marché du travail, on renouvellerait ainsi les bases de la sécurité économique des salariés.

C'est parce que les marchés transitionnels constituent des projets négociés qu'on les retrouvera plus souvent

aux niveaux local et régional, plus près des intervenants. Pourtant, il ne faut pas se leurrer, de telles actions pourraient rester marginales si elles ne peuvent s'inscrire dans de nouvelles règles. Aussi, selon Gazier<sup>9</sup>, même si l'essentiel des discussions se passe à un niveau local ou régional, il y a nécessité d'un

cadre national encadrant l'organisation des marchés transitionnels. Pour cette raison, nous nous demandons, pour terminer, dans quelle mesure de tels projets sont compatibles avec les relations du travail au Québec et quels types de changements l'adoption de telles politiques demanderaient aux acteurs syndicaux.

**Figure 1 – Les cinq principaux champs des marchés transitionnels**



Source : Repris de Schmid, G. (2002).

### **La nécessité de repenser les modes traditionnels de représentation et d'action syndicale**

Pour aller dans le sens de telles politiques, cela demanderait un certain nombre d'ajustements aux syndicats nord-américains. Ces ajustements concernent autant les niveaux de représentation, de mobilisation et d'action syndicale que les alliances nécessaires avec d'autres groupes sociaux. Nous allons le voir, l'action syndicale va déjà en ce sens.

Au Québec, comme dans l'ensemble de l'Amérique du Nord, les unités d'accreditation et de négociation syndicales sont formées sur la base d'entreprises individuelles et très rarement sur une base sectorielle ou de branche, comme c'est souvent le cas en Europe. Mais, l'entreprise n'est peut-être plus le niveau adéquat de représentation face aux nombreuses transitions d'emploi qui risquent de marquer la vie des salariés, à l'avenir. Ainsi, constatant un déséquilibre

entre les politiques traditionnelles du marché du travail et les changements actuels à l'emploi, des experts américains<sup>10</sup> proposent un certain nombre de mesures aux syndicats pour tenter de représenter les travailleurs non plus à partir d'une activité chez un employeur à un moment donné, mais durant toute leur vie active. Ils avancent que, si les syndicats doivent continuer à servir leurs membres traditionnels, il leur faut aussi se préoccuper des travailleurs en dehors du noyau central et s'occuper des besoins des travailleurs précaires et de ceux à carrières multiples. Pour cela, il leur faut entrevoir leur action en termes de la vie active de leurs membres durant laquelle les syndicats devraient offrir des services pour maintenir l'employabilité et la mobilité de leurs membres.

Pour ce, il faut élargir la base de la mobilisation à un ensemble d'organisations reliées au monde du travail et de l'éducation. Ainsi, selon ces mêmes auteurs, à côté des acteurs traditionnels du monde du travail, les syndicats doivent reconnaître l'émergence, durant

les années récentes, de nouveaux acteurs et former des coalitions avec ces groupes, qu'il s'agisse de groupes communautaires, des réseaux de l'éducation et de la formation (entre autres d'apprentissage tout au long de la vie), d'organismes de recrutement de travailleurs temporaires ou d'autres organisations de partage du travail. Par ailleurs, en suivant ce raisonnement, la perspective des marchés transitionnels pourrait permettre d'élargir les publics cibles de la négociation et mettre de l'avant des actions conjointes, de nouvelles solidarités avec des groupes à la marge de l'emploi, chômeurs, assistés sociaux ou encore travailleurs précaires.

**Avec l'approche alternative des marchés transitionnels, il ne s'agit certainement pas d'accepter la tendance à la précarisation des emplois, mais plutôt d'inventer de nouvelles mesures de sécurité sur la base des réalités actuelles du marché du travail et de l'emploi.**

Au Québec, certaines expériences allant dans le sens d'une représentation des salariés au-delà de l'entreprise ont déjà été tentées. Par exemple, dans les années 1990, des tentatives faites par la Confédération des syndicats nationaux de revoir le Code du travail pour permettre la syndicalisation sur une base individuelle n'ont pas abouti. Pas plus d'ailleurs que des revendications déjà anciennes concernant un changement au Code du travail pour ouvrir la voie à la syndicalisation et à la négociation multi patronale, éventuellement sur une base sectorielle ou encore dans un bassin régional d'emploi. Dans les débats syndicaux de la dernière décennie au Québec, alors que l'établissement de liens solides avec ces nouveaux acteurs en émergence est déjà en marche, la question de l'action syndicale aux niveaux local et régional est aussi de plus en plus à l'ordre du jour.

De plus, pour les syndicats québécois, la période actuelle de lutte contre la privatisation des services publics et la précarisation des emplois pourrait leur fournir l'occasion de s'imposer dans la négociation des questions de l'organisation du travail et de la formation. Et ce, d'autant plus que l'approche des marchés transitionnels leur donne les outils pour négocier les questions de qualification, de mobilité, de carrière et de formation dans une approche globale du pro-

blème et donc d'ouvrir de nouveaux champs de négociation. Les marchés transitionnels ne consistent-ils pas, pour reprendre les termes de Gazier (2003), « en des négociations collectives enrichies, décentralisées, qui associent de nouveaux partenaires et recherchent de nouveaux financements » ?

## Conclusion

Si plusieurs des évolutions actuelles de l'emploi et du travail peuvent assombrir les perspectives concernant l'emploi dans les régions, certaines expérimentations actuelles ouvrent la voie à l'action publique pour repenser la sécurité des salariés sur des bases nouvelles. Parmi celles-ci, l'essentiel est sans doute l'idée de normes inédites en train de se dessiner autour des transitions entre différentes activités (travail, activités domestiques, formation, etc.). Ce qui se joue en filigrane dans les actions publiques analysées, c'est une remise en question des politiques traditionnelles de l'emploi basées sur une vision linéaire et rigide des « plans de vie » allant des études à la vie active et à la retraite pour aller vers un modèle plus flexible qui offre la possibilité de distribuer sur l'ensemble de la vie, de façon souple, les périodes de travail, d'études, d'activités domestiques, de loisir et de retraite<sup>11</sup>.

Pour pouvoir penser de telles politiques à plus long terme, il faut d'abord comprendre que l'époque actuelle en est une de reconfiguration de la relation d'emploi traditionnelle. L'ancien modèle fordiste construit autour de « marchés internes de travail » offrant des perspectives de mobilité et une sécurité d'emploi sur la base de l'ancienneté dans la grande entreprise est affaire du passé. Pour ceux et celles qui pourraient avoir la nostalgie de ce modèle, il ne faut pas oublier qu'il ne s'appliquait qu'à une partie seulement de la main-d'œuvre active, une main-d'œuvre privilégiée dans un marché du travail segmenté parfois à l'extrême. Par ailleurs, avec l'approche alternative des marchés transitionnels, il ne s'agit certainement pas d'accepter la tendance à la précarisation des emplois, mais plutôt d'inventer de nouvelles mesures de sécurité sur la base des réalités actuelles du marché du travail et de l'emploi. Il s'agirait en quelque sorte de mettre en place les fondements d'une sécurité ouverte au plus grand nombre et ne reposant plus exclusivement sur le lien d'emploi, mais sur un ensemble d'activités utiles socialement, y compris celle de maintenir ses compétences. L'approche des « marchés transitionnels de travail » nous semble à cet effet per-

mettre d'assortir le modèle de « l'employabilité » de nouveaux droits pour les travailleurs et travailleuses, droits qu'il reste encore à définir.

Sans doute y aurait-il intérêt à poursuivre cette étude pour voir comment se définiraient ces nouveaux droits à travers les actions collectives initiées en région. L'intérêt serait aussi de voir comment les négociations actuelles entre les acteurs, au niveau micro et méso des localités et des régions, pourraient éventuellement déboucher au niveau macro sur l'établissement de nouvelles règles et dispositifs institutionnels concernant les politiques publiques d'emploi et de formation. ■

### Notes et références

- <sup>1</sup> Si la coexistence de ces deux phénomènes, à première vue opposés, de chômage et de pénuries de main-d'œuvre peut paraître paradoxale, elle ne l'est pas. Sans parler de la segmentation des marchés régionaux d'emploi, les pénuries de main-d'œuvre apparaissent en effet le plus souvent dans les territoires comme la conséquence du « cercle vicieux » du sous-développement où les fermetures d'usines se soldent par des phénomènes d'exode des populations et donc de pénuries de main-d'œuvre qui, à leur tour, freineront le développement économique de la région.
- <sup>2</sup> Cette recherche a été menée pour la Centrale des syndicats du Québec (CSQ) et financée par le Fonds national de formation de la main-d'œuvre (FNFMO).
- <sup>3</sup> Bernier, C. (dir.) (2004). *Dynamiques régionales de développement et formation de la main-d'œuvre*, Montréal, Fonds national de formation de la main-d'œuvre.
- <sup>4</sup> Pour contrer les pénuries de main-d'œuvre, plusieurs autres actions territoriales prennent d'autres publics pour ci-

bles, par exemple les assistés sociaux, les femmes, les immigrants, les jeunes. Pour le propos de cet article, nous nous en tenons ici aux travailleurs en emploi.

- <sup>5</sup> Boissonat, J. (1995). *Le travail dans vingt ans*, Plan-Odile Jacob.
- <sup>6</sup> Supiot, A. (1999). *Au-delà de l'emploi*, Flammarion.
- <sup>7</sup> Le rapport principal de recherche a été publié en 2002 : Schmid, G. et B. Gazier (dir.) (2002). *The Dynamics of Full Employment, Social Integration through Transitional Labour Markets*, Cheltenham (UK) et North Hampton (USA), Edward Elgar; en plus de ce rapport, nous nous servons ici d'un livre publié en français : Gazier, B. (2003). *Tous « Sublimes ». Vers un nouveau plein-emploi*, Paris, Flammarion, Essais.
- <sup>8</sup> L'approche des marchés transitionnels est d'ailleurs connectée à une autre approche, celle de la « flexicurité » pour faire le lien entre les besoins de flexibilité et de sécurité (<http://www.tilburguniversity.nl/flexicurity>).
- <sup>9</sup> Gazier (2003), *op. cit.*
- <sup>10</sup> Osterman, P. et al. (2001). *Working in America. A blueprint for the New Labor Market*, Cambridge (Massachusetts, USA) et Londres (England), The MIT Press.
- <sup>11</sup> Si le projet peut sembler utopique, il n'est qu'à noter certaines propositions ressorties tout récemment de la commission parlementaire sur la loi du 1 %; par exemple, certains rapports patronaux y mettent de l'avant l'idée que l'assurance-emploi pourrait soutenir le financement des personnes qui voudraient se former ou encore, apporter une contribution à la reconnaissance et au bilan des compétences des personnes. Par ailleurs, dans les divers mémoires se dégagent un certain consensus sur la nécessité de promouvoir le regroupement d'entreprises en mutuelles de formation.

---

# Une coopérative financière au service du milieu : l'innovation dans la culture

Martine Vézina, HEC Montréal  
Damien Rousselière, Université Pierre Mendès France (Grenoble)

---

## Introduction

Cet article a pour objectif de présenter une étude empirique montrant comment la forme coopérative peut constituer une réponse aux enjeux spécifiques d'un milieu, qu'il soit territorialisé ou non. C'est à travers l'analyse du modèle de développement de la Caisse Desjardins de la culture que nous nous proposons de poursuivre cet objectif.

Cette étude s'articulant donc autour de la question du « comment », notre analyse s'appuie sur une approche stratégique issue de l'approche des ressources (*Resource-Based View*)<sup>1</sup>. L'approche des ressources stipule que les raisons du succès (performance) des organisations tiennent principalement à la combinaison originale qu'elles font des actifs (tangibles et intangibles) qu'elles détiennent et des processus organisationnels qu'elles élaborent au cours de leur développement. À cet égard, l'approche des ressources s'intéresse moins à la place qu'occupe l'organisation dans son environnement concurrentiel qu'au soin qu'elle met à développer un modèle organisationnel approprié à sa stratégie (activités et marchés des-servis). Parce que nous nous intéressons au développement des milieux, notre étude empirique s'appuie sur une organisation coopérative financière, la Caisse Desjardins de la culture. On sait, en effet, que le financement est un levier majeur du développement des organisations, mais également des milieux. S'intéresser aux raisons de la performance d'une coopérative financière, c'est donc chercher à comprendre sa contribution directe à ses membres, mais également au milieu dans lequel elle évolue.

Dans un premier temps, nous faisons état des spécificités du milieu culturel et des besoins qui en dé-

coulent en termes de financement de l'activité. Nous abordons ensuite plus particulièrement le modèle de la Caisse de la culture et ses diverses modalités d'intervention, mettant ainsi l'accent sur ce qui nous semble être au fondement de son succès : l'accompagnement dans la relation de service, l'appui du réseau partenarial ainsi que le développement de méthodes d'analyse et de gestion du risque adaptées. En conclusion, nous proposons quelques pistes de réflexion quant aux conditions par lesquelles une institution financière est susceptible de participer au développement de son milieu.

## L'émergence de la Caisse de la culture : une initiative du milieu

Il est nécessaire de replacer la Caisse de la culture dans le cadre spécifique du secteur culturel, qui se caractérise par des statuts divers, une répartition particulière des revenus et des besoins importants de financement. Ces problèmes touchent de manière différenciée les divers acteurs de ce secteur, suivant qu'ils

sont travailleurs autonomes, entrepreneurs individuels ou entreprises culturelles.

Ainsi, du point de vue du travail autonome, le constat de l'existence d'une

« économie du star-system » est assez récurrent. Cette concentration importante des gains sur un nombre relativement limité d'acteurs et la forte précarité des autres apparaît notamment dans le rapport récent du ministère de la Culture et des Communications du Québec sur la situation socio-économique des artistes : leur situation se caractérise par une très forte fluctuation des revenus d'une année sur l'autre et une forte inégalité de la répartition de ces mêmes revenus<sup>2</sup>.

**L'approche des ressources s'intéresse moins à la place qu'occupe l'organisation dans son environnement concurrentiel qu'au soin qu'elle met à développer un modèle organisationnel approprié à sa stratégie.**

Les besoins de financement découlant de cette situation de précarité sont importants et à ne pas négliger pour les différentes organisations professionnelles d'artistes. Celles-ci se sont toujours préoccupées du problème du financement pour leurs membres, pour des besoins personnels ou professionnels.

**La création de la Caisse de la culture apparaît comme une réponse partielle à ces problèmes de financement de l'économie de la culture.**

La spécificité du financement se pose également du point de vue de l'entreprise culturelle. La nature de service ou de bien immatériel pose un problème important de coûts noyés, c'est-à-dire des coûts fixes engagés avant la réalisation du produit final. D'autre part, son caractère de prototype questionne la façon d'évaluer la qualité de ce bien et le risque de débouché qui y est associé. Dans ce contexte, ces entreprises doivent faire face à une multiplicité de sources de financement (public, dons et commandites, ventes...) plus ou moins récurrentes et souvent précaires. La faiblesse des débouchés locaux les oblige à tenter de trouver des moyens d'élargir le marché, et donc à aller vers les marchés étrangers, francophones ou américains.

La création de la Caisse de la culture apparaît comme une réponse partielle à ces problèmes de financement de l'économie de la culture. Sa création, en 1994, est liée à un contexte politique de forte volonté d'autonomisation du secteur québécois de la culture. En effet, la structuration de ce secteur culturel s'est traduite par la mise en place progressive de 1988 à 1997 d'un ensemble d'institutions impliquant la reconnaissance spécifique du rôle des partenaires sociaux dans une régulation multipolaire de la culture<sup>3</sup>.

La discussion sur la nouvelle politique culturelle du Québec de 1992 a contribué à la création de nombreux réseaux consolidant le secteur culturel. Ces réseaux inscrivent également leur réflexion dans un rapport particulier à la place de la culture québécoise. Porté par un acteur déterminant dans cette période et fort de sa légitimité, l'Union des artistes (UDA), le projet de caisse est directement issu d'un rapprochement entre les différentes organisations professionnelles du secteur culturel : l'UDA, l'UNEQ (Unions des écrivaines et écrivains du Québec), la GMMQ (Guil-

de des musiciennes et musiciens du Québec), les autres centrales syndicales et organisations professionnelles, et le mouvement Desjardins.

Dans un contexte de forte restructuration et de rationalisation de son réseau de caisses, le mouvement Desjardins est toutefois peu enclin à créer une nouvelle entité. Le projet part donc plutôt d'une caisse existante à l'ONF (Office national du film) en en changeant la structure organisationnelle. Renouvelée, cette caisse comptera initialement 400 membres avec un conseil d'administration de 12 personnes (dont 3 membres de l'ancienne communauté). Les 9 autres allaient être des individus membres de l'UDA. La nouvelle structure, qu'on appellerait dorénavant la Caisse de la culture, fut lancée le 19 avril 1994, avec un actif de 1,5 million de dollars. Elle se dote alors d'une mission très claire : « Utiliser l'argent du milieu pour développer le milieu ». Quelle autre mission pourrait-elle de toute façon poursuivre compte tenu du fait qu'elle émane de façon très forte de ce milieu qu'est celui de la culture ?

En 11 ans, la Caisse connaît un développement important de son activité. Les actifs (au bilan) passent de 1 million \$ à plus de 80 millions \$, alors que le membership, maintenant de 3 900 personnes, progresse d'à peu près 10 % par an depuis sa fondation. Même si la Caisse de la culture est d'envergure provinciale, 70 % de l'activité économique liée à la culture se passant à Montréal (30 % en région), plus de 90 % de ses membres sont de la région métropolitaine. Les secteurs culturels représentés dans la clientèle sont variés, mais la portion de membres issus de l'UDA est encore prédominante, comptant pour près de la moitié des membres de la Caisse. La Caisse de la culture compte aussi des sociétaires parmi les membres de la GMMQ, de l'UNEQ, du personnel de l'ONF et surtout du personnel de l'UQAM (Université du Québec à Montréal) (près de 1 100). La création d'un point de service à l'UQAM peut aussi se voir dans un même mouvement visant à accentuer le rythme de croissance de la Caisse et visant à la solidifier financièrement. Avec le temps, la clientèle s'est également élargie à l'ensemble des secteurs d'activités touchant le monde de la culture et des communications. Ainsi, des danseurs, des sculpteurs, des peintres et même des journalistes, des producteurs et des techniciens du monde du spectacle sont maintenant parmi les membres de la Caisse de la culture et y représentent environ 5 % des membres. Enfin, la croissance du nombre de salariés



de la Caisse, de 2 à l'origine pour atteindre 25, dont 5 dans les antennes décentralisées, a suivi celle de l'activité de la Caisse.

La Caisse de la culture opère trois points de service, soit celui dédié aux artisans de la culture ainsi que ceux situés dans les locaux de l'UQAM et de l'ONF. Au plan organisationnel, outre le conseil d'administration, on a créé deux comités d'usagers formés respectivement de membres de l'UQAM et de l'ONF et ce, dans un souci de décentralisation. Un certain pouvoir décisionnel a été conféré à ces comités afin qu'ils puissent apporter une réponse locale à certains enjeux qui leurs sont spécifiques. Ces comités d'usagers peuvent à la fois faire état de demandes particulières, mais aussi adapter certains produits.

Dans les paragraphes qui suivent, nous présentons les éléments marquants du modèle d'intervention de la Caisse de la culture.

**La nature intangible du produit fait en sorte qu'elle débourse tous les frais avant même d'être payée.**

### **Comprendre et accompagner; accompagner pour comprendre**

Les spécificités du secteur culturel évoquées précédemment ne sont pas sans générer des situations et des besoins particuliers en matière de services financiers pour les créateurs, les artistes et les entreprises de ce secteur. En outre, le profil financier de l'artiste moyen, ou du moins la perception qu'en ont les institutions financières, n'est pas sans constituer un frein dans sa recherche de financement, que ce soit à des fins personnelles ou professionnelles. Pour ces raisons, le premier besoin de cette clientèle est tout simplement l'accès à des services financiers de base rendus de façon compétente et professionnelle, adaptés à leur réalité et offert à un coût (taux) concurrentiel. Ainsi, par exemple, on accepte de traiter des demandes de prêts inférieures à 5 000 \$, alors que ce type de produit est considéré comme non rentable par les institutions bancaires. Pourtant, ce type de prêt répond aux besoins d'une très large proportion de la clientèle artistique. En outre, leur condition d'artiste les exclurait du crédit s'ils devaient procéder par le système d'évaluation automatique mis en place par

certaines institutions bancaires pour effectuer de tels prêts.

L'impact des spécificités du statut de créateur prend également plusieurs formes. En raison de son statut de travailleur autonome, lorsque le client individuel s'adresse à la Caisse, ce peut être pour des besoins financiers d'ordre personnel (prêt personnel, hypothèque, etc.) ou professionnel (achat d'équipement, d'instruments de musique, de costumes, etc.). En réalité, toutefois, ces deux types de besoins financiers ne sont pas indépendants : des actifs personnels peuvent être utilisés à des fins professionnelles, alors même que des revenus non professionnels peuvent l'être à des fins de dépenses professionnelles. Aussi, l'interprétation des postes financiers de même que la composition des ratios financiers varie selon qu'il s'agit d'un service financier répondant à des besoins personnels ou professionnels. De surcroît, dans le second cas, les méthodes d'analyse se rapprochent davantage de celles utilisées pour une entreprise. De façon à refléter la réalité du travailleur de la culture, et parce que ces deux statuts sont intimement liés, l'analyse que font les conseillers de la Caisse tient compte de ces distinctions, mais également des liens ou des synergies possibles entre les deux types de statut, du point de vue financier. Une telle préoccupation à concilier les deux statuts dans l'analyse peut souvent faire la différence entre l'acceptation ou le rejet d'un dossier, qu'il soit de nature personnelle ou professionnelle.

Du côté de l'entreprise culturelle, nous avons évoqué précédemment ses spécificités du point de vue économique. En outre, la présence d'actifs intangibles, telle la propriété intellectuelle, de même que leur caractère fortement subventionné, tendent à les défavoriser face à des méthodes d'analyse financière standards : alors qu'on juge la santé globale d'une organisation notamment sur la base de son fonds de roulement, cet indicateur n'a aucune valeur dans le cas de l'entreprise culturelle. La nature intangible du produit fait en sorte qu'elle débourse tous les frais avant même d'être payée. Dans ces circonstances, l'absence de fonds de roulement ne donne aucune indication quant à la fragilité globale de l'organisation.

Cette capacité de la Caisse à faire une analyse fine intégrant les spécificités de l'activité du travailleur et de l'entreprise culturelle, et permettant, plus généralement, d'accepter des dossiers qui seraient refusés chez

le banquier traditionnel, repose sur un ensemble de choix et de politiques organisationnels qui ont été faits très tôt dans la vie de l'organisation.

Une de ces politiques concerne le profil de recrutement des conseillers. Puisqu'il avait été clairement établi, par les fondateurs mêmes de la Caisse, que les artistes vivaient dans leur relation avec leur banquier une non-reconnaissance de leur potentiel et de leurs problématiques se soldant en une forme d'exclusion, il allait de soi qu'on viserait l'embauche de personnes clairement capables de faire le pont entre les besoins et les prérogatives de la clientèle et les contraintes financières de l'institution. À cet égard, le conseiller doit combiner des compétences en analyse financière avec une connaissance et un intérêt pour le milieu culturel. De plus, dans le cours de ses activités, le conseiller est très fortement encouragé à compléter ses connaissances sur le secteur de la culture et ses intervenants et à développer son réseau dans la communauté artistique et des communications. Les conseillers participent activement aux événements culturels. Cette incursion dans l'univers de travail de leurs clients leur permet de mieux en comprendre les particularités, mais également d'aller à la source de certaines informations pouvant leur être utiles dans l'analyse des projets.

Le double profil de financier et de passionné de produits culturels du conseiller se complète d'une préoccupation pour l'établissement de rapports humains avec ses clients et de respect envers le travailleur de la culture. Il ne faut pas perdre de vue que l'artisan de la culture qui s'adresse à la Caisse a souvent essuyé de nombreux refus de la part d'autres institutions financières. De plus, l'écart de valeurs qui caractérise leurs univers respectifs n'est pas sans susciter une grande méfiance de la part des acteurs du milieu culturel face au banquier. Aussi, l'approche personnalisée du conseiller ainsi que sa capacité à comprendre la situation spécifique du client favorisent l'établissement d'un climat de confiance réciproque. La transparence dans les relations qui en résulte permet au conseiller d'intégrer dans son analyse des aspects qualitatifs.

De façon à accentuer cette relation de confiance entre le conseiller et le client (individu ou entreprise), chacun d'eux est attiré à un conseiller et ce, indépendamment de la hauteur de son portefeuille. S'établit ainsi une relation de proximité durable qui bénéficie,

au final, au client en raison de la flexibilité qu'elle permet d'introduire dans l'analyse du projet/client. Du fait de la nature de leurs besoins financiers, les travailleurs autonomes peuvent être suivis par deux conseillers (particulier et entreprises) qui travaillent en concertation, ce qui accroît également la stabilité dans les relations entre la Caisse et ses clients.

**On accompagne le client dans ses démarches pour l'avancement de son projet en le faisant cheminer à coup de questions et d'entretiens et en cherchant avec lui d'autres partenaires.**

Les dirigeants de la Caisse ont rapidement compris que, pour réussir à concrétiser les financements auprès de leur clientèle, individuelle ou entreprise, il leur faudrait développer un important volet d'accompagnement de celle-ci. Cette approche vise à combler le déficit d'expertise gestionnaire qui caractérise une forte proportion des entreprises culturelles et un certain « analphabétisme économique et financier », voire une aversion pour la chose financière, chez l'artisan de la culture. Le processus d'accompagnement développé à la Caisse prend des formes différentes selon qu'il s'agit de clients particuliers ou d'entreprises culturelles. Dans les deux cas, toutefois, cette intense activité d'accompagnement a pour logique de valoriser le projet client, voire d'accroître sa viabilité financière et, du coup, de diminuer la teneur en risque du projet/client pour la Caisse. Ainsi, du côté des particuliers, les conseillers assument un rôle d'éducation financière autant auprès des petits que des gros comptes. En outre, la Caisse offre la possibilité aux membres de l'UDA qui le souhaitent de déposer leurs cachets en provenance de leur syndicat directement dans des comptes dédiés (impôt, REER, placements, etc.), facilitant ainsi leur planification financière. Le conseiller appuie alors le membre dans sa planification financière. Ce rôle est particulièrement visible lorsqu'un client décroche un important contrat. Comprendant finement le « cycle financier de l'artiste », le conseiller est à même de proposer des conseils adaptés à la réalité de cette profession. L'objectif premier de la démarche n'est pas ici de vendre des services, mais bien de sensibiliser et d'éduquer.

On accompagne le client dans ses démarches pour l'avancement de son projet non pas simplement en exigeant de lui un plan d'affaires, comme c'est la pra-

tique normale, mais plutôt en le faisant cheminer à coup de questions et d'entretiens et en cherchant avec lui d'autres partenaires pour le financement lorsque le montant l'exige. Si le projet a été sculpté par l'interaction plus rapprochée et intense entre le client et le conseiller, il sera plus naturel pour le conseiller de s'en porter garant auprès de ses collègues d'autres institutions financières, si cela s'avère nécessaire. Il deviendra ainsi le promoteur du projet. Cette approche n'est d'ailleurs pas sans renforcer la fidélité des clients envers l'institution financière.

L'accompagnement de l'entreprise culturelle permet également de développer les capacités administratives de leurs gestionnaires. Des rencontres de formation à la gestion (ex. : à la comptabilité par projet) organisées par les conseillers de la Caisse et un suivi mensuel des états financiers des entreprises clientes visent notamment à outiller et à autonomiser les gestionnaires de ces organisations, libérant d'autant le conseiller pour d'autres clients dans le besoin. De façon plus importante encore, plus l'expertise gestionnaire du client se développe, plus la Caisse est en mesure de travailler en partenariat avec lui afin de développer des solutions sur mesure, sans pour autant accroître son niveau de risque.

### **Moduler le financement en s'appuyant sur le réseau de partenaires**

Au cours des années, la Caisse a su développer une approche originale du financement. Celle-ci s'appuie très largement sur un réseau de partenaires (financiers ou syndicaux, spécifiques au secteur ou non, collectifs, gouvernementaux ou à but non lucratif) qu'elle a su mobiliser autour des besoins de ce milieu. Ce travail partenarial prend diverses formes.

Le partenariat fondateur avec l'UDA s'est rapidement concrétisé dans le développement d'une offre de service spécifique. Les contrats-UDA en sont l'exemple même. Dès qu'un comédien obtient un contrat, la Caisse peut mettre le montant correspondant à sa disposition sur la simple base de la garantie que constitue un contrat signé selon les conventions de l'UDA avec les producteurs. Cette disposition est à ce point avantageuse pour les membres de l'UDA que celle-ci a intégré à son offre les services de la Caisse.

Il en est de même de l'entente partenariale développée au cours des dernières années entre le CALQ

(Conseil des arts et des lettres du Québec<sup>4</sup>), la SODEC (Société de développement des entreprises culturelles<sup>5</sup>) et la Caisse de la culture. Jusque là, les subventions et garanties de prêts octroyées par le CALQ étaient déboursées par la SODEC. Ce processus de gestion quotidienne des subventions était considéré très lourd et occasionnait des délais importants de versement de la subvention. Or, les organisations culturelles se caractérisant par un manque structurel de fonds de roulement, ces délais entraînaient, trop souvent, l'abandon de projets. Aujourd'hui, la Caisse de la culture s'est substitué à la SODEC en versant la subvention dès le moment où le CALQ émet un avis favorable et ce, même si l'organisation bénéficiaire n'a pas encore reçu le montant octroyé. Ce prêt-relais peut devancer même d'une année le versement réel de la subvention.

Ce type d'entente, selon laquelle la Caisse avance des fonds à des clients sur la base d'une simple lettre de confort émise par l'agence gouvernementale, n'aurait pu se concrétiser sans le développement préalable d'une forte relation de confiance entre les partenaires qui repose sur des années de collaboration dans le soutien au développement du secteur culturel. Avec le temps, les partenaires ont appris à connaître leur métier et leurs capacités respectives d'intervention. Pour les organismes publics, la Caisse est la seule institution financière qui ait la connaissance du secteur et l'ouverture permettant de développer de telles ententes. Aussi, on lui a accordé l'exclusivité de ces prêts-relais. Du point de vue de la Caisse, cette entente a permis de développer de façon importante sa clientèle entreprise qui doit obligatoirement détenir un compte chez elle pour bénéficier de cet avantage.

La Caisse est également proactive dans le développement de nouveaux partenariats visant à enrichir le portefeuille de produits et services financiers accessibles aux artisans de la culture. Elle a été l'initiatrice d'un partenariat innovateur avec Exportation et Développement Canada (EDC) qui offre notamment une aide pré-exportation. Ce programme, jusque là utilisé essentiellement dans le cas d'activités manufacturières impliquant une production de biens tangibles, permet de financer la préparation et la livraison à l'étranger du produit, remboursé ensuite par les produits générés par le contrat<sup>6</sup>. Après plus de cinq mois d'échanges, ce programme peut dorénavant bénéficier aux entreprises culturelles qui souhaitent faire le saut sur les marchés étrangers. Elle a également su mobiliser

Investissement Québec (IQ), et son offre de produits, autour des dossiers d'entreprises culturelles à statut d'OBNL (Organismes à but non lucratif), alors que cette société d'État n'avait jusque là qu'une connaissance très limitée des spécificités de l'entreprise culturelle.

Plus globalement, cette approche résolument proactive de la Caisse de la culture dans le développement de partenariats avec des organisations offrant des produits financiers complémentaires s'inscrit dans une approche de modulation de l'offre financière à sa clientèle. Au fil des années, les institutions de financement impliquées dans la culture ont développé nombre de programmes d'aide et de support pour les entreprises du secteur culturel, parfois en partenariat, de sorte que ces mesures, en se complétant, constituent maintenant une toile de plus en plus solide permettant à la plupart des projets valables d'avoir une chance de voir le jour et ce, en dépit des risques et des préjugés. En mobilisant plusieurs partenaires financiers autour d'un projet, la Caisse est aujourd'hui en mesure de proposer à son entreprise cliente une solution adaptée à ses besoins à court terme et lui permettant d'envisager l'ensemble de son financement dans une perspective de long terme. Une telle démarche d'ingénierie financière serait impensable sans un travail intensif avec des partenaires de confiance.

### **Développer des méthodes d'analyse et des approches de gestion du risque adaptées**

Un des enjeux importants que rencontre une organisation comme la Caisse de la culture est celui de concilier les impératifs de rentabilité à ceux de services à des membres qui sont souvent exclus de l'offre des banques traditionnelles. Dans le cas d'une institution financière, la rentabilisation de l'activité passe par une capacité à contrôler les risques. À cet égard, deux processus organisationnels sont particulièrement centraux, soit l'évaluation des dossiers ainsi que la gestion du risque global de la Caisse.

Une des principales difficultés que présente le milieu culturel pour l'analyste financier est le caractère intangible du produit qui se traduit, à toute fin pratique, par une absence de matières premières et d'inventaire, et donc de garanties tangibles. Au caractère intangible du produit s'ajoute le fait que le cycle de production culturelle implique que de lourds investissements soient faits souvent longtemps avant qu'ils ne génèrent de

revenus. C'est sans compter que la demande pour le produit culturel est davantage aléatoire que pour un produit dont on peut lancer un prototype avant sa finalisation afin d'évaluer son marché potentiel. Bien sûr, un producteur et une équipe d'expérience et de renom ayant déjà engrangé plusieurs succès présenteront un moindre risque et auront plus facilement accès au crédit. Les créateurs plus jeunes sont de ce fait considérés comme présentant un niveau de risque supérieur. L'évaluation juste d'un projet culturel requiert une connaissance fine et approfondie des spécificités de l'activité de l'artisan culturel et le développement de méthodes appropriées.

Face à ces écueils, la Caisse de la culture a, au cours des années, développé un ensemble d'outils, d'approches et de méthodes permettant de tenir compte de ses spécificités. Le ratio de capacité de remboursement est, par exemple, calculé de façon à prendre en compte les chevauchements entre dépenses de consommation et d'exploitation qui caractérisent l'activité du travailleur de la culture, accroissant du coup le revenu disponible et la capacité d'emprunt. De même, l'évaluation des revenus futurs de l'artisan culturel étant fortement aléatoire, la Caisse de la culture a donc mis sur pied une méthode alternative basée non pas sur les revenus anticipés, mais plutôt sur les revenus passés.

**Une telle démarche d'ingénierie financière serait impensable sans un travail intensif avec des partenaires de confiance.**

Certains conseillers vont même jusqu'à avancer qu'une fois les postes comptables et les ratios réinterprétés en fonction des spécificités de ce secteur d'emploi, l'activité culturelle ne présente souvent pas plus de risque que d'autres secteurs. Selon eux, une analyse financière tenant compte de ces paramètres permet d'observer une génération de valeur, par l'entreprise culturelle, bien davantage supérieure à celle tirée d'une interprétation financière plus classique.

Au-delà de l'évaluation financière du projet, qu'il soit celui d'un individu ou d'une entreprise, la Caisse intègre à son analyse un volet qualitatif non négligeable. Cette approche vise à prendre en compte des facteurs intangibles susceptibles de contribuer à la valeur du projet. Ces facteurs intangibles sont caractéristiques d'une économie de la culture fondée, pour reprendre l'approche des conventions, sur le « renom » et le

« projet »<sup>7</sup>. La manière dont le projet est perçu par les pairs et la capacité du promoteur à bénéficier de ressources partenariales apparaissent souvent déterminantes de sa réussite future.

Aux yeux de ce banquier, le promoteur du projet est susceptible de constituer le plus important actif intangible. C'est pourquoi, avant même d'analyser les chiffres, le conseiller accorde une attention particulière aux motivations du demandeur. Comme le note un conseiller de la Caisse : « On se fie aussi beaucoup au dynamisme, à la détermination et au degré de foi dans leur projet que les entrepreneurs peuvent démontrer. Parfois, après seulement dix minutes de discussion avec celui-ci, on sait si on croit ou non en son potentiel, si on va faire le financement et ce, avant même d'avoir vu les chiffres. Après ça, on lui dit : "Je vais m'arranger avec la poutine pour te trouver des garanties". Et si jamais il y a un manque de garanties, c'est là qu'on va se retourner vers la SODEC, le ministère de la Culture ou autres partenaires financiers afin de lui obtenir de l'aide de façon à ce que le projet se concrétise ». Évidemment, l'expérience du conseiller ainsi que sa connaissance du milieu sont des atouts incontournables dans l'évaluation des intangibles de cette nature, sans compter le bassin informationnel que constitue le réseau de partenaires qui a souvent des antécédents de travail avec les artisans qui se présentent à la Caisse dans le but d'obtenir un financement.

**Aux yeux de ce banquier, le promoteur du projet est susceptible de constituer le plus important actif intangible.**

Le réseau de partenaires joue un rôle central dans la capacité de la Caisse à apporter une solution à ses membres. À défaut de pouvoir s'appuyer sur des garanties tangibles sous forme d'inventaires, d'actifs immobiliers ou autres, la Caisse s'appuie, dans son offre, sur les garanties intangibles offertes par les institutions partenaires. Ces garanties prennent la forme du contrat UDA, de la garantie pré-exportation d'EDC dont nous avons parlé plus tôt, des prêts garantis d'IQ, du prêt-relais de la SODEC. À la lumière de sa connaissance du secteur de la culture et du suivi de son évolution qu'elle en fait, la Caisse joue un rôle proactif dans le développement du réseau de partenaires susceptibles d'apporter une réponse à de nouveaux besoins financiers des artisans du secteur.

La diversité de ces partenaires, tant en termes de métiers (bancaire, financier de capital de risque, défense de travailleurs, exportation, protection et développement de culture, etc.) que de gouvernance (coopérative, ministère, entreprise d'état, syndicat), n'est pas toutefois sans porter les germes d'interprétation différenciée de la qualité d'un projet. La confiance qui s'est installée entre les partenaires au cours des années est fondamentale pour que la complémentarité entre les acteurs prenne le dessus sur les divergences potentielles. Comme le note une conseillère de la Caisse, de tels partenariats pourraient difficilement se concrétiser au niveau fédéral. Des expériences antérieures de cette nature se sont en effet soldées par des pertes pour la Caisse, minant les relations et la confiance envers certains acteurs gouvernementaux du milieu culturel canadien, en l'occurrence.

C'est également par ses nombreux partenariats dans les montages financiers que la Caisse, ainsi que ses partenaires, parvient à partager son risque d'affaires. Encore là, la connaissance réciproque des partenaires, en dépit de leur diversité, et la confiance qui caractérise leurs rapports favorisent une approche plus transparente qui, parce qu'elle participe à réduire le « risque partenarial », permet d'aller plus loin dans l'offre de financement aux créateurs.

La diversification du risque prend, pour sa part, une forme bien particulière à la Caisse de la culture. En effet, en plus de la modulation de l'offre et des partenariats touchant les fournisseurs et les compétiteurs, la Caisse de la culture a cherché à réduire son risque en augmentant ses capacités financières grâce à la diversification prudente des clientèles. Elle procédait ainsi au développement d'un centre complet de services à l'UQAM, augmentant la clientèle tout en la diversifiant. En intégrant la clientèle des travailleurs de l'UQAM (professeurs, employés de soutien, professionnels, etc.) à la sienne, la caisse ajoutait une clientèle salariée susceptible de générer de l'épargne.

## Conclusion

Dans cette étude, nous avons souhaité mettre en évidence la capacité de la forme coopérative à s'adapter à des territoires qui lui sont nouveaux et ce, en prenant à témoin le secteur financier. Lorsque l'acteur financier joue pleinement son rôle, il est appelé à jouer un rôle central de levier dans le développement social et économique de territoires, et encore davantage lors-

qu'il s'agit de territoires marginalisés. Le secteur culturel québécois constitue un de ces territoires périphériques dans ce grand ensemble en voie de mondialisation qu'est l'industrie culturelle. Vivre de la culture, au Québec, est encore réservé à une très faible minorité. L'action de la Caisse Desjardins de la Culture s'inscrit spécifiquement dans ce contexte d'une trop fréquente exclusion des artisans québécois de la culture de ce levier fondamental qu'est l'activité financière.

Le cadre d'analyse des ressources que nous avons adopté nous permet de retracer certaines des conditions par lesquelles un acteur financier comme la Caisse Desjardins de la culture en arrive à se positionner comme central dans le développement d'un territoire marginalisé, tout en assurant sa viabilité à long terme dans un univers financier dont les règles et les normes laissent de moins en moins de marge de manœuvre. La résolution de cette équation complexe passe par le développement d'un modèle organisationnel traversé par l'innovation.

**La capacité à développer des relations de confiance avec des partenaires du milieu apparaît également comme une condition de succès incontournable.**

La forme coopérative adoptée, dès sa création, par les acteurs du milieu pour développer une banque qui soit à leur service constitue aujourd'hui un de ses actifs les plus précieux. En outre, en adoptant la loupe des processus organisationnels, nous avons pu mettre en évidence les relations entre la propriété collective et la capacité d'adaptation aux besoins du milieu. La capacité à faire et développer des partenariats durables avec ce milieu n'est pas la moindre. La compatibilité des visions de développement à long terme, tant avec les partenaires sectoriels que financiers, anciens et récents, a notamment permis d'asseoir des relations de confiance qui bénéficient à terme aux artisans du secteur au service desquels ils se mettent. La relative autonomie dont elle bénéficie, en comparaison à la succursale bancaire, et les méthodes et outils d'analyse financière sur mesure des projets que cette décentralisation décisionnelle permet notamment de développer expliquent largement sa capacité à mettre en œuvre son propre projet organisationnel. De même, l'affirmation très claire, au départ, d'une mission de développement du milieu de la culture, plutôt qu'une

simple réponse aux besoins des sociétaires, prend racine dans sa gouvernance même, alors que les acteurs du milieu participent intensivement aux instances décisionnelles démocratiques.

Si la forme coopérative apparaît comme condition première de la capacité de cette institution financière à participer activement au développement du milieu québécois de la culture, elle ne s'avère toutefois pas suffisante. En effet, il apparaît que la recherche d'équilibre traverse également l'ensemble des choix de développement de cette organisation. Le développement du secteur entreprises et l'ouverture à d'autres types de clientèles, milieux et segments (musiciens, écrivains, journalistes, enseignants, voire maintenant les professionnels du cinéma) se font progressivement, au fur et à mesure que l'organisation construit et consolide ses compétences. Au plan structurel, cette diversification de la clientèle, et plus spécifiquement l'intégration d'une clientèle salariée non issue du secteur de la culture, s'accompagne d'une certaine décentralisation décisionnelle, tant au plan opérationnel que démocratique.

La capacité à développer des relations de confiance avec des partenaires du milieu apparaît également comme une condition de succès incontournable. L'intégration de son réseau de partenaires à ses activités montre une forme moderne de fonctionnement en réseau aussi bien sur une base stratégique qu'opérationnelle, alors que les méthodes de travail sont teintées de l'ouverture de l'organisation sur son milieu. Ainsi, la qualité de la relation, le degré de détail des informations recueillies, la confiance qui s'établit de même que les moyens de vérification et de contrôle qu'apportent la participation et l'interaction avec le réseau expliquent notamment les performances remarquables de la Caisse en termes de fidélisation, de minimisation des défauts de paiements, de croissance générale et de contribution au milieu. Le réseau de partenaires de la Caisse constitue aujourd'hui un de ses actifs les plus précieux.

La Caisse de la culture apparaît donc exemplaire de la manière dont l'organisation coopérative peut constituer une forme innovante affirmant la capacité de laboratoire propre à ce type d'organisation. De plus, l'étude empirique présentée met en évidence la capacité de l'organisation coopérative évoluant en contexte de forte pression des marchés de maintenir une mission tant d'intérêt général que collectif. Cette ca-

pacité, fondamentale pour le développement des milieux, est toutefois conditionnelle à une volonté affirmée d'innovation continue dans le modèle organisationnel. ■

## Notes et références

<sup>1</sup> Grant, R. M. (1991). « The Resource-Based Theory of Competitive Advantage : Implications for Strategy Formulation », *California Management Review*, vol. 91, n° 3, p. 481-510; Wernerfelt, B. (1984). « A Resource-Based View of the Firm », *Strategic Management Journal*, vol. 5, n° 2, p. 171-180; Vézina, M. (2000). « L'approche des ressources : un nouveau paradigme pour la réflexion stratégique », dans T. Hafsi *et al.*, *La stratégie des organisations : une synthèse*, éd. Transcontinental Inc.

<sup>2</sup> Ainsi selon le « portrait socio-économique des artistes » édité par le ministère de la Culture et des Communications, 29 % des artistes connaissent de grandes fluctuations de revenus de l'ordre de 50 % d'une année à l'autre; 44 % des artistes gagnent moins de 20 000 \$ et se partagent 11,5 % de la masse totale des revenus; 22,4 % déclarent des revenus de plus de 50 000 \$ et se partagent 60 % de la masse totale des revenus. Voir MCCQ (2004). « Pour mieux vivre de l'art : portrait socioéconomique des artistes », Gouvernement du Québec, février (disponible sur [www.mcc.gouv.qc.ca](http://www.mcc.gouv.qc.ca)).

<sup>3</sup> Selon D. St-Pierre, la reconnaissance d'une multiplicité de pôles légitimes (État, société civile, professionnels du secteur, autres organisations collectives) peut être vue comme une particularité forte du Québec par rapport aux autres

pays. La France est, à titre d'exemple, un cas de co-gestion entre État et professionnels où la société civile et les autres organisations collectives sont beaucoup moins présentes. Voir St-Pierre, D. (2003). *La Politique culturelle de 1992 : continuité ou changement ?*, Presses de l'Université Laval, collection Management public et gouvernance.

<sup>4</sup> Le CALQ est une société d'État qui se consacre au développement et à la diffusion des arts. C'est par son entremise que le gouvernement québécois offre son soutien financier aux artistes professionnels et aux organismes artistiques sans but lucratif.

<sup>5</sup> La SODEC est une société d'État relevant de la ministre de la Culture et des Communications. Son mandat est de promouvoir et de soutenir dans toutes les régions du Québec l'implantation et le développement des entreprises culturelles. Pour ce faire, elle met à la disposition des entreprises culturelles différents produits financiers tels garanties, prêts, crédit rotatif, capital-actions. La SODEC agit également comme gestionnaire des crédits d'impôts du Québec pour certains secteurs culturels.

<sup>6</sup> Le produit offert par EDC (le « financement pré-expédition ») ressemble un peu à une marge de crédit offerte sur la base du contrat pour certains types de dépenses précises telles que la production et la livraison. EDC offre une garantie à hauteur de 75 %, la Caisse de la Culture prenant le risque complémentaire (25 %).

<sup>7</sup> Boltanski, L. et E. Chiapello (1999). *Le Nouvel Esprit du Capitalisme*, Gallimard, NRF Essais.

*Maîtrise en*

**GP** GESTION  
DE PROJET



**L'OBJECTIF**

L'objectif principal du programme est de former des professionnels de la gestion de projet dotés d'une vision globale et articulée du domaine et aptes à gérer efficacement des projets de nature et de taille diverses depuis leur conception jusqu'à leur achèvement.

**LE PROGRAMME**

(trois orientations)

**Cheminement général**  
**Travail d'application**  
**Spécialisation dans un domaine choisi par l'étudiant**

**LA CLIENTÈLE**

Le programme s'adresse avant tout à des professionnels possédant déjà une expérience pratique dans un environnement projet quelle que soit la nature des projets.

**PROGRAMME COURT DE DEUXIÈME CYCLE EN GESTION DE PROJET**

L'objectif du programme est de permettre aux étudiants d'acquérir une vision globale de la gestion de projet ainsi que de l'ensemble des connaissances et des habiletés de base communes à tous les domaines d'application de la gestion de projet.

Le programme s'adresse tant aux professionnels de la gestion de projet qui désirent parfaire leurs connaissances qu'aux personnes s'intéressant au domaine de la gestion de projet.

Formulaires de demande d'admission disponibles par la poste ou en vous adressant au secrétariat de la Maîtrise ou au Bureau du registraire.

**Renseignements  
supplémentaires**

555, boulevard de l'Université  
Chicoutimi (Québec)  
G7H 2B1  
Téléphone : (418) 545-5011, poste 5282  
Télécopieur : (418) 545-5012



**Université du Québec à Chicoutimi**

555, boulevard de l'Université, Chicoutimi (Québec), G7H 2B1  
Téléphone: (418) 545-5011. Télécopieur: (418) 545-5012  
www.uqac.ca

[www.uqac.ca](http://www.uqac.ca)



---

# Intervenir pour le développement et l'innovation : l'organisation communautaire dans les réseaux public et associatif

Yvan Comeau, Université Laval  
Martine Duperré, Université Laval  
Yves Hurtubise, Université Laval  
Clément Mercier, Université de Sherbrooke  
Daniel Turcotte, Université Laval

---

## Introduction

**P**our le succès d'une démarche de développement et d'innovation, les ressources d'accompagnement apportent une contribution essentielle<sup>1</sup>. Plus particulièrement, la présence de personnes spécialisées prodiguant conseil, information, éducation, mise en réseau et encouragement s'avère nécessaire pour la réussite des initiatives collectives<sup>2</sup>. Sur ce type d'intervention, il existe une riche tradition académique, théorique et empirique<sup>3</sup>, le plus souvent associée au travail social et que l'on désigne sous le vocable « organisation communautaire ». Bien des professionnels du développement pratiquent l'organisation communautaire sans pourtant s'en réclamer. On peut désigner l'organisation communautaire comme étant une intervention salariée et orientée vers la solidarité et la participation sociale au moyen de pratiques démocratiques avec un groupe de personnes, une ou plusieurs associations, ou une collectivité de type territorial, identitaire ou d'intérêt. Cette intervention est pratiquée selon un processus par lequel le groupe, l'association ou la collectivité identifie des problèmes, mobilise des ressources et développe une action collective pour y répondre<sup>4</sup>.

Par cette définition, on comprend que l'organisation communautaire favorise une orientation progressiste du développement et appuie les innovations sociales dans la mesure où ces pratiques inédites dans un milieu donné peuvent répondre à des besoins sociaux et permettre leur appropriation collective.

On retrouve des organisateurs communautaires (OC) dans différents établissements publics (en particulier les Centres de services sociaux - CSS) et dans divers organismes. Ces personnes appuient la création et l'émergence de diverses initiatives collectives, d'organismes de développement, d'entreprises d'économie sociale et d'associations qui constituent autant d'innovations pour le développement des collectivités. Afin de connaître les caractéristiques des OC du Québec et les principaux paramètres de leur pratique, une recherche a été entreprise<sup>5</sup>. Dans cet article, l'équipe présente certains résultats de la recherche qui mettent en évidence l'influence de l'établissement-employeur sur

l'organisation communautaire puisque celui-ci représente une des principales sources d'influence qui s'exercent sur l'organisation communautaire, avec

l'État et les communautés. Ainsi croyons-nous contribuer à la connaissance des dynamiques de développement en examinant une catégorie de professionnels qui accompagnent les acteurs préoccupés par la revitalisation de leur communauté.

Rappelons qu'ont été jetées, bien avant les années 1960, les bases des deux filières majeures d'emplois en organisation communautaire que sont les réseaux public et associatif. Avant 1960, l'organisation communautaire était l'œuvre de pionniers (religieux, agronomes, syndicalistes et bénévoles), sans statut professionnel associé à une telle fonction, mais qui néanmoins initiaient et supportaient des actions collectives répondant à des besoins et pouvant entraîner des changements sociaux. Puis, au cours de la période

**Rappelons qu'ont été jetées, bien avant les années 1960, les bases des deux filières majeures d'emplois en organisation communautaire que sont les réseaux public et associatif.**

1960-1975, l'organisation communautaire représentait une des sources d'inspiration pour procéder au rattrapage du Québec et à sa modernisation, et constituait elle-même une véritable innovation dans le contexte de la croissance économique d'après-guerre et de la mise en place des politiques sociales. Une des étapes importantes de la diffusion de l'organisation communautaire coïncide avec la *Loi sur la santé et les services sociaux*, adoptée en 1970 par le gouvernement du Québec, qui instituait ainsi les Centres locaux de services communautaires (CLSC). Dès le début de leur fonctionnement en 1974, ceux-ci accordaient une place particulière aux OC; d'ailleurs, dans bien des cas, les OC faisaient partie du groupe fondateur de CLSC. De mieux en mieux connue au milieu des années 1970, l'organisation communautaire commençait à être considérée comme un métier : en 1976, la convention collective des employés de l'État a défini les tâches d'un OC et il s'est constitué des associations pour regrouper ses praticiens<sup>6</sup>. À mesure que le réseau associatif se structurait, souvent d'ailleurs avec l'appui d'OC du réseau public, les ressources financières que mobilisaient un nombre croissant d'associations et d'organismes parapublics favorisaient l'embauche de salariés pratiquant l'organisation communautaire<sup>7</sup>.

Afin de circonscrire les modalités de la contribution de l'organisation communautaire au développement local, cet article présente d'abord les principaux aspects méthodologiques de l'étude réalisée. Par la suite, le texte fait place à quelques résultats de la recherche qui concernent d'abord les caractéristiques des établissements-employeurs et leur influence sur la pratique de l'organisation communautaire. Puis sont examinées les caractéristiques sociales et profession-

nelles des personnes qui pratiquent l'organisation communautaire ainsi que les pratiques qu'elles déploient afin de contribuer, à leur manière, au développement social et économique des communautés et à la diffusion des innovations sociales.

### Les paramètres de la recherche

Pour mieux délimiter la pratique de l'organisation communautaire dans les établissements publics et les associations, l'équipe de recherche a développé un questionnaire portant sur la situation professionnelle des OC telle qu'elle se présentait en décembre 2003, soit avant l'adoption des lois québécoises ayant pour effet de modifier le réseau de la santé et des services sociaux. Ce questionnaire a été acheminé à deux catégories de personnes : 1) tous les OC à l'embauche des CLSC du Québec et 2) tous les OC des autres établissements et organismes<sup>8</sup> situés dans les régions de Québec, de l'Estrie et de Chaudière-Appalaches<sup>9</sup>. Avec ce dernier groupe, il a d'abord fallu repérer les personnes qui pratiquent l'organisation communautaire. Pour y arriver, les membres de l'équipe ont constitué une liste d'organismes susceptibles d'avoir au moins un OC à leur emploi. Puis, lors d'un contact téléphonique et à l'aide d'une définition de l'organisation communautaire<sup>10</sup>, ont été identifiées les personnes affirmant la pratiquer dans leur emploi. Cette procédure a permis de repérer 255 OC dans divers organismes de la région de Québec, 110 en Estrie et 73 dans Chaudière-Appalaches. Au total, 48,8 % des personnes sollicitées ont rempli le questionnaire qui leur a été envoyé par la poste. Le tableau 1 permet de comparer le nombre de répondants en regard de l'ensemble des OC repérés, selon le type d'organisme-employeur.

**Tableau 1 – Comparaison entre l'échantillon et l'ensemble des répondants selon le type d'organisme**

	Échantillon		Population	
	N	%	N	%
Établissements publics	211	50,8	411	48,4
Autres organismes <sup>1</sup>	204	49,2	438	51,6
Total	415	100,0	849	100,0

Khi deux = 0,692; 1 d. l.;  $p > 0,05$ . Différence non significative.

Note : Parmi ces organismes, on compte 189 organismes communautaires et populaires.

L'échantillon ne présente pas de différence significative avec la population à l'étude non seulement sur la base du type d'organisme-employeur (tableau 1), mais également selon le sexe des répondants ( $X^2 = 0,007$ ;  $p > ,05$ ). Étant donné que sont disponibles les réponses de 211 OC du réseau public et de 189 OC du réseau associatif, il devient alors possible d'effectuer des comparaisons. Les différences évoquées dans ce texte se sont avérées significatives puisque les tests statistiques non paramétrique (le khi deux de Pearson) et paramétrique (ANOVA) atteignaient un seuil de signification de 95,0 % (les différences observées sont significatives 19 fois sur 20).

**L'identité suscitée par l'expression « organisation communautaire » est plus forte dans le réseau public que dans le réseau associatif.**

### **Des organisations de vocation et de taille différentes**

D'après les informations recueillies auprès des répondants, les deux tiers œuvrent dans des organismes (63,6 %) qui rejoignent une population constituée à la fois de personnes à faible et moyen revenu. Cette proportion est beaucoup plus forte chez les répondants des établissements publics que chez ceux des associations (70,4 % des premiers et 55,3 % des seconds). Dans ce dernier groupe, plus de quatre personnes sur dix (41,2 % des répondants) indiquent que leur organisme rejoint principalement une population « très majoritairement à faibles revenus », comparativement à moins de un sur cinq (18,4 %) dans le réseau public.

D'après les réponses obtenues, en 2003, le nombre moyen d'employés dans les établissements publics au sein desquels œuvrent les OC est de 362,9 personnes alors que dans les associations, la moyenne se situe à 16,8. Les OC du réseau public sont intégrés dans des équipes beaucoup plus imposantes; dans ce type d'organisme, le nombre de personnes sous la responsabilité du supérieur immédiat est presque huit fois supérieur (moyenne de 50,3 personnes) à celui observé dans les associations (6,6 personnes).

Les OC du réseau associatif disent plus souvent ne pas avoir de supérieur salarié (44,7 % de ces OC comparativement à 2,4 % des OC du réseau public). Parmi les raisons qui peuvent expliquer l'absence de

supérieur immédiat dans le réseau associatif, il y a le fait que la responsabilité de gestion du personnel soit assumée par le conseil d'administration (lui-même élu par l'assemblée des membres) et le fait que les OC occupent eux-mêmes des postes d'encadrement à titre de « coordonnateur » ou « directeur général ». D'ailleurs, dans le réseau associatif, 30,0 % des répondants se définissent comme des coordonnateurs, comparativement à aucun dans le réseau public.

### **Des titres d'emploi fort variés dans le réseau associatif**

Bien que le titre « organisateur communautaire » (OC) désigne l'emploi de près de la moitié des répondants (48,3 % des répondants), il existe tout de même un certain éclatement dans la manière de nommer ce métier, surtout dans le réseau associatif. De fait, ce titre prévaut largement dans le réseau public (92,4 % des répondants), alors qu'on retrouve une diversité d'appellations dans le réseau associatif (coordonnateur, chargé de projet, intervenant, conseiller, agent de développement, de milieu, d'information, etc.). On peut dès lors supposer que l'identité suscitée par l'expression « organisation communautaire » est plus forte dans le réseau public que dans le réseau associatif.

### **Des caractéristiques sociales des OC propres à chaque réseau**

Nos données traduisent des profils d'OC différents selon le type de réseau. Premièrement, même si les femmes constituent la majorité des OC (59,7 % des répondants), les hommes se retrouvent, au moment de l'enquête, en proportion plus importante dans les établissements publics (65,5 %). Deuxièmement, on observe un écart important quant à l'âge : plus de la moitié des répondants œuvrant dans les associations ont moins de 41 ans (55,1 %), alors que ce pourcentage se situe à moins de un sur cinq dans le réseau public (18,9 %). Troisièmement, les OC du réseau public occupent leur emploi depuis beaucoup plus longtemps; ils ont en moyenne 13 années d'ancienneté comparativement à 4,5 années pour les OC du réseau associatif. Cette différence nous apparaît traduire un taux de roulement du personnel plus important dans le réseau associatif. Quatrièmement, les OC du réseau public sont davantage scolarisés que leurs homologues du réseau associatif. En effet, presque neuf répondants du réseau public sur 10 (87,4 %) possèdent au moins un baccalauréat, alors que six répon-

dants du réseau communautaire sur 10 (61,3 %) en ont un. On comprend cette situation dans la mesure où plusieurs incitatifs à la scolarisation existent dans le réseau public soit à l'embauche, soit pour se positionner dans les échelles salariales. Cinquièmement, la discipline du travail social s'avère importante puisque plus de quatre répondants sur dix ont une formation dans ce domaine, soit 52,6 % des OC dans les établissements publics et 30,1 % dans le réseau associatif. Les autres disciplines sont principalement : psychologie, sociologie, sciences de l'éducation, théologie, animation, sciences de la santé, gestion et administration. Pour expliquer cette différence entre les types d'établissement, on peut faire l'hypothèse que le réseau de la santé et des services sociaux a eu tendance à privilégier l'embauche de travailleurs sociaux pour pratiquer l'organisation communautaire en raison des exigences des conventions collectives.

### **Les conditions de travail**

Chez les répondants, plus de huit sur dix (85,6 %) indiquent qu'ils occupent un poste permanent ou régulier. Cette proportion varie entre le type de réseau; elle se situe à 90,4 % dans le réseau public et à 80,6 % dans les associations ( $X^2 = 8,043$ ;  $p = ,005$ ). Par ailleurs, dans les deux réseaux, la proportion des emplois à temps complet ne diffère pas; elle se situe à 85,7 % pour l'ensemble des répondants. Les conditions salariales présentent cependant un profil très différent. Ainsi, le salaire annuel mentionné par les OC du réseau public se situe en moyenne à 51 161 \$, comparativement à 25 400 \$, affirment leurs homologues du réseau associatif.

Il n'est donc pas étonnant que plus de six répondants sur dix (60,5 %) dans le réseau public soient « fortement » ou « très fortement » en accord avec l'énoncé : « Mes conditions de travail sont excellentes », comparativement au quart (26,7 %) dans les associations. Cependant, en ce qui a trait à la satisfaction générale au travail, il n'y a pas de différence entre les deux groupes de répondants. Toutefois, on décèle une volonté de mobilité plus grande chez les répondants qui proviennent du réseau associatif. En ce qui a trait à l'autonomie au travail et à l'impact de ce dernier sur la santé, les répondants formulent majoritairement une appréciation positive. L'opinion sur ces aspects ne diffère pas selon le réseau (alors qu'on pourrait croire que l'autonomie est davantage appréciée des salariés en milieu associatif) ni selon

l'âge des répondants. On observe toutefois une différence selon le sexe : les répondants de sexe féminin ont davantage indiqué « qu'on leur en demande trop, qu'elles sont débordées au travail » (15,7 % des femmes sont de cet avis comparativement à 7,3 % des hommes).

On peut expliquer en partie les écarts salariaux entre les réseaux par l'ancienneté acquise par les OC du réseau public et par leur formation supérieure. Mais il faut sans doute insister également sur la syndicalisation du réseau public et sur les acquis des luttes des employés de l'État pour des conventions collectives offrant les conditions de travail que l'on connaît.

### **Le ressourcement privilégié dans le réseau associatif**

Le perfectionnement repose d'abord sur des « sessions de formation », c'est-à-dire des activités circonscrites dans le temps, ne conduisant pas nécessairement à un diplôme (bien que des répondants mentionnent des activités créditées par un établissement d'enseignement) et visant à améliorer la pratique de l'organisation communautaire, comme le stipulait la question. Ce type de formation s'avère beaucoup plus fréquent que la formation continue conduisant à un diplôme : 68,2 % des répondants affirment avoir suivi de telles sessions (comparativement à environ 15 % des répondants qui poursuivent des études). Plus souvent que les OC du réseau public, les OC du réseau associatif assistent à ces « sessions de formation ».

### **La pratique de l'organisation communautaire**

La pratique de l'organisation réfère à des valeurs, à des courants d'idées, à des conceptions de l'organisation communautaire et à des tâches. En ce qui concerne les valeurs les plus souvent évoquées pour appuyer sa pratique, on retrouve, dans l'ordre : la solidarité, l'autonomie, la justice, l'égalité et l'authenticité. Il existe des différences significatives entre les OC des réseaux public et associatif. Les premiers privilégient les valeurs de solidarité et de justice, alors que les seconds optent davantage pour les valeurs d'égalité et d'authenticité.

À l'égard des divers courants d'idées proposés dans le questionnaire, un premier groupe se démarque. Le plus gros, ce groupe se distingue des deux autres par

son adhésion plus faible à une vision de l'organisation communautaire axée sur la « politisation et l'éducation politique »; il privilégie plutôt la « concertation du milieu » et la « prise en charge du milieu ». Adhérant davantage au courant de la « conscientisation », le deuxième groupe est fortement féminin, plutôt jeune, se retrouve principalement à l'extérieur du réseau public et compte peu d'ancienneté dans son milieu de travail. Un troisième groupe, composé majoritairement d'hommes, s'inspire de l'« alternative » et des « mouvements sociaux ».

De manière générale, la conception la plus répandue de l'organisation communautaire est celle de l'« organisation des services » (35,2 % des répondants), c'est-à-dire une intervention qui appuie ou initie la mise sur pied de services axés sur l'amélioration des conditions de vie. Suit une conception de l'organisation communautaire qui combine différents types d'intervention, soit l'animation de groupes, l'organisation de services et d'entreprises communautaire, le soutien aux actions des groupes populaires et l'éducation politique (34,0 % des répondants). On retrouve comme troisième conception une vision de l'organisation communautaire axée sur l'« animation de groupe »; ce choix est exprimé par près d'une personne sur quatre (24,6 % des choix). Il est intéressant de noter que les interventions de type « action sociale » (« participation et pression » [14,7 %] et « politisation et éducation » [(8,9 %)] sont privilégiées par moins de 15 % des répondants.

Des différences importantes existent quant à la conception de l'organisation communautaire. Les OC du réseau public insistent davantage sur une conception de l'organisation communautaire incluant tous les types d'intervention; en outre, ils se réfèrent plus souvent à l'« organisation d'entreprises communautaires ». Quant aux OC du réseau associatif, les conceptions de l'organisation communautaire en tant qu'« organisation de services », d'« animation de groupes » et de « politisation – éducation politique » les rejoignent davantage.

L'analyse révèle que des différences significatives existent entre les réseaux quant aux domaines d'intervention. Les OC du réseau associatif œuvrent plus souvent que leurs homologues du réseau public dans des projets « socioculturels » et plus particulièrement en « éducation populaire ». En ce qui concerne les projets de type « sociosanitaire », les OC du réseau

public s'attardent davantage au « maintien à domicile ». Pour ce qui est des projets de nature « socio-économique », les OC de l'associatif développent proportionnellement moins de projets de « développement local » que ceux du réseau public, bien que ce type de projets demeure le plus important parmi les projets « socio-économiques » menés par ces employés du réseau associatif.

Il s'avère que l'organisation communautaire ne vise pas les mêmes groupes socio-économiques selon qu'elle est pratiquée dans les établissements publics ou dans les associations. D'après les données recueillies, les OC du réseau public se préoccupent davantage que leurs collègues de l'associatif, de la « population en général », des « groupes communautaires » et des « parents ». Les OC du réseau associatif rejoignent plus souvent que les précédents, les « jeunes (12 à 30 ans) » et les « femmes (condition féminine) ».

Sur une base comparative, les OC du réseau public assument plus souvent des fonctions autour des réunions et assemblées (animation et organisation), de la création d'organismes (« aide à l'émergence de groupes » et « mise en place de coalitions ») et du conseil (« formation et conseil », « aide au développement de stratégies » et « appui à une instance décisionnelle »). Dans le réseau associatif, on demande davantage aux OC d'assumer des fonctions entourant l'organisation d'actions et la gestion de ressources financières et humaines (salarisées et bénévoles).

**La conception la plus répandue de l'organisation communautaire est celle de l'« organisation des services ».**

L'animation de « tables de concertation » est nettement le fait des OC du réseau public; 91,9 % indiquent faire cette tâche comparativement à 42,6 % dans les associations. En outre, ces personnes sont plus souvent impliquées dans les équipes inter ou multidisciplinaires, dans des associations, des groupes d'action, des coalitions et des conseils consultatifs. Chez les OC du réseau associatif, les comités représentent le type de groupe le plus souvent animés (70,6 % des répondants). Les conseils d'administration, les groupes de supervision ou de formation, les comités d'étude de cas et les diverses instances de

direction font partie des groupes de tâches les plus fréquemment animés.

La proportion du temps de travail qui est consacrée à l'organisation communautaire est nettement plus importante dans les CLSC que dans les organismes communautaires (86,1 % pour le premier et 68,6 % pour le deuxième). Cela tend à confirmer l'hypothèse que dans le milieu associatif, les intervenants sont appelés à exercer plusieurs tâches, dont celles liées à la gestion.

**Le rattachement organisationnel exerce une influence considérable sur l'organisation communautaire.**

### Conclusion

Cet article a mis en évidence quelques caractéristiques de l'organisation communautaire dans les réseaux public et associatif ainsi que certains effets du contexte de travail sur la pratique. Il ressort des résultats de la recherche que l'établissement-employeur marque d'abord l'organisation communautaire par certaines règles externes comme, par exemple, le fait de la syndicalisation dans le réseau public. Puis, la structure politique interne de l'établissement détermine la forme hiérarchique dans laquelle doivent s'insérer les OC. Cette structure politique n'est pas étrangère au statut juridique de l'établissement de même qu'à l'ampleur et à la provenance de ses ressources. Par ailleurs, la mission que se donne l'établissement, avec plus ou moins de marge de manœuvre lorsqu'on tient compte des orientations prises par les ministères et les bailleurs de fonds, agit sur la pratique de l'organisation communautaire. Ainsi, les établissements publics affichent plus souvent une mission assez large couvrant une gamme étendue d'activités sur des territoires parfois vastes ou encore peuplés; on comprend que les OC qui y œuvrent amalgament différentes conceptions de l'organisation communautaire pour mener une diversité de mandats. Du côté des associations, les missions sont plus spécifiques et favorisent, du même coup, des pratiques plus circonscrites. Par ailleurs, le profil des tâches assumées par les OC du réseau public est influencé par le fait qu'ils interviennent plus souvent avec des organismes et des groupes, alors que les OC du réseau associatif œuvrent dans un organisme qui fait appel à eux pour la gestion et pour

l'organisation communautaire qui n'occupe qu'une partie de leur temps.

Les résultats de la recherche montrent ainsi que le rapport des intervenants professionnels avec les initiatives de développement et les innovations sociales varie considérablement selon l'organisme-employeur. Il est donc confirmé que le rattachement organisationnel exerce une influence considérable sur l'organisation communautaire et que la détermination d'une orientation pour sa pratique professionnelle débute véritablement dans le choix de ce rattachement. ■

### Notes et références

- <sup>1</sup> Klein, J.-L. (1992). « Le partenariat : vers une planification flexible du développement local », *Revue canadienne des sciences régionales*, vol. XV, n° 3, p. 491-505; Favreau, L. et B. Lévesque (1996). *Développement économique communautaire. Économie sociale et intervention*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec; Comeau, Y., L. Favreau, B. Lévesque et M. Mendell (2001). *Emploi, économie sociale et développement local : les nouvelles filières*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- <sup>2</sup> Cornforth, C., A. Thomas, J. Lewis et R. Spear (1988). *Developing Successful Worker Co-operatives*, London, Sage Publications; Defourny, J. (1994). *Développer l'entreprise sociale*, Bruxelles, Fondation du Roi Baudouin; Bernoux, J.-F. (2005). *Mettre en œuvre le développement social territorial*, Paris, Dunod; Mondolfo, P. (2005). *Conduire le développement social*, Paris, Dunod.
- <sup>3</sup> Weil, M. (dir.) (2005). *Handbook Of Community Practice*, Thousand Oaks, Sage Publications; Bourque, D., Y. Comeau, L. Favreau et L. Fréchette (dir.) (2007). *L'organisation communautaire. Fondements, approches et champs de pratiques*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- <sup>4</sup> Définition inspirée de Lachapelle, R. (dir.) (2003). *L'organisation communautaire en CLSC. Cadre de référence et pratiques*, Presses de l'Université Laval.
- <sup>5</sup> La recherche a bénéficié de l'appui financier du Conseil de recherche en sciences humaines du Canada.
- <sup>6</sup> En 1977, le Regroupement des organisateurs communautaires du Québec (ROCQ) est fondé. En devenant le Collectif québécois de conscientisation en 1979, ses fondateurs et ses adhérents veulent refléter la mouvance et le modèle d'intervention qui les inspire, soit la conscientisation. Toutefois, l'association réunissant des intervenants sur la base du métier d'organisation communautaire est davantage le fait du Regroupement québécois des intervenants et intervenantes en action communautaire en CLSC et en centres de santé (RQIIAC), créé en 1988.

- 
- <sup>7</sup> Mercier, C. (2000). « L'organisation communautaire et le travail social », dans J.-P. Deslauriers et Y. Hurtubise dir.), *Introduction au travail social*, Québec, Les Presses de l'Université Laval.
- <sup>8</sup> Du côté associatif sont rejoints les associations de défense des droits, les organismes d'aide aux démunis (sauf l'aide alimentaire), les organismes d'aide humanitaire et de solidarité internationale, les centres communautaires, les centres de loisirs, les organismes environnementaux, les fonds locaux et régionaux de capital de risque, les médias communautaires et engagés, les groupes de ressources techniques, les maisons des jeunes, les regroupements régionaux d'organismes, etc.. Sont également contactés les Carrefours Jeunesse Emploi, les structures syndicales régionales, les Centres locaux de développement et les organismes de pastorale sociale.
- <sup>9</sup> Trois raisons motivent ce choix : 1) le réalisme, car étant donné qu'il existe plusieurs milliers d'organismes commu-

nautaires, syndicaux et parapublics au Québec, la tâche d'identifier les OC apparaît titanesque; 2) ces régions présentent des profils urbain et rural qui permettent théoriquement de considérer, sur ce plan, la variété d'organismes; 3) ces territoires sont bien connus par les membres de l'équipe et sont situés à proximité de leur université respective.

- <sup>10</sup> La définition de l'organisation communautaire qui était soumise est : « 1) je fais une intervention salariée avec un groupe de personnes, une ou plusieurs associations, ou une collectivité de type territorial, identitaire ou d'intérêt; 2) mon intervention salariée est pratiquée selon un processus par lequel ce groupe, cette association ou cette collectivité identifie des problèmes, mobilise des ressources et développe une action collective pour y répondre (par exemple, sensibilisation, éducation, défense des droits, action directe, économie sociale, etc.); 3) mon intervention salariée est orientée vers la solidarité et la participation sociale au moyen de pratiques démocratiques ».

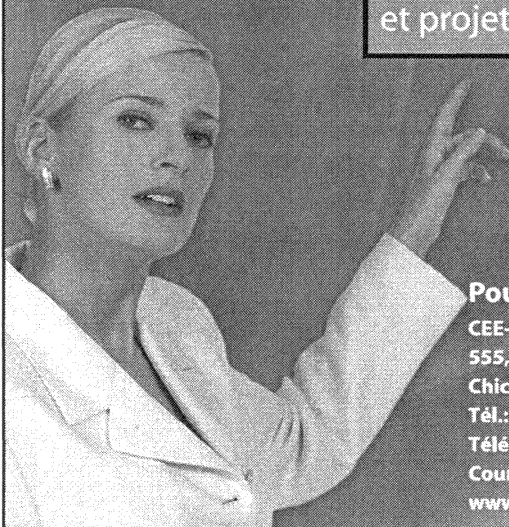


Le Centre d'entrepreneuriat et d'essaimage de l'Université du Québec à Chicoutimi est un organisme à but non lucratif ayant pour mission de promouvoir l'esprit entrepreneurial et la création d'entreprises auprès de toute la communauté universitaire et collégiale. De plus, le CEE-UQAC soutient les activités de développement entrepreneurial au Saguenay—Lac-Saint-Jean et à Sept-Îles.

Promotion et sensibilisation à l'entrepreneuriat

Gestion-conseil et projets de développement

Programme de stages technologiques



**Pour nous joindre :**

CEE-UQAC  
555, boul. de l'Université  
Chicoutimi (Québec) G7H 2B1  
Tél.: (418) 545-5011 poste 4655  
Téléc.: (418) 545-5041  
Courriel: [cee-uqac@uqac.ca](mailto:cee-uqac@uqac.ca)  
[www.uqac.ca/ceeuqac](http://www.uqac.ca/ceeuqac)

CEE-UQAC Côte-Nord  
Cégep de Sept-Îles  
175, de la Vérendrye  
Sept-Îles (Québec) G4R 5B7  
Tél.: (418) 968-8387  
Téléc.: (418) 968-5414  
Courriel: [cee\\_cn@uqac.ca](mailto:cee_cn@uqac.ca)

Fier partenaire des jeunes entrepreneurs !



Développement économique Canada

Canada Economic Development

Canada

**UQAC**  
Université du Québec  
à Chicoutimi



La Fondation de l'Université du Québec à Chicoutimi

MALLETTE



Desjardins



---

# Innovation et reconversion territoriale : l'apport des réseaux dans le secteur du multimédia

Diane-Gabrielle Tremblay et Serge Rousseau  
Télé-université de l'Université du Québec à Montréal

---

## Introduction

La région métropolitaine de Montréal connaît un dynamisme économique renouvelé. Passée d'une économie axée sur des activités manufacturières traditionnelles, elle a réussi son virage vers une économie orientée sur le savoir et l'innovation. Selon la firme de consultants Pricewaterhouse Coopers<sup>1</sup>, la région montréalaise se positionne au quatrième rang en Amérique du Nord pour ce qui est de la densité d'emplois per capita en haute technologie, derrière San Francisco (incluant la Silicon Valley), Seattle (avec les entreprises Boeing et Microsoft) et Boston.

Le secteur du multimédia a fortement participé à la reconversion industrielle et territoriale de l'économie montréalaise, contribuant ainsi à se sortir de la morosité de la crise des années 1980. Le secteur fait partie des secteurs de haute technologie qui caractérisent la réalité montréalaise et ce, au même titre que les secteurs de l'aéronautique, des télécommunications et de la biopharmaceutique<sup>2</sup>.

Le secteur du multimédia est relativement jeune. S'il apparaît vers le début des années 1990 avec l'avènement de l'Internet, ce ne sera que vers le milieu de cette décennie que l'on pourra véritablement le désigner comme un secteur distinct et que l'on observera sa contribution particulière au développement de l'innovation<sup>3</sup> et à la reconversion territoriale, principalement à Montréal mais aussi à Québec<sup>4</sup>.

Le multimédia a également eu d'autres effets. Au plan urbanistique, il a contribué à la revitalisation et à la requalification de nombreuses anciennes zones industrielles ou commerciales. Il suffit de penser au Faubourg des Récollets et au boulevard Saint-Laurent à Montréal ou encore au quartier Saint-Roch à Qué-

bec. Ce phénomène n'est pas exclusif au Québec. Aux États-Unis, le quartier South Market à San Francisco ou encore la Silicon Alley à New York, ou encore le Sentier à Paris sont des exemples de réappropriation et de requalification urbaine similaire à ce qui se passe sur le territoire montréalais<sup>5</sup>. L'émergence du secteur a contribué aussi au retour des activités de haute technologie vers le noyau ancien de la ville. Il s'agit en quelque sorte du renversement d'une tendance lourde, car les entreprises œuvrant dans la haute technologie avaient délaissé la ville centrale au profit de zones périphériques. Les entreprises du secteur s'approprient ainsi de vieux immeubles industriels,

### Comment expliquer que le secteur du multimédia se soit établi dans les zones centres ?

aux espaces ouverts, favorisant ainsi la création d'un climat de travail plus convivial et des échanges fréquents entre travail-

leurs, comme le souhaitent nombre d'entrepreneurs du secteur du multimédia. Le secteur a donc un impact important sur le plan de la reconversion territoriale des centres-villes. Mais comment expliquer que le secteur du multimédia se soit établi dans les zones centres ? La recherche de réseautage expliquerait le choix des zones urbaines centrales et, par le fait même, la reconversion de ces zones.

L'objet de cet article est de tenter de mieux comprendre le phénomène du réseautage, ses modalités comme ses obstacles, afin de jeter de la lumière sur le processus d'innovation et de reconversion des territoires qui en résulte, et dans ce cas-ci, au développement du multimédia. Les théories de l'innovation ont beaucoup évolué au fil des ans. Alors que les modèles initiaux de l'innovation étaient plutôt de nature linéaire, fondés sur la R&D, les modèles plus récents traitaient de chaînes de liaisons, de réciprocité d'effets, puis finalement de systèmes (régionaux ou nationaux) d'innovation<sup>6</sup>. La théorie des systèmes régionaux ou nationaux d'innovation, issue des thèses évolutionnistes,

considère l'innovation comme un processus issu d'interactions entre les acteurs, un processus qui conduit à des apprentissages et n'est pas du tout linéaire, mais fondé sur des allers-retours, liaisons et boucles d'apprentissage<sup>7</sup>. Ceci conduit à accorder plus d'importance aux échanges entre acteurs, organismes et institutions dans un territoire donné. Dans les théories des milieux innovateurs, ou clusters, élaborées par la suite, on postule généralement que le réseautage et les liens interentreprises contribuent fortement au développement territorial et à l'innovation grâce aux échanges d'information et à l'apprentissage qu'ils permettent<sup>8</sup>.

En vue de comprendre ce processus, le présent article se divise en deux parties. La première partie présente une typologie des réseaux, alors que la seconde s'intéresse à la dynamique des entreprises et des réseaux que nous avons observés dans le secteur multimédia, se penchant sur les facteurs favorables et les obstacles au réseautage. En conclusion, nous tenterons de dégager de ce cas quelques leçons d'ordre plus général concernant le lien entre innovation et territoires.

**La théorie des systèmes régionaux ou nationaux d'innovation considère l'innovation comme un processus issu d'interactions entre les acteurs, un processus qui conduit à des apprentissages et n'est pas du tout linéaire, mais fondé sur des allers-retours, liaisons et boucles d'apprentissage.**

## Typologie des réseaux

Il est possible d'établir une typologie des réseaux en trois catégories : le réseau vertical, le réseau horizontal et le réseau intermédiaire. Ces réseaux contribuent chacun à leur manière à la dynamique territoriale. Ils renvoient à l'ensemble des acteurs qui sont susceptibles d'avoir une incidence sur le développement du secteur et du territoire.

### Le réseau vertical

Le réseau vertical renvoie à l'existence de relations entre des unités productives pour la réalisation d'un bien ou d'un service, des relations autres que strictement marchandes de type vendeur-acheteur; il suppo-

se des relations de coopération et de partenariat qui peuvent se concrétiser à l'intérieur de la sphère marchande, mais également à l'extérieur de celle-ci. Il est constitué strictement d'entreprises. Emanuel<sup>9</sup> propose une typologie de réseau d'entreprises :

- « ■ Les districts technologiques : interaction prédominante entre les activités de direction, de R&D, de services spécialisés externes, technologiques plus élevés que dans les entreprises manufacturières.
- Les réseaux situés autour de grands établissements à caractère local.
- Présence de sièges sociaux qui maintiennent des liens avec le territoire d'où ils proviennent et des unités de production qui appartiennent non seulement au secteur manufacturier mais aussi aux services spécialisés et aux services de support à la production et à la commercialisation.
- Les réseaux des zones-systèmes et des districts industriels : présence importante de PME œuvrant dans le même secteur.
- Les réseaux de systèmes de productions locaux : présence importante de PME spécialisées dans le même secteur avec une production qui peut être similaire.
- Les réseaux de productions spécialisées : présence importante de PME ayant une structure horizontale, qui produisent toutes le même bien ou effectuent la même phase de travail et sont donc concurrentes sur le marché.
- Les réseaux résultant d'une "verticalisation" des grandes firmes<sup>10</sup> : leur formation dérive de stratégies de réorganisation des grandes entreprises. »

### Le réseau horizontal

Le réseau horizontal fait référence à des acteurs qui œuvrent à l'intérieur des espaces de solidarité, capables d'engendrer des ressources et des compétences nouvelles dont peuvent bénéficier l'ensemble des entreprises du secteur. Ce type de réseau cherche à assurer la pérennité et le développement du secteur comme du territoire. Contrairement au réseau vertical, le réseau horizontal est beaucoup plus diversifié. Outre les unités productives, il peut être composé de différentes associations à vocation sectorielle ou spatiale, des organismes de tous types (publics, privés et parapublics), des administrations publiques (fédéral, pro-

vincial, régional, municipal et local), des établissements d'enseignement, des individus, etc. De plus, ce n'est pas l'entreprise qui est directement concernée ici mais plutôt le secteur ou l'espace de référence des agents impliqués.

### **Le réseau intermédiaire**

Le réseau intermédiaire renvoie aux relations qui interpellent, d'une part, les entreprises et, d'autre part, les organismes qui peuvent soutenir les activités de celles-ci. La finalité de ces organismes ne réside pas dans la réalisation et la production de biens et services, mais s'oriente plutôt vers une démarche d'accompagnement dans l'accomplissement de la finalité de l'entreprise. Le réseau intermédiaire peut inclure plusieurs types d'acteurs. Outre les entreprises, on retrouve les institutions d'enseignement, les centres de recherches, les incubateurs, les entreprises de financement (institutions financières et société de capital de risque), les sociétés de conseil (comptable, ingénieurs, avocats...), les entreprises de distribution.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons tenté de voir si le secteur du multimédia était caractérisé par certaines formes de réseautage, et dans quelle mesure ces activités ont pu contribuer au développement territorial et au développement de l'innovation.

### **Le réseautage dans le secteur du multimédia**

Il faut d'abord rappeler que le secteur du multimédia est un secteur jeune et que la réalisation du produit final est relativement simple, comparativement à la construction d'un avion ou d'une automobile, par exemple. De ce fait, la chaîne de production est relativement simple et peut limiter les occasions de réseautage. Cependant, la recherche d'innovation est importante dans ce secteur et, sous cet angle, la recherche et l'élaboration du produit innovant sont souvent d'une complexité technologique importante. Ainsi, nous avons observé que le réseautage entre entreprises était moins important qu'on aurait pu le penser, mais qu'il commence à se développer et que d'autres formes de réseautage (horizontal et intermédiaire) ont aussi un certain rôle à jouer dans le développement territorial et l'innovation.

Avant d'entrer dans la présentation des résultats de recherche, quelques éléments sur la méthodologie.

Précisons d'abord que nous avons réalisé une enquête en 2003 et 2004 auprès de 75 intervenants qui œuvrent dans les différentes sphères du multimédia. Outre les entreprises, nous avons rencontré les sociétés de capital de risque, les organismes de développement économique, les différentes administrations publiques ainsi que des consultants afin d'obtenir les points de vue de tous les acteurs. Ceci nous a permis de comprendre les particularités du secteur, les pratiques de réseautage et les stratégies des acteurs publics et privés.

Une des particularités du multimédia, c'est que la complexité du produit réside dans la conception du produit et non dans le produit final comme tel. Le produit final se limite souvent à un Cédérom, soit un produit assez simple à fabriquer. C'est dans la recherche d'innovations et la conception ou le design du produit que se trouve toute la complexité. La majorité des produits se réalise à l'intérieur d'une organisation, avec peu d'échanges à l'externe. Ceci est particulièrement vrai lorsque la taille de l'entreprise est petite.

De plus, certaines entreprises préfèrent éviter d'externaliser une partie de la production, car elles y voient une perte de revenu. Selon certains interlocuteurs, la conjoncture difficile du secteur rend difficile le recours à des partenaires, alors que ceci pouvait se faire davantage auparavant. « [...] pardonnez le français, mais on est « self sustained » [...] On a nos ressources, nos « games designers », nos designers visuels, nos « writers » internes, nos programmeurs internes, nos ingénieurs internes, nos chargés de projet, tout, tout [...] tout est à l'interne. » (S)

**Une des particularités du multimédia, c'est que la complexité du produit réside dans la conception du produit et non dans le produit final comme tel.**

Il n'est donc pas rare de voir des entreprises concevoir leur produit tout à fait seules : « Ça a été conçu [le produit] de A à Z à l'intérieur de D. » (D)

On retrouve la même chose dans la création de type animation : « On n'a aucune association, aucun partenariat avec des entreprises. On a des partenariats avec des centres universitaires pour l'accréditation de programmes de formation médicale continue, on a un partenariat avec l'université McGill, mais on n'a pas

de partenariat ou d'ententes commerciales avec aucune entreprise québécois ou canadienne. » (C) « Nous, on a une filiale, on a deux compagnies, il y a une compagnie mère qui est K. Pis on a une filiale qui fait la production, K étant la maison de services dans l'animation. » (K)

L'ensemble de nos entretiens nous portent donc à conclure qu'il n'est pas facile de développer des activités de réseautage vertical entre les entreprises, surtout pour les plus petites. En effet, certaines des plus grandes vont parfois faire faire des choses à l'extérieur, mais c'est aussi parfois limité, car on souhaite conserver les compétences et les connaissances relatives à l'innovation à l'interne. Nous verrons d'abord quels motifs alimentent la formation de réseaux dans le secteur du multimédia, avant de passer à l'identification des obstacles au développement du réseautage, une dimension importante de la recherche puisqu'elle fournit des éléments de solution ou de recommandation pour le développement du réseautage en vue d'accroître le dynamisme innovateur et le développement de certains territoires.

#### **Les facteurs favorables au développement des réseaux**

De façon générale, le développement de réseaux exige du temps. On nous a indiqué que cette dimension temporelle est importante pour trois raisons : d'une part, pour établir une notoriété de l'entreprise par rapport à son environnement; d'autre part, afin de connaître les entreprises qui sont susceptibles de développer des relations résilientes; et finalement, pour établir des relations de confiance entre les individus. La notoriété et la confiance sont des concepts à double dimensions, c'est-à-dire que l'entreprise doit avoir à l'égard de son partenaire un certain niveau de confiance, mais elle doit aussi susciter elle-même un climat de confiance afin d'être perçue comme un partenaire convenable pour l'autre partie. La relation de confiance ne s'élabore pas seulement en termes de complémentarité des capacités productives des entreprises, même dans un secteur de haute technologie; nous avons constaté qu'elle repose souvent sur la complicité entre les individus associés à un projet, sur le respect établi au fil du temps. « Tu ne peux pas te débattre contre un gros joueur, et il faut juste que tu trouves une façon intelligente d'amener une stratégie pour que ces gens-là te respectent. Et je pense qu'un des plus gros signes de respect, c'est avec les années.

On a dix ans maintenant, et on a beaucoup plus de respect maintenant qu'on avait il y a 10 ans, y'a 5 ans, parce que les gens te reconnaissent comme une compagnie établie. Que tu sois plus petite, c'est une chose, mais vu que t'as survécu à des époques, les gens vont avoir un respect beaucoup plus profond au niveau de l'organisation, ils vont être beaucoup plus réticents à vouloir être chiens avec toi puisque bon... y'a un respect qui s'est installé. » (K)

**La relation de confiance ne s'élabore pas seulement en termes de complémentarité des capacités productives des entreprises.**

Malgré tout, il est possible de voir des associations se développer avec d'autres entreprises et les entreprises intermédiaires jouent parfois un rôle dans le développement de tels réseaux. « Oui, on est associé avec une entreprise de publicité et de communication. En fait, on fait partie d'un groupe qui s'est associé différents métiers de la communication. Et on développe des affaires avec ce groupe-là. » (I) « [...] moi ici, je travaille comme un producteur de cinéma. Ça veut dire que c'est pas plus gros que ça. J'ai un infographe en chef, j'ai mon adjointe, y'a un directeur technique. On est 4. Des fois 5. Ça dépasse pas ça. Mais y'a des saisons où on peut être 18, tout dépendant des mandats que je prends. Je donne beaucoup de contrats à l'extérieur. Toute ma programmation en X, c'est L qui la fait. Ils ont leur atelier, ils sont incorporés. Donc régulièrement, T ça peut être 12, 14, 16 personnes qui travaillent, qui pivotent autour. Mais le cœur, c'est 4 personnes. » (T)

Les collaborations peuvent aussi s'établir sur le plan technique afin d'accéder à des *équipements* qu'il pourraient être trop onéreux d'acquérir. « Oui, y'a C qui s'occupe de nos serveurs [...] tu vois, et ça c'est important. Tout le côté hosting est hébergé chez eux. Que je ne dise pas de bêtises, le reste [...] On a travaillé avec les représentants locaux de B, le côté équipements, le côté réseau [...] ça on l'a fait avec des gens d'ici. » « Donc, j'ai développé à titre personnel certaines expertises ou connaissances en termes de gestion de programmes pour répondre aux besoins, ou en fait aux critères ici des programmes, mais c'est pas nécessairement ce dans quoi je suis meilleur. Donc, c'est peut-être d'utiliser les ressources au meilleur escient, effectivement. » (Y)

Les collaborations peuvent aussi avoir pour but de simplifier la *distribution* : « Pour les firmes avec lesquelles on est partenaires dans des alliances stratégiques, on a Broad Education aux États-Unis qui lui s'occupe de tout ce qui est la diffusion en ligne. Au Canada, on a des ententes de partenariat et de production avec la Sofad, Samfo en Ontario, Alberta Learning en Alberta, Thomson un éditeur, Thomson Learning, puis on des petits partenariats à gauche et à droite. On a notre distributeur en France pour la francophonie. Y'a des alliances stratégiques comme ça. » (C)

### **Les obstacles à la formation de réseaux verticaux dans le secteur du multimédia sont nombreux.**

Les alliances ou le réseautage peuvent aussi porter sur le *contenu* : « Donc, il faut pour le moins réaliser [...] faire preuve d'imagination et réaliser des partenariats qui nous donnent accès [...] en tout cas, moi, qui me donnent accès à d'autres contenus que justement je ne peux pas m'alimenter auprès d'Art Global, selon les types de produits que je développe. Une partie vient d'Art Global, il m'en manque une autre partie, donc je vais la chercher dans des musées ou ailleurs. Le produit que je réalise actuellement, qui est vraiment un projet d'envergure, là je me suis associée à une firme audio-visuelle dont le savoir-faire était plutôt axé vers la télévision, moi vers le multimédia, ce qui nous a permis de réaliser un produit convergent qui rentre aussi dans les critères d'admissibilité de plusieurs fonds qui veulent justement ce type de produit-là. Alors il faut faire preuve d'imagination si on veut survivre. » (E) « À Toronto, y'a beaucoup d'affiliations avec des fournisseurs de contenus externes. Y'en a des centaines. Donc, souvent c'est des deals [...] on échange les contenus en échange de visibilité, nous ça nous fournit du contenu. Donc, par exemple, je sais pas, on peut faire un deal avec la NFL [...] à Toronto on a un site, le site canadien de la NFL est géré par Canoe à Toronto. Donc, les contenus viennent de la NFL, nous ça nous fournit des contenus, puis on a un échange de [...] si on met de la publicité là-dedans, y'a un modèle d'affaires où on "split" les locaux. » (N) « Comment est-ce que ça fonctionne ici, c'est que T, nos partenaires qui ont des contrats [...] disons que la plupart des contrats qu'on fait ici c'est des logiciels pour Loto-Québec, pour les loteries télé-

visées, ou des jeux à la télé. [...] Alors quand eux ont des contrats, ils viennent ici, puis on s'occupe de faire les logiciels. » (X)

Les associations peuvent souvent être temporaires et ponctuelles étant donné la particularité du secteur du multimédia qui repose largement sur une production par projet. « Par contre, il peut arriver à l'occasion qu'on puisse octroyer des contrats de sous-traitance ou des choses comme ça quand la ressource qu'on a ici sur place ne nous permet [...] si on a un manque de ressources, c'est déjà arrivé à l'occasion. » (U)

Il y a aussi des partenariats qui sont en voie de se constituer : « On veut [...] le genre de partenariat qu'on est en train de faire, on veut que ce soit ça, c'est-à-dire que chacun a sa spécialité, puis ensemble on peut offrir une gamme, une solution plus complète et plus avant-gardiste que seulement un ou deux autres. Fait que qu'est-ce qu'on est en train de faire, oui, c'est ça [...] puis je pense qu'y a une certaine ouverture aussi à [...] par d'autres firmes, de ne pas être nécessairement bons en tout, et de se faire des partenariats, puis chacun son plus [+] là-dedans apporte [...] et permet de développer des affaires qu'elles auraient jamais pu faire. » (Y) « On a des associations avec certaines firmes de communication parce que c'est un outil qu'ils peuvent offrir à leurs clients. On a également une association avec une entreprise de Sherbrooke qui fait de l'hébergement de sites Web parce qu'on offre quand même une partie hébergement, archivage des messages, et tout ça [...] qu'on travaille avec eux. Donc, on a quelques autres partenaires [...] avec par exemple, on est en train de développer un partenariat avec une entreprise en Europe qui va commercialiser notre produit en Europe. » (L)

Les extraits d'entrevue témoignent bien du fait que le réseautage n'est pas encore une pratique courante dans le multimédia, mais qu'il se développe de plus en plus. On note également que le réseautage ne concerne pas seulement des entreprises, mais parfois aussi des organismes intermédiaires ou offrant d'autres services (distribution, etc.). Les réseaux horizontaux et intermédiaires se développent donc aussi, venant compléter parfois les réseaux verticaux, ou partenariats entre entreprises, qui sont parfois plus ponctuels et temporaires mais visent à obtenir l'accès à des équipements, à une distribution ou à des contenus. Nos entretiens ont aussi permis de mettre en évidence les éléments qui peuvent nuire au développement des

réseaux, et c'est à ces obstacles que nous nous intéressons maintenant.

### **Les obstacles au développement des réseaux**

Les obstacles à la formation de réseaux verticaux dans le secteur du multimédia sont nombreux. Les contraintes et les limites sont nombreuses pour expliquer le plus faible niveau d'activités résiliaires comparativement à d'autres secteurs.

#### *La dynamique interne du secteur*

La dynamique interne du secteur est un facteur qui réduit le potentiel du développement du réseau. Les nombreuses transformations, fusions liées à la convergence des activités, faillites et autres éléments contribuant au développement de la concurrence ont contribué à créer un climat d'incertitude, nuisant à la coopération. « La difficulté est l'instabilité. On établit de bons liens, on développe des produits que nos clients aiment, et du jour au lendemain, un changement chez le partenaire nous amène à repenser notre stratégie. » (A)

#### *La jeunesse des entreprises*

Dans un secteur jeune comme le multimédia, bien qu'il puisse y avoir entrée de joueurs d'autres secteurs (comme l'édition ou d'autres médias), la grande majorité des entreprises sont très jeunes, un grand nombre ayant moins d'une dizaine d'années. Notre enquête montre que les entrepreneurs en sont souvent à leur première expérience dans le monde des affaires. Les efforts lors du démarrage de l'entreprise sont souvent concentrés sur des activités internes et le développement du réseautage ne vient que plus tard. « Et là-dessus, y'en avait plus de 50 % qui avait peut-être, j'ai pu les chiffres, mais cinq employés et moins, là on tombait dans les très petites entreprises. Et quand t'es petit comme ça, tu portes à bout de bras, t'es le producteur, président, promoteur, tu fais tout [...] donc il faut vraiment que t'aies une occasion [...] » (V) Ou encore : « [...] mais je dirais que dans les compagnies qui ont un peu plus de maturité, qui ont quelques années en affaires, là il se développe des relations [...] Parce que c'est sûr que ça ne se crée pas à partir de zéro, il faut une certaine dose de confiance pour pouvoir se mettre ensemble, pour faire des consortiums, des regroupements [...] Et puis les entreprises qui démarrent ont d'autres chats à fouetter. » (V)

### *La durée de vie de produit*

La réduction du temps de développement des produits ainsi que le respect des dates de lancement sont des facteurs décisifs de succès pour les entreprises. L'industrie du multimédia bouge rapidement et est souvent impitoyable. La réalisation d'un produit connaissant un succès n'est pas garante de la pérennité de l'entreprise, même à court terme. Dans l'industrie du jeu, la durée de vie est évaluée, pour un jeu ayant un certain succès, à 18 mois, soit approximativement la même durée que son développement. Dans le logiciel, les « mises à jour » doivent être continues, c'est-à-dire au moins annuellement, pour conserver les parts du marché acquis.

Selon nos interlocuteurs, un environnement en perpétuelle mouvance et mutation, avec une durée de vie relativement courte des produits, rend difficile le développement de réseaux entre entreprises, mais peut parfois mener à rechercher des liens plus étroits avec d'autres types de partenaires (sources de capital de risque, banque, organisme public de soutien, etc.), contribuant ainsi au développement de réseaux horizontaux ou intermédiaires.

### *La faible production locale*

Dans le cas de la production multimédia à Montréal ou au Québec, il faut également prendre en considération le faible volume de production locale du secteur. « Mais il faut agrandir, parce que le marché local de la sous-traitance, dans un domaine hyper spécialisé comme le son, l'image 3D, ou l'ingénierie linguistique comme moi [...] ben ça déborde [...] la demande n'est pas assez forte localement, il faut donc avoir des clients internationaux et ça, c'est pas évident non plus à développer. Fait que c'est pour ça que la sous-traitance est peut-être un peu déficiente. » (L)

Le faible volume fait en sorte que la production est relativement atomisée, c'est-à-dire qu'elle est répartie entre les différents sous-secteurs. Le faible volume fait qu'il est parfois difficile pour une entreprise d'exploiter un seul créneau précis, ou une expertise donnée, car le marché québécois serait insuffisant pour rentabiliser une telle orientation. On cherche alors des clients à l'échelle internationale, mais jusqu'ici, peu d'entreprises ont développé des réseaux à cette échelle, généralement parce qu'elles ont peu de moyens ou de personnel à y consacrer.

## Conclusion

Notre recherche a montré qu'il n'est pas facile de développer des activités de réseautage vertical entre les entreprises du multimédia, surtout pour les plus petites. Nous avons malgré tout observé l'émergence de réseaux, principalement des réseaux s'apparentant à des réseaux de PME à production spécialisée, mais aussi un peu de verticalisation issue des grandes entreprises. Au nombre des motifs alimentant la formation de réseaux, nous avons observé la recherche de complémentarités de production, l'accès à des équipements, à des contenus ou à des réseaux de distribution.

En ce qui concerne les obstacles au développement de réseaux, la durée de vie du produit et la rapidité des changements requis dans le secteur sont incontournables. Par contre, le secteur commence à prendre de la maturité et les jeunes entrepreneurs ont pris de l'âge, se sont développé des connaissances, voire des réseaux. Des organismes intermédiaires pourraient aussi favoriser ce développement, comme l'ont fait certaines associations comme l'Association des producteurs multimédia ou d'autres. La dynamique interne du secteur s'est un peu stabilisée et la production locale pourrait possiblement être favorisée par le développement de réseaux entre entreprises de diverses régions du Québec.

On note également que le réseautage ne concerne pas seulement des entreprises, mais parfois aussi des organismes intermédiaires ou offrant d'autres services (distribution, etc.). Ceux-ci viennent occasionnellement compléter les réseaux verticaux, ou partenariats entre entreprises, qui sont parfois plus ponctuels et temporaires, mais visent à obtenir l'accès à des équipements, à une distribution ou à des contenus.

**En ce qui concerne les obstacles au développement de réseaux, la durée de vie du produit et la rapidité des changements requis dans le secteur sont incontournables.**

Notre recherche a donc permis de mieux comprendre le phénomène du réseautage, ses modalités comme ses obstacles et, de ce fait, de mieux comprendre également le processus d'innovation et de reconversion des territoires grâce à l'innovation. Comme nous

l'avons indiqué en introduction, les théories de l'innovation ont évolué au fil des ans, mais les théories linéaires plus anciennes, fondées sur la R&D, ne sont pas totalement disparues du paysage. Notre recherche a toutefois permis d'illustrer le fait que, dans le cas du multimédia, ce sont les théories plus récentes qui s'appliquent, car l'innovation dans ce secteur ne repose pas tant sur la R&D classique, en laboratoire, que sur des échanges entre acteurs, des apprentissages issus du réseautage. La théorie des systèmes régionaux ou nationaux d'innovation, issue des thèses évolutionnistes, se trouve ici illustrée puisqu'il s'agit bien d'un processus issu d'interactions entre les acteurs, un processus qui conduit à des apprentissages et n'est pas du tout linéaire, mais fondé sur des allers-retours, liaisons et boucles d'apprentissage. Les échanges entre acteurs, organismes et institutions dans un territoire donné sont déterminants pour le processus d'innovation. Comme le veut la théorie des milieux innovateurs ou des *clusters*, le réseautage et les liens inter-entreprises contribuent fortement au développement territorial et à l'innovation grâce aux échanges d'informations et à l'apprentissage qu'ils permettent<sup>1</sup>.

Sur le plan des politiques publiques visant à accroître le dynamisme innovateur et le développement de certains territoires, ceci signifie qu'il ne faut pas se limiter au soutien à la R&D, mais élargir les modes d'appui à l'innovation. Ainsi, on pourrait imaginer que les zones qui cherchent à favoriser une reconversion territoriale pourraient avoir intérêt à mettre en place des organismes intermédiaires qui fourniraient de tels services aux entreprises, par exemple la mise en commun d'équipements, le partage de certains contenus, l'offre de distribution au Québec et surtout à l'étranger, autant de services qui permettent de développer les échanges d'informations et l'apprentissage entre les acteurs. ■

## Notes et références

- <sup>1</sup> PricewaterhouseCoopers (1999). *1998 British Columbia New Media Industry Survey*.
- <sup>2</sup> Selon Montréal International (2002), la région montréalaise se situerait au 9<sup>e</sup> rang dans le secteur des technologies de l'information, au 4<sup>e</sup> rang dans l'aérospatiale et au 8<sup>e</sup> rang pour le biopharmaceutique au niveau des métropoles nord-américaines.
- <sup>3</sup> Tremblay, D.-G. et S. Rousseau (2005a). « The Montreal Multimedia Sector : A Cluster, an "Innovative Milieu" or a

- Simple Colocation ? », *Canadian Journal of Regional Science*, accepté pour publication, à paraître en 2006.
- <sup>4</sup> Manzagol, C., É. Robitaille, et P. Roy. (2000). « Le multimédia à Montréal : le high-tech à la rescousse des espaces fatigués », dans G. Sénécal et D. Saint-Laurent, *Les espaces dégradés. Contraintes et conquêtes*, Montréal, Université de Montréal; Tremblay, D.-G. et S. Rousseau (2005). « Le secteur du multimédia à Montréal peut-il être considéré comme un milieu innovateur ? », *Géographie, Économie et Société*, Paris, Lavoisier, p. 37-56; Tremblay, D.-G., C. Chevrier et S. Rousseau (2004). « The Montreal Multimedia Cluster : District, Cluster or Localized System of Production ? », dans D. Wolfe and M. Lucas (dir.), *Clusters in a Cold Climate : Innovation Dynamics in a Diverse Economy*, Montreal and Kingston, McGill-Queen's University Press and School of Policy Studies, Queen's University, p. 165-194.
- <sup>5</sup> Manzagol, C. et G. Sénécal (2002). « Introduction. Les grands projets et le destin métropolitain », dans G. Sénécal, J. Malézieux et C. Manzagol (dir.), *Grands projets urbains et requalification*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- <sup>6</sup> Tremblay, D.-G. (1995). « La multidimensionnalité du phénomène de l'innovation : une réalité abordée par les économistes institutionnalistes », *La recherche sur l'innovation; une boîte de Pandore ?* Cahiers de l'ACFAS, n° 83, p. 79-113; Tremblay, D.-G. (1992). « Innovation et marchés internes du travail dans le secteur bancaire : vers un modèle multidimensionnel de l'innovation », *Technologies de l'information et société*, vol. 4, n° 3, oct. 1992, Paris, Dunod, p. 351-380.
- <sup>7</sup> Tremblay, D.-G. (2006). *Networking, Clusters and Human Capital : A Review of Recent Theoretical Developments*, conférence présentée au séminaire organisé par le Canadian Policy Research Network et Statistique Canada sur le capital humain, Ottawa, le 13 janvier 2006. Parue sous forme de Note de recherche du réseau CPRN et sur : [www.teluq.uqam.ca/chaireecosavoir](http://www.teluq.uqam.ca/chaireecosavoir).
- <sup>8</sup> Tremblay, D.-G. (2006), *Idem*.
- <sup>9</sup> Emanuel, C. (1989). « Le polymorphisme des entreprises et du territoire, une convergence possible des disciplines », *Revue internationale PME*, vol 2, n° 3, p. 221-228.
- <sup>10</sup> Maillat, D. (1989). « Piccole e media, impese innovazione e sviluppo territoriale », *Studi e informazioni*, n° 3, p. 85-99.
- <sup>11</sup> Tremblay, D.-G. (2006), *op. cit.*



---

# L'industrie de la mode dans l'alternative : les perspectives d'une reconversion annoncée

Juan-Luis Klein, Diane-Gabrielle Tremblay et Denis R. Bussièrès  
Université du Québec à Montréal

---

## Introduction

L'industrie vestimentaire est fortement touchée par une crise due à plusieurs facteurs. Dans le but de comprendre cette crise et, surtout, d'identifier les actions menées par les acteurs privés, publics et sociaux en vue d'y répondre, un projet de recherche a été amorcé en septembre 2003 par les chercheurs J.-L. Klein, D.-G. Tremblay et J.-M. Fontan. À partir d'entrevues avec des intervenants et de la consultation de la documentation disponible, ces chercheurs ont dressé un portrait de la situation de ce secteur. Par la suite, une enquête par questionnaire auprès de représentants, d'une part, d'organisations gouvernementales, entrepreneuriales, municipales, communautaires, syndicales et éducatives et, d'autre part, de dirigeants d'entreprises de divers sous-secteurs de la production vestimentaire a permis de mieux cerner les difficultés que traverse le secteur et les différences de points de vue entre les divers types d'acteurs en ce qui concerne les actions à réaliser. Ces résultats, ont été soumis aux divers acteurs lors d'un séminaire de validation tenu en septembre 2005. Des représentants de toutes les catégories d'acteurs ont participé à ce séminaire où il a été possible de dégager certains consensus sur les actions à réaliser pour conserver une industrie du vêtement à Montréal.

Dans ce texte, nous présenterons les grands éléments qui se dégagent de ce processus de recherche. En premier lieu, nous rappellerons brièvement les principaux éléments du portrait de la situation, en insistant sur l'importance de la crise et des défis qu'elle soulève pour le Québec et, notamment, pour Montréal. En deuxième lieu, à partir de l'enquête, nous

confronterons la perception qu'ont les agents socio-économiques et les entrepreneurs au sujet des facteurs qui interviennent dans la croissance des entreprises. En troisième lieu, nous rappellerons les solutions et actions évoquées par les représentants des acteurs lors du séminaire, que nous présenterons sous la forme d'un tableau synthèse.

Soulignons que la réalisation de ce projet de recherche a été rendue possible grâce au financement du Conseil des recherches en sciences humaines du Canada (CRSH) et qu'elle s'inscrit dans la suite des travaux menés depuis quelques années par les responsables de la recherche, lesquels, à partir de certains concepts théoriques (système productif local, gouvernance,

capital socioterritorial), tentent de repérer et d'expliquer les innovations que les acteurs mettent en œuvre pour s'adapter aux nouvelles conditions de la production mondialisée<sup>1</sup>.

## Le portrait : délocalisation, perte des marchés et crise de l'emploi

Dans le monde de la nouvelle économie, de l'économie du savoir et des hautes technologies, les secteurs industriels traditionnels, et les villes et régions où ils se concentrent, se confrontent aux effets des restructurations et des relocalisations à l'échelle mondiale. Un des exemples de ce type d'industrie est ce qu'on appelle le textile et le vêtement. Dans ce secteur, les manufactures tendent à quitter les pays où les salaires sont hauts pour se localiser là où ils sont bas, ce qui permet aux producteurs de réduire leurs coûts de revient et de demeurer compétitifs. Ceci est possible grâce à un contexte technologique qui permet les

**Dans le monde de la nouvelle économie, de l'économie du savoir et des hautes technologies, les secteurs industriels traditionnels se confrontent aux effets des restructurations et des relocalisations à l'échelle mondiale.**

communications à distance entre donneurs d'ordre et exécutants et par un contexte réglementaire qui facilite les échanges.

C'est le cas à Montréal, mais aussi au Québec et au Canada dans son ensemble qui, depuis les années 1990, voient leur production quitter pour le Mexique, l'Amérique centrale ou la Chine. La filière du vêtement se reterritorialise, comme c'est le cas d'ailleurs pour beaucoup d'autres secteurs, à la différence que le contexte réglementaire protectionniste spécifique de ce secteur a retardé les effets de cette reterritorialisation qui commencent seulement à se faire sentir dans toute leur intensité. Rappelons que le 1<sup>er</sup> janvier 2005 marque la fin de l'Accord sur les textiles et le vêtement (ATV), signé en 1994, ce qui a enclenché un processus d'abolition progressive des mesures protectionnistes qui avaient été fixées préalablement dans le cadre d'une ancienne entente, l'Accord multifibres (AMF), qui protégeait les industries nationales du textile et du vêtement.

La levée de cette protection a eu des effets sur le textile et sur le vêtement, mais, à Montréal, ils ont été plus graves dans l'industrie du vêtement : « Le déclin de la production de vêtements et de textiles au Québec a réduit de façon spectaculaire le niveau d'emploi dans ces industries. Ainsi, la fabrication de vêtements a perdu le tiers de sa main-d'œuvre entre l'été 2002 et l'hiver 2005, une perte de près de 18 000 travailleurs : elle compte aujourd'hui un peu plus de 35 000 employés. La baisse de l'emploi s'est amorcée un an plus tard et a été proportionnellement moins sévère dans le textile, avec une perte s'élevant à un peu plus du cinquième de sa main-d'œuvre. Entre l'été 2003 et l'hiver 2005, le nombre d'employés du textile a diminué de 17 986 à 13 811. En conséquence, la part des travailleurs de ces deux secteurs dans la fabrication au Québec a diminué de 12 % à 9 % depuis l'été 2002. »<sup>2</sup>

Dans les dernières années, la production vestimentaire a diminué dans cette ville comme conséquence de trois facteurs : 1) la délocalisation de la production vers la Chine, surtout dans le secteur du vêtement pour femmes, 2) un recul sur le marché états-unien, qui a été le marché traditionnel pour les exportations vestimentaires québécoises, au profit des importations asiatiques, et 3) l'arrivée des magasins tels Wal-Mart sur le marché local, qui imposent des prix et rend les producteurs locaux non compétitifs<sup>3</sup>.

Pour Montréal, les conséquences de la crise de l'industrie vestimentaire sont en effet très importantes. Historiquement, l'industrie vestimentaire s'est concentrée à Montréal et elle a occupé dans cette ville une place considérable. En 2001, Montréal concentrait 40 % de la main-d'œuvre canadienne de ce secteur. À l'échelle nord-américaine, le nombre de travailleurs impliqués dans le vêtement place l'agglomération de Montréal au troisième rang, après Los Angeles et New York. De plus, de toutes les grandes métropoles nord-américaines, Montréal est celle où la part de la main-d'œuvre occupée dans cette industrie est la plus importante par rapport à l'ensemble de la population active, sept fois plus que dans la moyenne des agglomérations nord-américaines<sup>4</sup>.

Traditionnellement, l'industrie vestimentaire s'est concentrée dans certains quartiers, voire dans des bâtiments, constituant des véritables districts industriels. C'est le cas de l'industrie de la fourrure, concentrée au centre-ville dans un quadrilatère qui englobe quatre bâtiments. Jusqu'en 2004, l'essentiel de l'industrie de la fourrure, aussi bien ses entreprises productives que plusieurs distributeurs et organisations représentatives, tel le Conseil canadien de la fourrure, se localisaient dans ces quatre bâtiments. C'est le cas aussi des manufactures de vêtement concentrées dans ce que l'on appelle la « Cité de la mode », où se trouvent près de deux tiers des emplois dans ce secteur de Montréal. En 2003, 488 entreprises du vêtement se localisaient dans une dizaine de bâtiments de grand gabarit localisés surtout le long de la rue Chabanel, dans l'arrondissement Ahuntsic-Cartierville.

**La filière du vêtement se reterritorialise, comme c'est le cas d'ailleurs pour beaucoup d'autres secteurs.**

Aussi, la forte concentration des entreprises dans des édifices spécialisés fait intervenir un acteur qui devient crucial, soit les propriétaires des immeubles. La localisation des entreprises est fortement liée à la dynamique foncière du territoire. Ainsi, une pression se fait sentir dans le quartier de la fourrure depuis quelques années avec l'émergence du projet de développement du « quartier des spectacles » au centre-ville. Même si la dynamique est tout autre dans la Cité de la mode, les propriétaires fonciers constituent un acteur de premier ordre dans la mise en place de conditions pour le développement de l'industrie du

vêtement. Les espaces laissés vacants par la fermeture de nombreuses entreprises placent les entrepreneurs devant des choix à faire pour rentabiliser leurs immeubles, et ces choix ne sont pas sans effets sur les établissements industriels.

Ceci nous amène à croire que toute action cherchant à diminuer l'exode de l'industrie vestimentaire nécessite des interventions qui mobilisent l'ensemble des acteurs, y compris les propriétaires fonciers.

### Les principaux facteurs de la croissance locale des entreprises

La pertinence de cette proposition est confirmée par les résultats d'une enquête réalisée pendant l'été 2005. Cette enquête a permis de rencontrer 13 représentants des principaux acteurs qui interviennent dans

l'industrie vestimentaire ainsi que 23 entreprises<sup>5</sup>. Cette enquête visait à dégager les interventions de type territorial susceptibles de favoriser l'ancrage de la fabrication de vêtements en sol montréalais et ainsi conserver les emplois que procure cette industrie, du moins en partie. L'enquête comprenait plusieurs aspects. Nous nous contenterons ici d'invoquer un élément, à savoir les facteurs qui ont une influence positive ou négative dans la croissance des entreprises. Nous avons dressé une liste de facteurs et nous avons demandé aux répondants de les noter entre +3, lorsque l'appréciation était positive, et -3, lorsqu'elle était négative. La note « 0 », indiquait une appréciation neutre. Afin de comparer les résultats obtenus auprès des entreprises avec ceux obtenus auprès des organisations, nous avons calculé une note moyenne, soit la somme des notes obtenues divisée par le nombre total de notations.

**Tableau 1 – Évaluation des facteurs de la croissance des entreprises selon les organisations et les entreprises**

	Organisations (N=13)	Entreprises (N=23)
Offre des travailleurs qualifiés	2,18	0,35
Cohabitation avec des entreprises connexes	1,96	1,26
Institutions de formation	1,75	0,78
Présence de fournisseurs clés	1,36	0,61
Accès à des infrastructures	1,31	1,32
Présence d'institutions de recherche	1,04	0,35
Programmes gouvernementaux	1,00	0,43
Financement et services	0,96	0,61
Clients clés	0,92	0,96

Source : Enquête, mai-août 2005.

De l'analyse de l'évaluation que les organisations et les entreprises font des différents facteurs qui interviennent dans le développement des entreprises, on peut dégager un certain nombre de constatations.

- La première constatation concerne le fait que les organisations semblent beaucoup plus optimistes que les entreprises. Les appréciations des représentants des organisations varient entre 2,18 et 0,92, alors que celles des entreprises varient entre 1,32 et 0,35. Ceci se traduit aussi par le ton utilisé par les organisations qui manifestent une certaine volonté d'action, alors que les entreprises semblent
- davantage considérer que la plupart des facteurs ont une influence faiblement positive ou carrément négative (sur les 9 facteurs proposés, 7 reçoivent une note entre 0 et 1) et qu'il y a peu de choses à faire pour conserver la production à Montréal.
- La deuxième constatation concerne les différences d'appréciations entre les organisations et les entreprises au sujet de certains facteurs. Prenons par exemple la disponibilité d'une main-d'œuvre avec des compétences particulières qui joue un rôle très important selon les organisations, qui lui donnent la première place, mais qui semble poser plutôt des

problèmes selon les entreprises, lesquelles lui donnent la dernière place. Pour les entreprises, le facteur qui est considéré comme celui qui a le plus aidé est l'accès à des infrastructures (transport, espaces).

- Une troisième constatation : aussi bien les organisations que les entreprises, seule convergence d'ailleurs entre les deux types d'acteurs, considèrent que la cohabitation avec des entreprises connexes a un effet positif, ce qui confirme l'importance structurante qu'à la proximité entre les entreprises et suggère de tenir compte des masses critiques qu'elle structure lors des choix des actions à réaliser.
- Une quatrième constatation, lorsqu'on met en relation ces résultats avec le type de spécialisation des entreprises, tel les entreprises spécialisées ou non spécialisées, concerne le fait que les entreprises spécialisées, qui œuvrent dans des productions dites de haute gamme, sont plus optimistes au sujet de tous les facteurs et surtout au sujet de la cohabitation avec les entreprises connexes et de l'importance d'une main-d'œuvre avec des compétences particulières. Ces entreprises sont d'ailleurs celles qui conservent des parts importantes de leur production, et donc de leurs emplois, à Montréal, et c'est avec elles qu'il faudra compter pour des actions de reconversion du secteur.

**La plupart des acteurs convergent sur certaines propositions qui, sans susciter une unanimité parfaite, s'imposent comme « points de ralliement ».**

### **Les pistes d'action selon les acteurs concernés par l'entreprise vestimentaire**

Ces constatations ont été confrontées avec des représentants des acteurs concernés par l'industrie vestimentaire à l'occasion d'un séminaire conçu pour dégager des pistes d'action à partir des constatations précédentes<sup>6</sup>. Évidemment, les points de vue ne sont pas unanimes, et des acteurs insistent davantage sur certains types d'action plutôt que sur d'autres. Il apparaît cependant que la plupart des acteurs convergent sur certaines propositions qui, sans susciter une unanimité parfaite, s'imposent comme « points de ralliement »<sup>7</sup> (tableau 2).

Au plan des constats, tous partagent les grands éléments du portrait présenté, synthétisé dans la première partie de ce texte. Les intervenants s'accordent sur les effets néfastes de l'ouverture et regrettent que le gouvernement fédéral n'ait pas pris des mesures pour atténuer les effets de cette ouverture ou pour la rendre plus progressive, de façon à permettre à l'industrie de s'adapter. On signale aussi que le problème des délocalisations est plus important que ce que pourrait laisser croire une simple analyse quantitative des entreprises existantes, dans la mesure où plusieurs manufacturiers sont devenus, à toutes fins utiles, des importateurs, confiant la production manufacturière en sous-traitance à l'extérieur. On regrette par ailleurs que la valeur du dollar ait rendu les exportations moins compétitives, notamment en regard des États-Unis. On constate aussi que les entreprises, en général, n'ont pas effectué les changements organisationnels, technologiques et culturels nécessaires pour œuvrer dans la nouvelle économie. Puis on insiste sur le manque d'une coordination, voire d'une gouvernance appropriée.

Cette remarque prend tout son sens lorsqu'on compare la situation du vêtement en général avec celle de la fourrure en particulier, où des changements importants au niveau des technologies, de la promotion et de la gouvernance ont permis que l'industrie de la fourrure montréalaise devienne très compétitive malgré la concurrence internationale.

Cependant, plusieurs acteurs font remarquer l'émergence de nouveaux modèles innovateurs d'affaires qui signalent les pistes à suivre pour la reconversion de l'industrie. On insiste notamment sur les cas de partenariat entre des designers, très dynamiques à Montréal, des manufacturiers et des distributeurs.

Ces expériences montrent la possibilité de choisir des niches spécifiques, surtout dans les productions de vêtements de haute gamme, qui se font selon le système « just in time » et dont le marché commande des productions fluides et des changements fréquents. Ces expériences partenariales sont cependant encore rares, ce qui est perçu comme une faiblesse actuellement. Un des intervenants du milieu de l'éducation parle de véritables « solitudes » qui ne se connaissent pas. Pour lui, un des principaux défis de Montréal est de créer des ponts entre ces groupes, de travailler sur les interfaces : textile-design, design-producteurs, producteurs-donneurs d'ordre, etc.

**Tableau 2 – Diagnostique et propositions des acteurs : tableau synthèse**

Acteurs	Champs d'intervention	Diagnostiques / Principales observations	Défis / Recommandations
Industrie Canada	Développement industriel/ Canada	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bouleversement dans l'industrie</li> <li>▪ Besoin d'associations fortes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Soutenir les entreprises via leurs associations (CCF, IMVQ, AECQ, etc.)</li> <li>▪ Branding conjoint vêtement-textile.</li> </ul>
Gouvernement du Québec (MDEIE)	Développement économique, Innovation et Exportation/Québec	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Délocalisation et baisse de production locale.</li> <li>▪ Ressources financières limitées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Concertation des acteurs. Cibler les entreprises « gagnantes »</li> <li>▪ Mise en place d'une table permanente</li> <li>▪ Modification des modèles d'affaires</li> </ul>
Ville de Montréal, Commissaire pour l'industrie de la mode et du vêtement	Développement économique/Ville de Montréal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Opportunités à saisir : juste à temps, produits à forte valeur ajoutée, proximité du marché US</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Besoin de formation</li> <li>▪ Développement d'image de marque (branding)</li> </ul>
CDEC Ahuntsic-Cartierville	Développement économique/Cité de la Mode	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Difficultés au niveau de la main-d'œuvre qualifiée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mise en place de l'Entreprise-École du vêtement de Montréal</li> </ul>
École supérieure de mode de Montréal	Institution d'enseignement/ Région de Montréal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les acteurs ne se connaissent pas</li> <li>▪ Manque d'information</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interface entre les acteurs (textile-design, design-producteurs, etc.)</li> <li>▪ Amélioration des communications (petites entreprises)</li> </ul>
Propriétaire immobilier 555 Chabanel	Propriétaire foncier/ Cité de la Mode	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Délocalisation des activités manufacturières.</li> <li>▪ Besoin de personnel en design et commercialisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coentreprises avec pays en émergence. Veille stratégique. « Branding » de Montréal. Développement de marques.</li> </ul>
Firme de consultant	Expertise en développement stratégique des entreprises/Québec surtout	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Concurrence mondiale et baisse de la production locale</li> <li>▪ Opportunité du marché US</li> <li>▪ Culture d'affaires souvent inadaptée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Approvisionnement mondialisé</li> <li>▪ Design et mise en marché plus agressifs</li> <li>▪ Recherche et développement</li> </ul>
Conseil canadien de la fourrure	Association d'entreprises dans le secteur de la fourrure/ Canada	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fourrure depuis longtemps dans un marché mondial</li> <li>▪ Conditions économiques et politiques difficiles au Québec</li> <li>▪ Association forte de petites entreprises.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Collaborer dans des actions communes : expositions, marques, promotion</li> <li>▪ Mesures gouvernementales de protection temporaires</li> </ul>
Institut des manufacturiers du vêtement du Québec (IMVQ)	Association de grandes entreprises du vêtement/Québec	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beaucoup de programmes gouvernementaux</li> <li>▪ Nécessité de production mixte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coordination entre les instances publiques (ministères) pour application de programmes.</li> </ul>
Syndicat UNITE-HERE (FTQ)	Défense des travailleurs/Québec	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conditions de travail déjà minimales pour les travailleurs</li> <li>▪ Manufacturiers devenus importateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mise en place de mesures de sauvegarde pour limiter la croissance des importations (temporaire)</li> </ul>

Source : Présentation des acteurs au séminaire sur la reconversion de l'industrie du vêtement, UQAM, 30 septembre 2005.

Plus spécifiquement, on signale l'intérêt de favoriser des collaborations entre des producteurs du textile, surtout ceux qui fabriquent des tissus de haute technologie, et des manufacturiers, ce qui permettrait de répondre à des besoins spécifiques (vêtements sportifs, vêtements très spécialisés pour usage dans les hôpitaux, etc.). C'est ce qu'on appelle des « vêtements intelligents ». Ces interventions vont toutes dans le sens de favoriser des réseaux productifs et des modalités de gouvernance stratégiques appropriés à l'économie des connaissances.

Ces réseaux et modalités de gouvernance seraient facilités par la mise en œuvre de projets structurants de la part des organisations gouvernementales et municipales. Des projets qui orientent l'action des acteurs. Il a été rappelé, à cet égard, la mise en œuvre d'un centre d'affaires, d'un incubateur et d'une plate-forme de formation de la main-d'œuvre, tous des projets de grande envergure conçus pour être réalisés dans la Cité de la mode. Ces projets devront s'accompagner d'interventions urbanistiques municipales et d'interventions d'affaires des propriétaires immobiliers destinées à améliorer l'image et à favoriser la mixité dans ce quartier. La Cité de la mode concentrerait ainsi les efforts des acteurs, ce qui profiterait de l'effet positif de la proximité souligné plus haut.

Une dernière piste proposée, qui rallie l'ensemble des acteurs, est celle de favoriser le « branding » de la production vestimentaire montréalaise. Il s'agirait de créer des labels qui font référence à des normes de qualité, mais aussi au respect des normes de travail et de l'environnement. Des tels labels permettraient de justifier des coûts supérieurs, mais auraient en même temps un effet sur les modes de produire en imposant l'adoption de normes de responsabilité sociale et environnementale aux entrepreneurs dont le respect devrait être contrôlé par des organisations indépendantes.

## Conclusion

L'industrie vestimentaire a occupé et occupe toujours une place importante à Montréal. Malgré ses difficultés, Montréal semble posséder un avantage au plan du design, de la créativité et de l'innovation dans le secteur du vêtement. Toutefois, l'industrie ne réussit pas à exploiter pleinement son potentiel en design, tout comme elle ne réussit pas à développer une image de marque. Les instances gouvernementales ont-elles je-

té la serviette trop vite concernant la fabrication locale ?

La concentration de l'activité vestimentaire a certainement contribué à faire de Montréal une place forte du vêtement en Amérique du Nord, mais sa masse critique se fragilise et commande des actions pour s'ajuster aux pressions qui s'exercent sur le secteur. Les consensus qui se dégagent montrent que l'industrie se doit de miser sur l'innovation et sur la spécialisation de ses produits par la mise en place de nouvelles formes d'intégration productive pour lier le travail des designers, des manufacturiers, des fournisseurs et des distributeurs. La mise en place de projets structurants semble fondamentale pour soutenir les manufacturiers. La création de labels efficaces constitue aussi une avenue majeure. Et il apparaît nécessaire de développer des stratégies où se combinent des actions entrepreneuriales et urbanistiques sur une base territoriale autant que sectorielle en dynamisant le lien entre les entreprises, les organisations, les instances publiques et les propriétaires fonciers, lien qui, pour le moment, semble faire défaut. La faiblesse de la concentration affecte la vitalité du secteur. Il est nécessaire que les acteurs travaillent ensemble pour opérer les changements qu'imposent les nouvelles règles commerciales, comme cela s'est fait dans la fourrure<sup>8</sup>.

**Ces réseaux et modalités de gouvernance seraient facilités par la mise en œuvre de projets structurants de la part des organisations gouvernementales et municipales.**

Pour le vêtement à Montréal, le défi fondamental est de créer un lieu de convergence, en l'occurrence le quartier de la Cité de la mode, et le développer pour qu'il réussisse à prendre sa place sur l'échiquier mondial. La mondialisation n'efface pas l'effet distinctif du territoire, bien au contraire. Elle ne crée pas un espace homogène, mais des nœuds, des systèmes locaux qui s'intègrent dans les réseaux mondiaux<sup>9</sup>. Pour construire des systèmes locaux dans l'industrie vestimentaire et s'intégrer dans ce genre de réseaux, il est fondamental d'établir des interfaces entre les segments de l'industrie à partir de projets structurants susceptibles de créer une synergie entre les différents types d'entreprises (designers, donneurs d'ordres, manufacturiers, sous-traitants) et entre celles-ci et les acteurs institutionnels. Bien entendu, cela ne pourra se

faire sans un leadership entrepreneurial clair et une participation active des entreprises elles-mêmes. ■

## Notes et références

- <sup>1</sup> Sur ces travaux, voir Klein, J.-L., D.-G. Tremblay et J.-M. Fontan (2003). « Systèmes productifs locaux et réseaux productifs dans la reconversion économique : le cas de Montréal », *Géographie, Économie, Société*, vol. 5, n° 1, p. 59-75; Tremblay, D.-G., J.-L. Klein, J.-M. Fontan et S. Rousseau (2003). « Proximité territoriale et innovation : une enquête sur la région de Montréal », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n° 5, p. 835-852; Fontan, J.-M., J.-L. Klein et D.-G. Tremblay (2005). *Innovation socioterritoriale et reconversion économique. Le cas de Montréal*. Paris, L'Harmattan, collection Géographies en liberté.
- <sup>2</sup> Québec (2005), Ministère des finances. *Le vêtement et le textile au Québec : deux industries face à des défis considérables*, Québec, Études économiques, fiscales et budgétaires, vol. 1, n° 4, p. 5.
- <sup>3</sup> Ces constats proviennent d'entrevues faites avec les acteurs de l'industrie vestimentaire en 2004 et 2005.
- <sup>4</sup> Québec (2005), *op.cit.*
- <sup>5</sup> Les entreprises interviewées sont celles qui ont accepté de nous rencontrer parmi un échantillon choisi à partir d'une liste d'industries et de commerces préparée comme résultat de la collaboration de plusieurs partenaires montréalaise et gouvernementaux. Les organisations interviewées sont celles qui interviennent dans la production vestimentaire. Les entretiens ont eu une durée moyenne de 60 minutes et ont été réalisés chez les entrepreneurs et les organisations à l'aide d'un questionnaire administré de façon directe. Les entrevues ont été enregistrées et transcrites.
- <sup>6</sup> Ce séminaire a été tenu le 30 septembre 2005, à l'UQAM, sous les auspices de l'ARUC Économie sociale. Les représentants des principaux acteurs ont fait des présentations dans le cadre de trois panels. Ces présentations ont donné lieu à des discussions avec d'autres participants, des acteurs aussi, présents dans la salle. Une trentaine de personnes ont participé au séminaire.
- <sup>7</sup> Nous appelons « points de ralliement » les orientations stratégiques qui font consensus entre les acteurs et orientent la gouvernance des lieux et territoires. À ce sujet, voir Fontan, J.-M., J.-L. Klein et B. Lévesque (2004). « La lutte pour l'emploi et la gouvernance économique : le modèle montréalais », dans B. Jouve et P. Booth (dir.), *Démocraties métropolitaines*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, p. 175-193.
- <sup>8</sup> À ce sujet, voir Klein, J.-L., D.-G. Tremblay, J.-M. Fontan et N. Guay (2006). « The Uniqueness of the Montreal Fur Industry in an Apparel Sector Adrift : The Role of Proximity », *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, UK, Inderscience Journal, (à paraître).
- <sup>8</sup> Voir Guillaume, R. (sous la direction de) (2005). *Les systèmes productifs au Québec et dans le Sud-Ouest français*. Paris, L'Harmattan.

# organisations & territoires

RÉFLEXION SUR LA GESTION, L'INNOVATION ET LE DÉVELOPPEMENT

Site Web

[www.uqac.ca/revueot](http://www.uqac.ca/revueot)

[www.uqac.ca/revueot](http://www.uqac.ca/revueot)

[www.uqac.ca/revueot](http://www.uqac.ca/revueot)

[www.uqac.ca/revueot](http://www.uqac.ca/revueot)

Nous vous invitons à l'explorer et à nous faire parvenir vos commentaires et suggestions afin d'en améliorer le contenu et la présentation.



---

# Économie sociale, innovation et développement local : l'exemple de la CUMA

Carol Saucier  
Université du Québec à Rimouski

---

## Introduction

**N**ous voulons parler ici d'un type de coopérative de producteurs apparu récemment dans le paysage québécois de la coopération. Il s'agit de la Coopérative d'utilisation de matériel agricole (CUMA). Nous chercherons, en décrivant les caractéristiques des pratiques de ces coopérateurs cumistes, à faire le lien avec le développement local et, de plus, à établir un parallèle entre cette expérimentation sociale et l'innovation.

La coopération agricole ne date pas d'aujourd'hui au Québec. Le secteur des coopératives agricoles constitue encore un des vecteurs stratégiques du coopératisme; pensons par exemple à des coopératives telles que Agropur, Purdel, la Coop fédérée (anciennement la Coopérative fédérée de Québec) œuvrant dans la transformation de produits laitiers, ovins et porcins, et dans leur mise en marché. Les coopératives d'utilisation de matériel agricole sont cependant assez récentes, les premières étant apparues dans les années 1990 et précisément dans la région du Bas-Saint-Laurent. La CUMA est une formule par laquelle des producteurs agricoles se mettent en commun pour former une coopérative, celle-ci devenant propriétaire collectif du matériel que loueront les producteurs-membres. En 2004, on retrouve 64 CUMA au Québec réparties dans de nombreuses régions. Les activités déployées par les CUMA auront des effets positifs sur le développement des collectivités rurales dans lesquelles elles se sont enracinées.

Plus largement, nous ferons état du lien existant entre ces pratiques coopératives et l'innovation sociale. Les cumistes ont répondu à leur besoin de réduire substantiellement l'endettement individuel des agricul-

teurs. Pour y arriver, ils ont dû apprendre à utiliser autrement, de manière plus solidaire, le matériel agricole. Ceci les amènera à créer de nouveaux liens entre eux, à modifier leurs relations sociales. En cela, ce sont des agents innovateurs. Non pas que la formule soit nouvelle. En effet, les premières CUMA se sont développées en France dans le contexte d'après-guerre des années 1950 : pénurie de machinerie, coût prohibitif de celle-ci en achat individuel, contexte de reconstruction économique nationale. Les cumistes au Québec évoluent, eux, dans un contexte de fragilisation de leurs collectivités rurales d'appartenance, dans un environnement marqué par le libre-échange et la globalisation des marchés. Ils vont importer et adapter cette formule coopérative dans un nouveau contexte socio-historique. Si la formule n'est pas nouvelle, son application s'adaptera au contexte québécois des années 1990-2000.

Le présent article comprend deux parties et une conclusion. La première mettra en correspondance les concepts d'économie sociale, d'innovation et de développement local. La seconde partie décrira les pratiques des producteurs-membres des CUMA comme illustration de cette convergence. Enfin, la conclusion permettra de synthétiser les principaux effets des CUMA sur leurs collectivités territoriales.

## Économie sociale, innovation et développement local

Les trois composantes principales de l'univers de l'économie sociale sont les coopératives, les mutuelles et les associations à vocation économique. Ces organisations peuvent être regroupées également sous le vocable d'entreprises collectives. Ces dernières, nous rappelle Danielle Demoustier<sup>1</sup>, réfèrent toutes à

**Les trois composantes principales de l'univers de l'économie sociale sont les coopératives, les mutuelles et les associations à vocation économique.**

des valeurs humanistes et à des principes de justice sociale. Les entreprises de l'économie sociale répondent à des besoins jugés essentiels par les acteurs qui s'y mobilisent, ces besoins étant non satisfaits ou mal satisfaits par le marché ou par l'État. En plus de répondre à des besoins économiques et sociaux de leurs membres ou de leurs collectivités, plusieurs de ces entreprises poursuivent des aspirations et des objectifs plus larges tels que l'amélioration de la qualité de vie, la démocratisation de la société, le développement durable des collectivités, l'occupation du territoire. Dans le contexte contemporain du développement de l'économie sociale au Québec, il existe une définition ralliant un grand nombre d'acteurs sociaux; il s'agit de celle du Chantier de l'économie sociale. En voici les éléments<sup>2</sup>:

« Le domaine de l'économie sociale regroupe l'ensemble des activités et organismes, issus de l'entrepreneuriat collectif, qui s'ordonnent autour des principes et règles suivants :

- 1) l'entreprise d'économie sociale a pour finalité de servir ses membres ou la collectivité plutôt que de simplement engendrer des profits et viser le rendement financier;
- 2) elle a une autonomie de gestion à l'égard de l'État;
- 3) elle intègre dans ses statuts et façons de faire un processus démocratique impliquant usagers et usagers, travailleurs et travailleuses;
- 4) elle défend la primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition de ses surplus et revenus;
- 5) elle fonde ses activités sur le principe de la participation, de la prise en charge, de la responsabilité individuelle et collective. »

Au sujet de la première caractéristique, il nous apparaît important de faire la spécification suivante à l'instar de Jacques Defourny. Ainsi : « L'entreprise d'économie sociale est en elle-même, par la nature de son activité, un service rendu à ses membres ou à d'autres personnes et non un outil de rapport financier. Le profit nécessaire aux entreprises ne pouvant compter sur certaines formes de subvention est alors un moyen de réaliser ce service et non le mobile

principal de l'activité »<sup>3</sup>. Par exemple, dans le cas des coopératives, qui pour la plupart reçoivent peu ou pas d'aide financière publique, le profit ou le surplus recherché est un moyen de réaliser le service offert aux membres et non le motif principal de l'activité. À la troisième caractéristique, il convient d'ajouter la règle démocratique prévalant et qui est celle d'une personne égale une voix (un membre = une voix).

**L'innovation sociale se fait novatrice parce qu'elle représente une solution hors norme dans un contexte donné.**

Examinons maintenant le concept d'innovation sociale. Le Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) en donne la définition suivante : « Une innovation sociale est une intervention initiée par des acteurs sociaux pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles. »

On peut également définir l'innovation sociale en s'intéressant à ses dimensions que sont la forme, le processus de création et de mise en œuvre, les acteurs et les objectifs de changement qu'elle poursuit. Nous aborderons donc la question du quoi, du comment, du qui et du pourquoi.

**La forme de l'innovation (Quoi ?)** Pour certains auteurs, l'innovation sociale est immatérielle. Elle fait essentiellement référence à des « façons de faire », des actions, des pratiques. Elle s'oppose donc à la notion de produit. Toutefois, pour d'autres, l'innovation sociale peut prendre la forme de produits tangibles. Dans tous les cas, l'innovation sociale se fait novatrice parce qu'elle représente une solution hors norme dans un contexte donné.

**Le processus innovateur (Comment ?)** L'innovation sociale se particularise par la participation des usagers au processus et ce, de la prise de conscience du besoin à la conception du projet, jusqu'à sa mise en œuvre. L'innovation est animée par le souci de donner au groupe concerné par le projet la maîtrise de sa conception et de son déroulement.

**Les acteurs innovants (Qui ?)** Outre les usagers qui en constituent les protagonistes, et selon la forme

qu'elle prend, l'innovation sociale est susceptible d'associer plusieurs types d'acteurs.

**Les objectifs poursuivis (Pourquoi ?)** L'innovation vise la résolution de problèmes sociaux. Par exemple : se défendre collectivement, se reconnaître, créer, améliorer ses conditions de vie. Plus précisément, elle vise à satisfaire les besoins non ou mal satisfaits par les moyens « officiels ». L'innovation peut être envisagée comme un processus d'apprentissage dont l'objectif consiste en la « valorisation individuelle » et l'« autonomisation » des usagers en vue de leur permettre de résoudre leurs problèmes.

### **Les Coopératives d'utilisation de matériel agricole sont un phénomène relativement récent au Québec.**

Outre le fait que toutes les initiatives d'économie sociale ne constituent pas d'emblée l'expérimentation de pratiques hors norme dans un contexte donné, il existe des passerelles entre l'économie sociale et l'innovation sociale. Les acteurs d'économie sociale, et notamment les coopérateurs, développent des produits ou services afin de résoudre divers problèmes auxquels ils sont confrontés, ceci dans le but d'améliorer leurs conditions de vie, voire celles de leur milieu. La réponse satisfaisante à ces besoins ne vient ni du marché ni de l'État. En cela, ces acteurs rejoignent les motifs qui animent les agents innovateurs. De plus, la gestion démocratique est un principe fondamental des coopératives et dicte aussi des façons de faire conséquentes encourageant la responsabilisation individuelle et collective des membres. Là également, les coopérateurs peuvent être en phase avec le processus d'innovation sociale, lequel ne peut s'exercer que de manière participative impliquant complètement les protagonistes de l'innovation.

Comme nous voulons établir les convergences possibles entre économie sociale, innovation et développement, il nous reste à jeter un coup d'œil au concept de développement. Plusieurs auteurs ont souligné l'évolution des politiques de développement des années 1960-1970, politiques principalement impulsées par l'État, vers des politiques de développement plus endogènes, dites de développement local. Ces politiques ont pris place depuis la décennie 1980 jusqu'à nos jours, dans la plupart des pays industriels avan-

cés, y compris au Canada et au Québec. Selon Lévesque, l'une des caractéristiques fondamentales de ces nouvelles politiques est la reconfiguration des rapports entre le social et l'économique : « Dans la configuration émergente, le social est non seulement un output, il est un input (partie prenante des avantages comparatifs) »<sup>4</sup>. Dans ce sens, le social apparaît nettement comme un investissement et non plus uniquement comme une dépense. Cette approche s'accorde avec les pratiques des entreprises d'économie sociale qui relient l'économique et le social, développant des activités économiques afin de répondre à des besoins et à des aspirations sociales multiples.

Afin de compléter notre réflexion à ce stade-ci, ajoutons quelques mots pour rendre explicite la notion de territoire à laquelle nous nous référons lorsqu'il est question de développement local. Mobilisation des acteurs, démocratie économique et sociale, partenariat et réseaux, voilà un ensemble de termes qui nous renvoient à une conception territoriale axée sur le territoire entendu comme produit de l'action collective. Sans négliger que le territoire puisse être également le produit de l'action étatique, c'est sur le versant de l'action collective que nous nous attardons, cette définition du territoire étant plus propice à éclairer les convergences entre économie sociale, innovation et développement local.

### **Des pratiques solidaires de développement : les CUMA au Québec**

Les CUMA sur lesquelles nous portons notre attention ont valeur d'exemplarité. Ces initiatives solidaires se retrouvent en milieu rural tout en refaisant le lien avec le mondial. Elles concernent des collectivités locales et des groupes confrontés à des difficultés socio-économiques qui interviennent sur ces problèmes afin de dynamiser le développement de leurs collectivités.

#### **Contexte d'émergence des CUMA**

Comme nous l'avons déjà relevé en introduction, les Coopératives d'utilisation de matériel agricole sont un phénomène relativement récent au Québec, les premières étant apparues au début des années 1990. En 2004, on trouve 64 CUMA tant dans le Bas-Saint-Laurent qu'en Abitibi, au Saguenay, en Beauce, dans les régions de Québec et Montréal, et une en Ontario<sup>5</sup>. Ces CUMA regroupent pas moins de 6 400 producteurs-membres. Les immobilisations, en achat de ma-

tériel agricole, totalisent 7 millions de dollars canadiens et plus de 120 machines et équipements sont partagés au travers de 560 branches d'activité en opération.

Pourquoi ce nouveau type de coopération au Québec ? Le contexte global dans lequel les producteurs agricoles ont évolué au cours des années 1970 et 1980 est révélateur à ce sujet : transformation de la profession d'agriculteur, celui-ci passant du statut de producteur familial à celui d'entrepreneur; entrepreneurs affiliés de plus en plus à des réseaux qui s'internationalisent. Il y eut le traité de libre-échange canado-américain, la globalisation des marchés, les nouvelles ententes du General Agreement on Tariffs and Trade (GATT) concernant notamment les échanges agricoles, la réduction des subventions publiques liées à l'agriculture. Voilà un environnement difficile pour les agriculteurs, qui plus est, étaient souvent fortement endettés. D'ailleurs, l'un des facteurs d'endettement le plus lourd est l'achat de machinerie agricole en propriété individuelle : en 1994, 23 % des charges financières des agriculteurs, pris individuellement, allaient à l'achat d'équipement<sup>6</sup>. Pourquoi alors ne pas réduire ces coûts en se mettant ensemble afin d'acheter ce matériel ?

La réduction de l'endettement des agriculteurs est aussi un enjeu stratégique pour le développement de l'agriculture régionale et québécoise. Les entreprises agricoles dont la situation financière est précaire sont moins intéressantes à acheter pour la jeune relève. Tout cela est névralgique dans des régions où le nombre d'agriculteurs a déjà diminué depuis une trentaine d'années et où des terres sont abandonnées dans diverses municipalités. Les CUMA ne pouvaient-elles pas dès lors être un moyen de consolider l'agriculture locale, voire régionale, et contribuer ainsi à la dynamisation de plusieurs collectivités rurales ?

Attardons-nous à un cas précis afin de mieux comprendre la dynamique de formation et de développement de ces coopératives. Avant la création de la première CUMA, il y a plusieurs contacts entre un noyau d'agriculteurs intéressés potentiellement par l'expérimentation et des agriculteurs membres de CUMA dans le Département du Tarn en France. Les producteurs québécois se rendent d'abord chez leurs « cousins » français et reçoivent ensuite la visite de ces derniers. Ceci leur permet de se familiariser avec le fonctionnement d'une CUMA et de bénéficier de

l'expertise de leurs collègues français. À la suite de cette démarche de sensibilisation, la première CUMA québécoise voit le jour à l'hiver 1991 dans la région du Bas-Saint-Laurent, plus précisément dans une municipalité de la Municipalité régionale de comté Rimouski-Neigette. Une dizaine de producteurs sont sociétaires de cette nouvelle entreprise coopérative : neuf producteurs de lait et un éleveur de bœufs de boucherie. Ils ont entre 5 et 19 ans d'expérience sur leur propre ferme. Les objectifs fondamentaux que se donnent les sociétaires sont :

- a) de se regrouper pour l'achat du matériel agricole afin de réduire les charges de mécanisation de chacun des producteurs sociétaires;
- b) de développer des liens de convivialité qui assureront la communauté d'action en substituant aux préoccupations individualistes une nouvelle approche basée sur le respect, l'entraide, la solidarité et la confiance réciproque entre les producteurs-coopérateurs.

D'emblée dans l'énonciation de ces objectifs, nous retrouvons la nature du problème d'endettement individuel auquel font face les agriculteurs, mais de plus leur volonté de s'allier pour faire face autrement, solidairement, à cette difficulté. Le caractère novateur de leurs pratiques commence déjà à prendre forme.

Cette CUMA connaît un développement considérable de ses activités et de son membership au cours des ans. À la fin de la décennie 1990, une quarantaine de producteurs sont sociétaires de la coopérative, ce qui correspond à la quasi-totalité des agriculteurs de la municipalité. La CUMA est propriétaire de 23 machines réparties dans 21 branches d'activités dont des semoirs à céréales, des machines à ensilage, des laveuses à pression et des tracteurs. La coopérative a contracté des emprunts pour plus de 300 000 \$ à la Caisse Desjardins locale, mais déjà 50 % de cette somme est remboursée.

**La réduction de l'endettement des agriculteurs est aussi un enjeu stratégique pour le développement de l'agriculture régionale et québécoise.**

Examinons maintenant plus en détail les caractéristiques se dégageant des activités déployées par les cu-

mistes ce qui nous permettra de faire le lien avec les principes et règles de fonctionnement des entreprises d'économie sociale, notamment coopératives, et avec l'innovation sociale.

### **La structure des CUMA comprend trois niveaux d'organisation.**

#### **Entreprises au service de leurs membres et de leur collectivité**

La finalité de service des CUMA s'adresse d'abord à leurs membres. C'est pour répondre à un impérieux besoin économique vécu par les producteurs agricoles que les coopératives sont créées. Ces agriculteurs ressentent la nécessité de réduire leurs charges financières reliées à la mécanisation comme une condition de survie à long terme de leurs propres entreprises. Cet impératif nous renvoie à ce que Defourny nomme la condition de nécessité<sup>7</sup>. La coopération est « fille » de la nécessité, mais elle l'est également de la communauté de destin ressentie par les personnes qui deviendront membres. Cette communauté, ou encore ce sentiment d'appartenance à une condition commune, elle se construit au travers de l'action même des agriculteurs devenus sociétaires. Ceux-ci apprennent au sein de la CUMA à travailler autrement, de manière plus solidaire et conviviale. Ce n'est pas une mince affaire, pour des producteurs agricoles habitués à utiliser seuls leur matériel, que d'apprendre à organiser autrement leur travail sur leurs terres afin de tenir compte du temps dont chacun disposera pour l'usage du matériel mis en commun. Les agriculteurs doivent se préoccuper de ne pas dépasser le temps pour lequel ils ont loué l'équipement de la coopérative. Il faut éviter que l'utilisateur suivant ne soit pénalisé. De la même manière, le matériel doit être remis au suivant dans l'état où on l'a soi-même trouvé, c'est-à-dire impeccable. Des cumistes vont redécouvrir l'utilité des corvées pour faire les foins. La mise en œuvre de cette réorganisation du travail et la création de liens de confiance entre eux sont des caractéristiques des pratiques innovatrices des producteurs coopérateurs.

De plus, les CUMA ont un effet structurant important sur le développement socio-économique de leur collectivité locale. Mentionnons que, dans bien des cas, la majorité des producteurs locaux en sont membres. De plus, les charges financières de mécanisation des producteurs ont diminué fortement. On estime qu'un

producteur cumiste dépense annuellement de 500 \$ à 1 000 \$ pour de l'équipement loué à la coopérative, alors qu'auparavant il dépensait de 35 000 \$ à 40 000 \$ pour s'équiper! L'amélioration de la viabilité des entreprises agricoles est un gage d'avenir pour l'ensemble de la communauté locale dont l'agriculture est un vecteur essentiel de développement. Tout en améliorant la situation des fermes participantes à la coopérative, la mobilisation et l'implication des agriculteurs au sein de leur CUMA favorisent une meilleure cohésion sociale dans la communauté.

#### **Gouvernance interne et processus de décision démocratique**

Travailler autrement, c'est aussi apprendre à se gérer et à se diriger autrement. Relevons d'entrée de jeu l'intérêt du processus de démarrage d'une CUMA où une forte insistance est mise sur la sensibilisation et la formation des membres agriculteurs à la formule coopérative des CUMA, afin de s'assurer d'un noyau fondateur qui soit cohésif et conscient des réalités de l'apprentissage au fonctionnement de la gestion démocratique. Nous constatons que, dans la plupart des CUMA, prévaut une vitalité de participation. Quelques-unes ont connu des problèmes de gestion interne dus à un leadership autoritaire manifesté par certains membres ou encore au non-respect des règles encadrant la location du matériel agricole. Ces difficultés ont été affrontées par les coopérateurs concernés et réglées favorablement dans la plupart des cas. Seules quelques CUMA n'ont pas survécu aux étapes de démarrage et de consolidation.

La structure des CUMA comprend trois niveaux d'organisation. En commençant par la base, le niveau situé au plus près de l'organisation du travail quotidien des membres producteurs est celui des branches d'activités, plus ou moins nombreuses selon le type et le nombre de machines achetées par la coopérative. Viennent ensuite le conseil d'administration (CA) assisté d'un conseil exécutif (CE) et l'assemblée générale des membres (AG).

Le travail relié au bon fonctionnement de la coopérative est accompli principalement par les membres bénévoles du CA et du CE ainsi que par chaque responsable de branche d'activité. Considérons, par exemple, le cas d'une branche liée à un semoir à céréales. Les membres adhérents de la branche signent un contrat d'engagement pour la location du semoir.

Les adhérents peuvent se rencontrer au besoin, mais c'est la personne responsable de la branche qui voit au respect des règles de conduite de la CUMA, organise la planification du travail et la priorité d'utilisation du semoir en consultation avec les utilisateurs. Le responsable voit également à ce que le matériel soit entretenu, réparé et entreposé une fois terminée la saison agricole. Avant la tenue de l'assemblée générale annuelle de la coopérative, les membres de la branche se réunissent pour évaluer entre eux le travail accompli au cours de l'année. Ils examinent tout, autant l'évaluation du fonctionnement des machines, leur rendement, la qualité des rapports entre les membres usagers afin d'identifier et de corriger les difficultés rencontrées. Les membres de la branche d'activité remplissent une fiche complète d'évaluation, laquelle est acheminée au CA. Le conseil d'administration reçoit les rapports de chacune des branches d'activités et utilise cette information pour préparer la réunion de l'assemblée générale. La vitalité démocratique au sein de la grande majorité des CUMA est réelle et permet aux producteurs sociétaires de s'impliquer à divers niveaux de leur organisation. Ils sont associés de près à la prise de décision, tant par leur présence et leur droit de vote en assemblée générale que par le fonctionnement des branches d'activités et celui du conseil d'administration. Se gérer et se diriger de manière démocratique, en d'autres mots s'impliquer, voilà une autre caractéristique du caractère innovateur des CUMA.

### **Solide autonomie de gestion**

Le financement des CUMA provient du capital social versé par les membres et d'emprunts auprès des Caisses Desjardins locales. Par exemple, dans chaque CUMA, les membres doivent souscrire ensemble un capital social équivalant à un minimum de 20 % du coût d'achat du matériel agricole. Pour les 80 % restants, la coopérative emprunte auprès de la Caisse locale. Celle-ci accepte d'autant plus facilement de financer que ces prêts sont garantis par la Financière agricole du Québec. En contrepartie, les producteurs membres s'engagent par contrat de location à utiliser le matériel acheté par la coopérative, ceci durant toute la durée du financement. Les CUMA peuvent ainsi respecter leurs engagements financiers auprès de leur Caisse.

Tout ceci illustre le développement d'une inter coopération entre les CUMA et les Caisses Desjardins, de

même qu'un partenariat financier avec une institution publique.

Si cette inter coopération avec les Caisses Desjardins est maintenant acquise, ce ne fut pas le cas au début de l'expérimentation. Les premières CUMA ont eu de la difficulté à faire reconnaître le bien-fondé de leur nouvelle pratique. Les Caisses étaient alors réticentes à prêter face à des façons de faire nouvelles au Québec; elles craignaient d'investir dans ces nouvelles initiatives. Les membres fondateurs de la première CUMA, bénéficiant d'un capital social important dans leur communauté, ont convaincu les responsables de leur Caisse locale de courir le risque. Le précédent ayant été créé, et l'expérimentation de la CUMA s'avérant positive, les autres Caisses suivirent le mouvement, si je puis dire. À cet égard, l'appui financier du Mouvement Desjardins fut crucial. On peut toutefois regretter qu'il se soit fait tirer l'oreille au début de la mise en place des CUMA. En cela, Desjardins apparaît non pas comme un agent de changement lui-même, mais plutôt comme un accompagnateur du changement ou de l'innovation promu par d'autres coopérateurs ou acteurs sociaux.

**Le financement des CUMA provient du capital social versé par les membres et d'emprunts auprès des Caisses Desjardins locales.**

Bref, les CUMA ne reçoivent pas de subsides publics. L'essentiel de leur financement provient du capital social déboursé par les membres et de prêts consentis par les Caisses Desjardins locales. Les CUMA font ainsi la démonstration qu'elles sont capables de mobiliser l'épargne locale dans un projet de développement dont la propriété est également locale. Cette capacité de mobilisation de l'épargne est l'un des avantages identifiés par Pierre-Marcel Desjardins<sup>8</sup> lorsqu'il parle de la coopérative comme outil de développement économique local et régional. C'est grâce à la connaissance qu'ils ont de leur milieu et à la confiance dont ils sont investis par les décideurs locaux que les cumistes sont aptes à canaliser l'épargne de leurs concitoyens. L'amélioration de la santé financière de chacun des producteurs-membres, ainsi que la faible dépendance des CUMA à l'égard de l'État, sont des objectifs centraux puisque ces coopératives ont été mises en place afin de réduire la vulnérabilité écono-

mique, notamment, des agriculteurs dans un contexte de production mondialisée.

### **En bref, des pratiques économiques solidaires**

Les cumistes poursuivent une double finalité économique et sociale : se regrouper pour l'achat de matériel agricole afin de réduire les charges de mécanisation de chacun des producteurs sociétaires; également, substituer aux préoccupations individualistes des producteurs indépendants une nouvelle approche basée sur le respect, l'entraide, la solidarité et la confiance réciproque entre producteurs-coopérateurs. Ici, l'économique et le social se renforcent mutuellement. Pour répondre à un besoin économique ressenti par tous, qui est celui de la réduction des charges financières dues à la mécanisation individualisée, les cumistes apprennent à se regrouper, à travailler autrement, à se faire confiance les uns les autres. Le social est bien un input, comme le souligne Lévesque, un levier essentiel pour le démarrage et la consolidation des CUMA.

**Pour les agriculteurs, la mise en place des CUMA leur permet de penser globalement, d'agir localement et solidairement.**

Divers témoignages reçus nous confirment la convivialité qui s'est mise en place dans la plupart des CUMA, le sens de la discipline et de la solidarité qui s'est développé au cours des années. Il y règne une organisation du travail efficace, une participation nombreuse aux assemblées, une rigueur dans l'entretien du matériel agricole et un respect des usagers de la coopérative. Les cumistes se sont dotés de regroupements ou réseaux régionaux où ils partagent leurs expériences et savoir-faire. Ils ont choisi pour le moment d'attendre avant de se regrouper en associations plus formelles.

### **Conclusion**

Nous avons traité précédemment de pratiques de coopérateurs ayant implanté et développé avec ténacité de nouvelles organisations en milieu rural. Il s'agit des coopératives d'utilisation de matériel agricole qui, depuis leur apparition au début des années 1990, ont essaimé dans plusieurs régions du Québec. Elles se sont consolidées en tant qu'entreprises et s'inscrivent

dans une démarche permettant la dynamisation des pratiques de développement local, dynamisation nécessaire à la consolidation des collectivités rurales face à un processus de mondialisation qui menace leur pérennité. Pour les agriculteurs, la mise en place des CUMA leur permet de penser globalement, d'agir localement et solidairement.

Tentons donc de synthétiser les acquis de leurs pratiques tant du point de vue de l'innovation sociale que du développement local. Concernant la forme et les motifs de leurs pratiques innovatrices, les cumistes ont recherché une solution à leur problème socio-économique qui se pose comme une solution inhabituelle, ou hors norme, dans le contexte québécois. Confrontés à un lourd endettement individuel, dû notamment à l'achat de machinerie agricole, les producteurs pionniers sont convaincus qu'il faut trouver à cela une solution collective débordant le cadre culturel des façons de faire « normales » des agriculteurs en la matière : le sens de la propriété individuelle. Acheter collectivement du matériel agricole, disons que ce n'était pas la pratique dominante parmi les agriculteurs. Qui plus est, en devenant propriétaire collectif de ce matériel, on ne peut plus travailler de la même façon qu'auparavant. Confiance réciproque entre les agriculteurs, discipline et responsabilité dans l'utilisation du matériel loué à la coopérative, établissement d'un horaire permettant à tous d'y trouver son compte, etc., voilà autant d'apprentissages que les cumistes ont réalisés pour le mieux-être de leurs fermes et de leurs entreprises coopératives. Il y a donc une innovation organisationnelle accompagnée, sinon précédée, d'une discontinuité par rapport à une approche culturelle de la propriété et de l'usage d'équipement fondée sur l'individualisme. Cette remise en cause de leur comportement est d'ailleurs énoncée clairement par les coopérateurs eux-mêmes. Les cumistes améliorent ainsi leurs conditions de vie en se mobilisant sans attendre que la solution à leurs difficultés ne vienne de l'extérieur.

Concernant le processus innovateur, il repose sur une large implication des protagonistes de la conception du projet à la consolidation des CUMA. Cette mobilisation s'étend de la prise de conscience du problème à l'exploration de solution en se tournant vers l'expérience française, à l'implantation des toutes premières coopératives et de celles qui suivront. Les producteurs sociétaires ont investi leurs CUMA en s'y impliquant à de multiples niveaux. On y retrouve une démocratie

des usagers. En plus de ces usagers, l'innovation, pour s'implanter et se diffuser, a compté sur l'appui financier, notamment, de partenaires coopératifs tels les Caisses Desjardins, et public, telle la Financière agricole du Québec.

Les cumistes, par leurs pratiques, contribuent au développement local et territorial. Ils y contribuent par une meilleure occupation du territoire au travers les diverses activités humaines qu'ils y déploient. Ils permettent d'illustrer l'effet favorable d'une agriculture dynamique sur la consolidation des territoires ruraux. Cet effet structurant est bien démontré par Manuella Daniel dans une étude réalisée au Bas-Saint-Laurent auprès de deux coopératives agricoles importantes. Son étude démontre la contribution significative de ces entreprises associatives au développement de leurs collectivités par les emplois offerts, par la participation active de leurs membres ainsi que par leur esprit d'inter coopération<sup>9</sup>.

Ils contribuent également à un développement s'articulant sur une synergie entre l'économique et le social. Les producteurs membres des CUMA participent à la reconstruction, ou à la consolidation, des liens sociaux dans leurs organisations, voire dans leur collectivité. N'oublions pas que, dans certaines municipalités rurales, la totalité des agriculteurs sont membres de la CUMA locale. Ils assurent ainsi une plus grande cohésion sociale de leur milieu, gage d'un développement économique mieux assuré et enraciné sur son territoire. Le renouvellement des liens sociaux est important lorsque nous parlons d'innovation sociale et de satisfaction des besoins humains. En effet, l'innovation favorise l'inclusion sociale des individus et des acteurs concernés<sup>10</sup>.

En terminant, les cumistes participent à une mobilisation importante de ressources humaines et financières tant par le nombre de membres impliqués dans les CUMA que par les ressources financières mises en œuvre. Ils contribuent de même à un partenariat entre divers acteurs sociaux de la société civile. ■

## Notes et références

- <sup>1</sup> Demoustier, D. (2001). *L'économie sociale et solidaire*, Paris, La Découverte et Syros.
- <sup>2</sup> Chantier de l'économie sociale (2001). *De nouveau, nous osons*, document de positionnement stratégique, Montréal, p. 28.
- <sup>3</sup> Defourny, J. et J.L. Monzon Campos (1992). *Économie sociale. Entre l'économie capitaliste et l'économie publique*, Bruxelles, De Boeck Université, p. 230.
- <sup>4</sup> Lévesque, B. (2001). *Le développement régional et local, avant et après la mondialisation*, Cahiers du CRISES, n° ET0116, CRISES, Montréal, juin, p. 14.
- <sup>5</sup> Morneau, C. (2004). *Mise à jour des données sur les CUMA*, document à usage interne, ministère de l'Agriculture, des Pêches et de l'Agroalimentaire du Québec, Rimouski; Morneau, C. (1999). « CUMA : une structure économique », communication présentée à l'Université rurale québécoise au Bas-Saint-Laurent, Trois-Pistoles, octobre.
- <sup>6</sup> Morneau, C. (1994). *La coopérative d'utilisation de matériel agricole (CUMA). Un outil de formation et de développement au service de l'agriculture régionale : du concept à l'expérimentation*, mémoire de Maîtrise en développement régional, Université du Québec à Rimouski.
- <sup>7</sup> Defourny, J. (1995). « L'avenir des pratiques coopératives dans un monde en mutation », dans M.-T. Seguin (dir.), *Pratiques coopératives et mutations sociales*, Paris, L'Harmattan, p. 13-25.
- <sup>8</sup> Desjardins, P.-M. (1995). « Le coopératisme, outil de développement économique régional ? », dans M.-T. Seguin, *Pratiques coopératives et mutations sociales*, Paris, L'Harmattan, p. 113-122.
- <sup>9</sup> Daniel, M. (2004). « Les coopératives agricoles et leurs impacts sur le développement régional : étude comparative entre la France et le Québec », mémoire de Maîtrise en développement régional, UQAR.
- <sup>10</sup> Hillier, J., F. Moulaert et J. Nussbaumer (2004). « Trois essais sur le rôle de l'innovation sociale dans le développement territorial », *Géographie, Économie et Société*, vol. 6, n° 2, avril-juin, p. 129-152.



---

# Changement institutionnel et contexte local : le cas de la Baie-James

Marie-France McSween et Emmanuel Raufflet  
HEC Montréal

---

## Introduction

La collaboration entre les différentes organisations et entreprises d'une région ou d'un territoire représente un outil important pour le développement local. En effet, la mise en commun des forces, des habiletés et des ressources de chacun contient la promesse d'augmenter le potentiel de développement économique et social au niveau local. Cet esprit de collaboration revêt un caractère d'innovation particulièrement fort dans un contexte régional où les différentes communautés ont une longue tradition de travail à part.

Le 7 février 2002, à la suite de près de deux décennies d'affrontements, le gouvernement du Québec et le Grand Conseil des Cris signaient l'*Entente concernant une nouvelle relation entre le gouvernement du Québec et le les Cris du Québec*, dite « la Paix des Braves ». Cette entente de nation à nation repose sur un renforcement des relations politiques, économiques et sociales entre le Québec et les Cris, la coopération, le partenariat ainsi que le respect mutuel devant être au cœur de cette nouvelle relation<sup>1</sup>. Grâce à l'esprit de collaboration de la Paix des Braves, selon le gouvernement du Québec, « un essor économique et social sans précédent s'ouvre aux Cris et aux Québécois dans le Nord-du-Québec »<sup>2</sup>. Des emplois, des ressources financières ainsi que l'utilisation et le développement du territoire dans un souci de préoccupations communes sont des points importants de l'entente. En outre, la Paix des Braves s'inscrit en continuité de la Politique de développement du Nord-du-Québec de 2001 qui affirme le rôle important des entreprises – et en particulier des partenariats – dans le rapprochement entre

communautés autochtones et non autochtones sur le territoire pour le développement local.

L'objet de cet article est d'examiner les effets de cette promotion de la collaboration et des partenariats entre entreprises jamésiennes (non autochtones de la Baie James) et cries auprès de deux communautés du territoire de la Baie-James, Radisson et Chisasibi, à partir d'une recherche de terrain réalisée en 2004 et 2005. Utilisant un cadre d'analyse qui évalue le degré d'appropriation par les acteurs locaux des valeurs et des capacités liées à la collaboration, nous documentons ici les dimensions locales de ce changement institutionnel.

Cet article comprend trois parties. Nous présentons d'abord le contexte géographique et historique récent de la Baie-James. Les relations entre les nations crie et québécoise autour des enjeux de l'utilisation des ressources naturelles depuis les années 1970 ont été caractérisées par de fortes tensions, des cycles d'affrontements et un niveau élevé de méfiance que la Paix des Braves de 2002 vise à dépasser. Ensuite, nous présentons nos résultats de recherche qui évaluent comment les acteurs locaux se représentent l'esprit de collaboration des grands discours au niveau provincial – par la Paix des Braves et la Politique de développement du Nord-du-Québec – dans deux communautés de la région en 2004-2005. Pour cartographier comment ces acteurs se représentent cette collaboration afin de mieux développer leurs communautés, nous utilisons un cadre d'analyse provenant de la théorie institutionnelle. Greenwood et Hinings<sup>3</sup> proposent qu'un changement institutionnel ne se réalisera que si les acteurs qui vivent ce changement sur le terrain adoptent les nou-

**Le 7 février 2002, le gouvernement du Québec et le Grand Conseil des Cris signaient l'*Entente concernant une nouvelle relation entre le gouvernement du Québec et le les Cris du Québec.***

velles valeurs de cette institution et s'ils ont les capacités pour l'action, c'est-à-dire les capacités d'opérer et de vivre ce changement. Nous évaluons donc dans cet article comment les acteurs locaux adoptent les valeurs et se donnent des capacités pour l'action. La conclusion propose un bref résumé de la situation et suggère une piste pour son amélioration.

### **La Baie-James : un vaste territoire peu peuplé, terrain de confrontations entre nations**

Le territoire de la Baie-James, près de 350 000 kilomètres carrés, se situe entre le 49<sup>e</sup> et le 55<sup>e</sup> parallèle, entre l'Abitibi-Témiscamingue et le Nunavik. À l'ouest, il est délimité par la frontière entre le Québec et l'Ontario, les rives de la baie James et de la baie d'Hudson; à l'est, principalement par la ligne de partage des eaux créée par les monts Otish. Sur ce territoire vivent environ 28 950 personnes<sup>4</sup> réparties dans huit communautés crie et sept communautés jamésiennes. Les communautés crie sont Chisasibi, Wemindji, Eastmain, Waskaganish, Mistissini, Nemaska, Oujé-Bougoumou et Waswanipi. Une neuvième communauté crie, Whapmagoostui, se trouve au nord du territoire, au Nunavik. Dans les communautés jamésiennes, nous retrouvons quatre villes, Chapais, Chibougamau, Lebel-sur-Quevillon et Matagami, ainsi que trois localités, Radisson, Valcanton et Villebois. Ces sept communautés jamésiennes forment la municipalité de la Baie-James, souvent comparée à une municipalité régionale de comté (MRC). Le conseil municipal de la municipalité de la Baie-James est composé des maires et présidents de chaque ville et localité, en plus d'une huitième personne représentant le « territoire libre ».

Radisson se situe au nord du 53<sup>e</sup> parallèle, au bout de la route de la Baie-James. Ses plus proches voisins sont des communautés crie : Chisasibi (125 km), Wemindji (202 km) et Eastmain (377 km). Radisson comptait, au printemps 2001, une population d'environ 400 personnes, la très grande majorité francophone. Pour sa part, Chisasibi se situe aussi au nord du 53<sup>e</sup> parallèle. Elle se trouve à l'embouchure de la rivière La Grande, près des rives de la baie James. La communauté est reliée à la route de la Baie-James par une route faisant environ 100 km. Avec 3 500 personnes, elle est la communauté crie la plus importante en termes de population sur le territoire de la Baie-James<sup>5</sup>. La majorité des Crie parlent le cri à la mai-

son, mais peuvent aussi s'exprimer dans une autre langue qui, pour la majorité, est l'anglais.

Les Crie ont fait de cette région leur milieu de vie il y a environ 3 500 ans : un territoire qu'ils nomment *Eeyou Istchee*, signifiant « terre crie » ou « territoire crie ». Peuple nomade, les familles crie parcourent depuis très longtemps ce territoire afin de subvenir à leurs besoins. C'est au début du 20<sup>e</sup> siècle que Fort George devint la première communauté semi-permanente crie du territoire de la Baie-James où quelques familles se sédentarisèrent. Tout d'abord poste de traite pour différentes compagnies, dont la Compagnie de la Baie d'Hudson, une école y vit le jour en 1907 ainsi qu'un premier hôpital en 1927. Dans les années 1980, avec le déménagement sur la terre ferme, la communauté prit le nom de Chisasibi.

### **De 1970 à 1975 : une première période d'affrontements**

Au mois d'avril 1971, le premier ministre Robert Bourassa annonça, sans consultation préalable avec les Crie, le développement hydroélectrique de la rivière La Grande. En 1972, ces derniers commencèrent à revendiquer leurs droits sur le territoire. Ils demandèrent à la Cour supérieure du Québec une déclaration en nullité de la loi 50 qui porte sur le développement de la région de la Baie-James et qui a créé la Société de développement de la Baie-James (SDBJ). Selon les Crie, cette loi est inconstitutionnelle puisque jamais une entente n'avait été conclue entre eux et le gouvernement du Québec afin que ce dernier puisse développer le territoire. En effet, en 1898 et 1912, le Québec a reçu du gouvernement canadien le territoire de la Baie-James et le Nunavik, à condition qu'il conclue une entente avec les Crie et les Inuits pour que ceux-ci cèdent leurs droits sur le territoire, ce qui permettrait au Québec de jouir des ressources de ce même territoire. Le juge Malouf donna alors raison aux Crie et imposa une suspension des travaux le 15 novembre 1973. Par contre, cinq jours après la suspension des travaux de la Baie-James, la Cour d'appel du Québec renversa le jugement Malouf. Sans contester ce dernier, la Cour d'appel mentionnait des intérêts supérieurs aux droits des Autochtones<sup>6</sup>.

L'intérêt de quelque 2 000 habitants de la province ne faisait pas le poids face aux intérêts des autres Québécois pour le développement du potentiel hydroélectrique. Par contre, les Crie obtinrent « des gouverne-

ments du Québec et du Canada, contre l'abandon formellement exprimé de leurs droits au territoire et dans le territoire, l'assurance de tenir un rôle significatif auquel ils aspiraient dans la dynamique de la gestion et du développement du territoire »<sup>7</sup>. Des négociations entre des représentants du gouvernement du Québec, du gouvernement du Canada et des Cris furent donc entreprises pour en arriver à une entente de principe le 15 novembre 1974. L'entente de principe de 1974 mena à la Convention de la Baie-James et du Nord québécois, signée un an plus tard, le 11 novembre 1975. Ainsi, plus de 60 ans après la loi de 1912, le Québec se conformait finalement à son obligation de conclure une entente avec les Cris et les Inuits, tel que le prescrit la loi. L'article 2.1 de la Convention affirme que : « En considération des droits et des avantages accordés aux présentes aux Cris de la Baie-James et aux Inuits du Québec, les Cris de la Baie-James et les Inuits du Québec cèdent, renoncent, abandonnent et transportent par les présentes tous leurs revendications, droits, titres et intérêts autochtones, quels qu'ils soient aux terres et dans les terres du Territoire et du Québec, et le Québec et le Canada acceptent cette cession »<sup>8</sup>.

La *Convention de la Baie James et du Nord québécois* repose sur deux grands principes. Le premier est de donner la chance à tous les Québécois de pouvoir bénéficier des ressources naturelles du territoire puisque ce dernier fait partie de la province de Québec. Le second vise à assurer la survie politique, sociale, culturelle et économique des peuples cri et inuit puisque celle-ci est essentielle au développement du territoire. Commença alors une période d'efforts de cohabitation dans la région. Les résidents de Fort George votèrent, lors d'un référendum, de quitter l'île afin de s'installer dans la nouvelle communauté de Chisasibi à 9 kilomètres en amont sur les rives de la rivière La Grande. Le déménagement eut lieu en 1981. En effet, l'aménagement du complexe hydroélectrique de la rivière La Grande allait faire augmenter le débit d'eau de la rivière, ce qui risquait de créer l'érosion des berges de leur île.

Parallèlement, Radisson, établi en 1974 pour loger une partie des travailleurs de la construction de la centrale La Grande-2, vit sa population augmenter jusqu'en 1978. Contrairement au campement des travailleurs, le village permit à ceux qui « montaient » pour plusieurs années, comme les cadres, d'amener leur famille avec eux. Le village offrait alors les ser-

vices nécessaires tels qu'une école et un hôpital. Au plus fort des travaux, soit en 1978, 2 500 personnes résidaient à Radisson. À la fin des travaux, tout comme le campement, le village devait être démoli et seul le complexe de résidences pour les travailleurs d'Hydro-Québec était censé demeurer. Par contre, une volonté d'habiter à Radisson se fit sentir au début des années 1980 et, en 1984, le village fut ouvert au public afin que tous ceux qui le souhaitaient puissent venir s'y installer.

La signature de la Convention a donc permis la poursuite, dans la paix, des travaux de la phase 1 du complexe La Grande entre 1973 et 1984, et des travaux correcteurs ont été entrepris afin de respecter la volonté des Cris sur le complexe La Grande.

**L'intérêt de quelque 2 000 habitants de la province ne faisait pas le poids face aux intérêts des autres Québécois pour le développement du potentiel hydroélectrique.**

### Une deuxième période d'affrontements

Cependant, du milieu des années 1980 à 2001, s'amorça une deuxième période d'affrontements. En effet, il apparaît qu'au fil des ans, le gouvernement du Québec ne respecta pas dans tout son esprit la Convention de la Baie James et ses conventions subséquentes, et ne respecta pas toutes ses promesses. Cette absence de respect de la Convention serait expliquée par plusieurs facteurs. Un premier a trait à « l'absence de conscientisation de l'appareil gouvernemental québécois à la réalité autochtone »<sup>9</sup>. Un deuxième est davantage lié à l'organisation de l'appareil administratif québécois. Aucune structure ne fut mise en place du côté du gouvernement québécois pour s'assurer de la coordination des activités liées à la Convention. Il ne put compter que sur ses ministères ou sur ses entreprises publiques peu coordonnés entre eux car dépourvus d'une entité chargée de la mise en œuvre.

Cette faille initiale d'organisation conduisit à la détérioration des relations avec les Cris qui eurent recours aux tribunaux pour plusieurs différends. Cette détérioration des relations mena à l'opposition croissante des Cris aux projets du gouvernement du Québec sur le territoire.

De son côté, Radisson reçut le titre de « localité de la municipalité de la Baie-James » en 1994. Évidemment, selon les périodes des chantiers du complexe hydroélectrique, Radisson vit sa population chuter rapidement de 1 500 personnes en 1990 à 500 en 1995. Afin de pallier le déclin de la population enclenché par la fin des travaux de la phase 2 du complexe La Grande<sup>10</sup>, Radisson se dota d'un plan de développement stratégique (1995-2000) qui visait à relancer la localité<sup>11</sup>. D'abord, stabiliser la population, donner la possibilité d'acheter un fonds de terre, avoir de bons services pour assurer une qualité de vie, élargir l'offre de produits touristiques, etc. Ensuite, demander à Hydro-Québec d'inciter ses employés à s'établir à Radisson plutôt que de faire des allers-retours en avion. Enfin, maximiser les relations avec les communautés autochtones en apprenant la langue et la culture crie, en multipliant les échanges entre élus, gens d'affaires et organismes des loisirs et socioculturels de Radisson et de Chisasibi et en favorisant le maillage d'entreprises cries et jamésiennes. Dès 1996, les résidents pouvaient acheter leur terrain, ce qui donna un plus grand sentiment d'appartenance à la population.

**Le développement du territoire peut se faire de façon plus efficace si les entreprises cries et jamésiennes créent des partenariats entre elles.**

#### **Depuis 2001 : des politiques de promotion de collaboration et de partenariats d'affaires**

En octobre 2001, Ted Moses, Chef du Grand Conseil des Cris, et Bernard Landry, Premier ministre du Québec, déposaient une entente de principe qui aboutit à la signature de la Paix des Braves le 7 février 2002. Avec cette signature, le Grand Conseil des Cris et le gouvernement du Québec démontraient une volonté commune de poursuivre en collaboration le développement du territoire de la Baie-James par l'essor minier, forestier et hydroélectrique, ainsi que l'épanouissement de la nation crie, et tenaient à ce que cette dernière ait une plus grande prise en charge de son propre développement. Afin de s'assurer de sa mise en œuvre et d'éviter les erreurs du passé, un comité de liaison permanent fut mis en place qui représentait un lieu d'échange et de coordination visant à renforcer les relations entre les deux nations,

de s'assurer du suivi ainsi que de trouver des solutions aux différents problèmes qui pouvaient survenir.

Parallèlement, en 2001, dans un même esprit de promotion de collaboration, le gouvernement du Québec déposait sa Politique de développement du Nord-du-Québec qui mentionne les trois nations de cette région, soit les Québécois, les Cris et les Inuits. Dans le cas de la Baie-James, la Politique de développement souligne, comme il a déjà été mentionné, que le développement du territoire peut se faire de façon plus efficace si les entreprises cries et jamésiennes créent des partenariats entre elles. En résumé, tant la Paix des Braves que la Politique de développement du Nord-du-Québec placent l'esprit de collaboration entre les Jamésiens et les Cris au cœur des politiques provinciales ou de « nation à nation » afin de développer le territoire.

### **Cadre d'analyse et résultats**

#### **L'esprit de collaboration au niveau local**

Pour examiner dans quelle mesure cette pensée provinciale de promotion de la collaboration se répercute localement, nous utilisons un cadre conceptuel simple issu des recherches sur le changement institutionnel. Greenwood et Hinings<sup>12</sup> estiment qu'un changement au niveau local à partir du niveau provincial se réalisera en fonction de deux conditions. La première a trait à l'adoption par les acteurs sur le terrain des nouvelles valeurs de ce changement. La seconde porte sur leurs capacités pour l'action, c'est-à-dire les capacités d'opérer et de vivre ce changement.

Selon ces auteurs, il existe quatre niveaux d'engagement face à de nouvelles valeurs promues par un changement institutionnel. Les acteurs peuvent donc épouser une des quatre formes d'engagement aux valeurs :

- *le statu quo*, dans lequel les acteurs rejettent totalement les nouvelles valeurs et gardent les valeurs préexistantes au changement institutionnel;
- *l'engagement indifférent*, où les acteurs ne s'opposent ni ne s'engagent aux nouvelles valeurs;
- *l'engagement compétitif*, où certains acteurs soutiennent le modèle de valeurs préexistantes tandis

que d'autres préfèrent une alternative prenant racine dans le nouveau contexte institutionnel;

- *l'engagement réformateur*, dans lequel tous les acteurs s'approprient les valeurs du nouveau contexte institutionnel et s'opposent aux valeurs préexistantes.

Greenwood et Hinings affirment que l'engagement des acteurs doit être compétitif ou réformateur afin que le changement se réalise. Le changement requiert donc qu'une masse critique d'acteurs soutienne ces nouvelles valeurs. Évidemment, plus l'engagement sera réformateur, plus le changement se fera d'une façon radicale.

D'autre part, ils distinguent trois capacités pour l'action :

- *La compréhension* : bien comprendre le nouveau contexte institutionnel. Afin d'effectuer un changement dans la dynamique locale en fonction d'un changement au niveau provincial, les acteurs doivent comprendre le changement au niveau provincial. Par exemple, les acteurs sur les territoires de la Baie-James doivent comprendre pourquoi un nouvel esprit de collaboration s'installe au niveau provincial et voir ses avantages avant de vouloir l'appliquer dans son milieu.
- *Le fonctionnement* : avoir les habiletés pour fonctionner dans ce nouveau contexte institutionnel. Si les acteurs n'ont pas les habiletés pour fonctionner dans ce nouveau contexte institutionnel, le changement ne s'exercera pas au niveau local. Par exemple, dans un contexte de collaboration, la différence de culture entre les Cris et les Jamésiens peut apporter des frustrations et des problèmes dans les partenariats entre eux. S'ils n'ont pas les moyens de dépasser cette barrière culturelle, le changement au niveau local s'exercera difficilement ou pas du tout.
- *Le changement* : avoir les habiletés pour gérer le changement vers le nouveau contexte institutionnel. Encore une fois, si les acteurs n'ont pas les habiletés pour gérer le changement vers le nouveau contexte institutionnel, c'est-à-dire vers la collaboration, le changement ne pourra se faire. Par exemple, si les acteurs dans la région de Chisasibi et de Radisson ne se dotent pas d'outils, tel un

organisme pouvant créer des ponts entre des entrepreneurs cris et jamésiens pour rapprocher les deux communautés, la gestion du changement en sera plus difficile et le changement ne se verra pas dans la dynamique locale.

Les deux hypothèses des auteurs à ce sujet sont : 1) qu'il n'y aura pas de changement radical au niveau de l'organisation (ici de la dynamique de développement local) sans des capacités pour l'action assez fortes combinées à un engagement réformateur ou compétitif aux nouvelles valeurs; et 2) qu'une grande capacité pour l'action permettra un changement plus révolutionnaire. Une combinaison de l'engagement des acteurs aux nouvelles valeurs et des capacités pour l'action de ceux-ci viendra donc aider ou nuire au changement.

Nous nous sommes concentrés sur les deux communautés de Chisasibi et Radisson. Le changement de discours au niveau provincial est le changement institutionnel étudié. Ce discours est maintenant davantage axé sur la collaboration entre les deux nations pour développer le territoire de la Baie-James, ce qui contraste avec ces années de différends entre les Cris et le gouvernement du Québec. Cette collaboration est aussi souhaitée au niveau local afin de créer un développement plutôt endogène, ou intercommunautaire, sur le territoire de la Baie-James, par les Cris et les Jamésiens. Un nouveau contexte institutionnel devrait insuffler des valeurs de collaboration au niveau local et les aider à se donner des capacités pour l'action afin d'obtenir un changement dans la dynamique de développement local à Chisasibi et à Radisson, pour le cas qui nous intéresse.

**Le changement requiert qu'une masse critique d'acteurs soutienne ces nouvelles valeurs.**

Nous présentons ici les résultats de notre étude de terrain réalisée en 2004 et 2005. En plus d'observations, treize répondants ont été approchés : six Cris de Chisasibi et sept Jamésiens de Radisson. Ils sont des acteurs du développement économique de leur communauté, des entrepreneurs étant en association avec des individus de l'autre communauté ou tout simplement des acteurs travaillant ou ayant déjà travaillé avec des individus de l'autre communauté.

## Dimension 1 : Engagement aux valeurs

Notre constat est que les acteurs locaux s'approprient de façon compétitive l'esprit de collaboration promu par les discours provinciaux et ce, tant à l'intérieur de chaque communauté qu'entre les deux communautés.

À Radisson, nous observons un engagement compétitif aux valeurs de collaboration : certains Jamésiens acceptent les nouvelles valeurs de collaboration tandis que d'autres préfèrent le statu quo. Par contre, bien que l'engagement soit compétitif, il tend vers l'engagement réformateur, la majorité des répondants étant pour la collaboration. Ces derniers affirment comprendre que la collaboration va aider au développement en créant des emplois et un accès à un plus grand marché.

**La perception actuelle des acteurs locaux met en évidence la lourdeur du passé chez les Cris, ce qui amène de la méfiance de leur part face au nouveau contexte.**

À Chisasibi, nous retrouvons aussi un engagement compétitif aux valeurs de collaboration. Les avis sont très partagés. Les acteurs en faveur de la collaboration soulignent qu'elle amène des opportunités pour tous et qu'il y a des avantages à mieux se connaître et à travailler ensemble. Pour leur part, les répondants ambivalents sont plus réservés et méfiants à ce sujet. Ils veulent apprendre à se connaître eux-mêmes d'abord et, par la suite, voir ce qui peut être fait avec les autres. Selon eux, il leur faut plus d'instruction aussi pour être en affaires d'égal à égal en fonction des projets. Finalement, ceux étant contre la collaboration affirment que les Jamésiens ne veulent collaborer que dans leurs propres intérêts et qu'ils ne sont pas respectueux envers les Cris.

Aussi, deux traits majeurs ressortent de nos entretiens sur place : 1) personne ne semble indifférent à cette question et, en même temps, 2) personne n'est entièrement pour ou contre. Premièrement, même si les acteurs locaux sont ambivalents ou qu'ils ne savent qu'en penser, ces valeurs de collaboration sont matière à discussions pour tous. Nous sommes donc certains d'être loin de l'engagement indifférent aux nouvelles valeurs. Deuxièmement, qu'ils soient pour ou contre les valeurs de collaboration, les acteurs locaux y voient des avantages et des inconvénients. Finalement,

nous voulons souligner que l'appropriation des valeurs par les résidents de la région, que ce soit à Chisasibi ou à Radisson, semble avoir un lien direct, pour la majorité, avec la perception qu'ils ont du changement institutionnel, plus précisément de la signature de la Paix des Braves. En d'autres mots, s'ils sont en accord avec la Paix des Braves, ils sont en accord aussi avec les valeurs de collaboration et se les approprient.

## Dimension 2 : Les capacités pour l'action : de nombreuses barrières

### *Première capacité : compréhension*

Du point de vue de la première capacité pour l'action, tant les Jamésiens que les Cris semblent avoir compris le nouveau contexte institutionnel : ils comprennent les avantages que la collaboration engendre afin de créer des emplois et de réaliser un développement économique. Par contre, compréhension ne signifie pas nécessairement acceptation. Certains répondants rejettent ce nouveau contexte institutionnel bien qu'ils en comprennent le sens.

### *Deuxième capacité : fonctionnement*

Les Jamésiens de Radisson et les Cris de Chisasibi semblent encore avoir besoin de renforcer leurs capacités pour fonctionner dans le nouveau contexte institutionnel de collaboration. Les entreprises qui ont pour base une association entre Cris et Jamésiens jusqu'à maintenant n'ont pas été créées sans problème, et la gestion de ces entreprises n'est pas des plus faciles. Plusieurs facteurs sont en cause, les principaux sont : 1) le poids du passé, 2) des différences culturelles, 3) des intérêts divergents et 4) une différence de scolarisation. Les répondants ont identifié ces facteurs comme des barrières à la collaboration, au bon fonctionnement des partenariats et au respect entre les deux nations.

En premier lieu, la perception actuelle des acteurs locaux met en évidence la lourdeur du passé chez les Cris, ce qui amène de la méfiance de leur part face au nouveau contexte. Plusieurs événements ont créé ce poids du passé. D'abord, plusieurs générations de Cris ont été touchées par les pensionnats autochtones entre la fin du 19<sup>e</sup> siècle et le début des années 1970, ce qui a été une source de déracinement pour nombre d'entre eux. Ensuite, plus récemment, la communauté de

Chisasibi a été la plus touchée par le développement hydroélectrique du complexe La Grande depuis le début des années 1970 et par le non-respect par le gouvernement québécois des ententes conclues depuis 1975. De la réticence et de la méfiance se font donc sentir de leur côté, une barrière à surmonter envers les Jamésiens même si ces derniers ne sont pas nécessairement en cause. En un peu plus de 30 ans, depuis l'avènement du complexe La Grande, ce qui représente très peu de temps, les Cris ont dû s'adapter à énormément de changements. Par le fait même, l'histoire des relations entre Jamésiens et Cris est très courte.

Deuxièmement, les différences culturelles sont difficiles à vivre de part et d'autre et représentent, selon les répondants, des obstacles majeurs au succès des partenariats. À quelques reprises, les répondants ont souligné que les Cris et les Jamésiens faisaient partie de deux mondes très différents, ce qui se manifeste par quelques défis dans le quotidien qui nécessitent une adaptation. Deux exemples illustrent les défis de fonctionnement de ces partenariats. Le premier a été mentionné par les Jamésiens. Les Jamésiens interrogés mentionnent « l'appel du bush » des Cris – qui se définit comme l'appel ressenti par ceux-ci pour la taïga en période de chasse – comme étant une difficulté à travailler ensemble. En effet, selon certains répondants, un employé cri qui ne se présente pas au travail le matin parce qu'il s'en va chasser a souvent tendance à le faire sans prévenir. Dans le même esprit, le « goose break » – la période de chasse à l'oie, la bernache du Canada (outarde), lors de la migration de celle-ci – passe avant tout. Les Jamésiens associent ces comportements à la culture fortement ancrée chez les Cris. Ils décrivent les Cris comme étant travailleurs, mais travailleurs et fiables lorsqu'ils sont au travail, car ils ont un problème de présence au travail et de ponctualité, selon l'expérience des répondants jamésiens. Le second exemple a été mentionné par les Cris. Des répondants cris ont affirmé que les « blancs » étaient arrogants et irrespectueux. De plus, les Cris trouvent que les Jamésiens font tout toujours trop vite, tandis que les Jamésiens trouvent qu'il faut beaucoup de patience lorsqu'on veut entrer en partenariat avec les Cris. Le processus de décision est plus long chez les Cris, celui d'association aussi. En conclusion, bien que les répondants sachent que ces difficultés sont dues à la différence de culture, les moyens pour s'en sortir ne sont pas encore identifiés, sauf peut-être une plus grande connaissance de l'autre.

Le troisième point porte sur la divergence des intérêts entre Jamésiens et Cris. Pour leur part, les Jamésiens souhaitent avoir accès à un marché plus important afin d'augmenter la rentabilité et les profits de leurs entreprises, tandis que les Cris souhaitent avoir plus d'emplois à offrir aux résidents de leur communauté. Deux intérêts qui ne semblent *a priori* pas être si éloignés l'un de l'autre, pouvant même être complémentaires à première vue, mais qui, sur le terrain, amènent quelques frustrations. Certains Cris ont affirmé que les Jamésiens ne faisaient les choses que dans leur propre intérêt. Un Jamésien, de son côté, le souligne bien : « Il y a du développement qu'on peut faire dans la région qui est essentiel pour les Québécois et qui, pour certains Cris, a l'air superflu ».

Finalement, tant les Cris que les Jamésiens ont mis en avant un manque de formation et d'instruction des Cris comme un obstacle à la création de partenariats d'entrepreneuriats conjoints et à l'accès aux postes de responsabilités pour les Cris. En ce qui a trait à la constitution de partenariats d'affaires, le manque de formation formelle des Cris opère à deux niveaux. D'abord, tant les Jamésiens que les Cris mettent en avant que les Cris n'ont pas la même facilité d'entrepreneuriat d'affaires que les Jamésiens, en grande partie en raison de leur faible niveau de scolarité qui les prive des aptitudes et de connaissances requises pour démarrer une entreprise. Ce manque de connaissances représente également un obstacle à l'acquisition d'expérience d'entrepreneuriat pour les Cris. Ensuite, cette différence de niveau d'instruction formelle représente une source de méfiance entre individus des deux communautés. Un Cri a affirmé aussi que, parce que les Cris n'ont pas l'instruction nécessaire, ils ont besoin d'assistance lorsqu'ils font affaire avec les Jamésiens, car ces derniers peuvent les tromper : ils ont l'avantage d'avoir une profession et, par le fait même, de mieux comprendre les façons de procéder. Les Cris ont peur de se faire tromper. Ce bas niveau d'instruction amène donc de la méfiance du côté des Cris envers les Jamésiens. En ce qui concerne l'accès à des postes de responsabilités, un répondant jamésien avoue être réticent à donner un poste de gestion à son partenaire cri qui manque de notions d'administration.

### *Troisième capacité : gestion du changement*

Pour ce qui est de la troisième capacité, nos données suggèrent que tant les Jamésiens que les Cris n'ont

pas encore acquis les habiletés suffisantes pour gérer le changement vers le nouveau contexte institutionnel. Ils ne se dotent pas, et ne reçoivent pas, des outils et des ressources nécessaires à la gestion du changement. Par ailleurs, les deux communautés et les résidents de ces communautés ne se connaissent pas assez entre eux. Nous avons identifié ces facteurs comme étant des habiletés à gérer le changement vers un nouveau contexte puisque le fait d'avoir les outils et de mieux se connaître aiderait à la gestion de ce changement.

Les répondants des deux communautés ont mentionné le manque de soutien pour la création de liens avec des partenaires d'affaires de l'autre communauté comme un obstacle important à la création de partenariats, tant au plan individuel qu'intercommunautaire. Par exemple, un entrepreneur jamésien ayant un partenaire cri a affirmé avoir dû faire toutes les recherches pour trouver ce partenaire par lui-même. L'absence d'une structure à Radisson susceptible de l'aider à rencontrer un partenaire à Chisasibi augmentait le risque de tomber sur un mauvais partenaire, comme cela lui était déjà arrivé auparavant. En effet, trois répondants cris et trois répondants jamésiens ont mentionné que ni le conseil de bande ni le gouvernement du Québec ne sont en mesure d'aider à la création de relations individuelles ou intercommunautaires au développement socio-économique de Chisasibi et de Radisson. Un répondant jamésien a affirmé qu'à moins d'avoir un changement radical dans l'attitude des élus au conseil de bande vis-à-vis de Radisson, il n'y aurait pas de développement possible au niveau intermunicipal. D'un point de vue plus intercommunautaire, autant les Cris que les Jamésiens affirment, comme il a déjà été mentionné, qu'ils ne se connaissent pas beaucoup entre eux. Un Cri, en particulier, pense qu'il faudrait que les Jamésiens et les Cris s'assoient plus souvent ensemble afin de voir et de comprendre les intérêts de chacun. En effet, très peu de résidents semblent se connaître entre les deux communautés. Comme l'affirme ici un répondant cri : « I'm sure there are people there [Radisson] that are still there for twenty years and they don't even know anybody here [Chisasibi] ». Nous pouvons donc avancer ici que « deux solitudes » se côtoient dans la même région.

En résumé, à partir des résultats de notre étude, les résidents de Chisasibi et de Radisson ne semblent pas encore détenir les trois capacités pour l'action. Tant

les Cris que les Jamésiens paraissent comprendre le nouveau contexte institutionnel; par contre, ils n'ont pas les habiletés et les compétences requises pour fonctionner dans ce nouveau contexte institutionnel. Les obstacles principaux mis en évidence par notre étude portent sur un lourd passé créant de la méfiance chez les Cris, un grand fossé entre les deux cultures, une instruction plus restreinte chez les Cris, une assistance d'accompagnement pratiquement absente de la part du gouvernement et d'organismes et, surtout, le fait que les Cris et les Jamésiens de Chisasibi et de Radisson ne se connaissent pratiquement pas. Toutes ces barrières expliquent pourquoi les acteurs locaux n'ont pas les capacités pour l'action.

### Conclusions et piste d'amélioration

Nous avons présenté ci-dessus les résultats de notre étude sur la mise en œuvre d'un discours politique et économique qui promeut la collaboration entre les deux communautés dans sa phase initiale de mise en œuvre. Nous ne prétendons pas généraliser cette étude à l'ensemble de la région de la Baie-James et ce, pour plusieurs raisons. D'abord, cette recherche est de nature exploratoire. Nous l'avons réalisée par entrevues et observations sur le terrain et ne prétendons pas brosser un portrait général des deux communautés étudiées. Ensuite, nos résultats portent sur deux localités uniquement dont le contexte est bien différent de celui des autres communautés sur le territoire. Comme il a déjà été mentionné, Chisasibi est la communauté crie ayant été la plus touchée par le développement hydroélectrique du complexe La Grande et, de plus, elle est la seule à avoir voté contre la Paix des Braves à l'origine.

**On peut imaginer la création d'un organisme dont la mission première serait de créer des espaces de dialogue et de compréhension mutuelle pour renforcer les liens interpersonnels entre les personnes et les groupes des deux communautés.**

Nous avons observé un contraste fort entre la formulation de ces discours – au niveau provincial ou « de nation à nation » – et les dynamiques locales dans les localités de Chisasibi et Radisson. L'esprit de collaboration et de partenariat promu par la Paix des Braves et la Politique de développement du Nord-du-Québec ne s'observe qu'au plan d'un engagement compétitif



aux valeurs. Les acteurs locaux reconnaissent le nouveau contexte et le potentiel de développement créé par la collaboration, mais, trois ans après l'officialisation de la Paix des Braves, cette reconnaissance ne se traduit ni par une collaboration entre communautés ni par des partenariats d'affaires entre individus des deux communautés. Capacités présentes de façon différenciée entre les deux communautés, ce qui se reflète et se répercute dans les partenariats d'affaires entre personnes de communautés différentes.

Notre étude suggère qu'il existe un chaînon manquant dans cette politique. Même si la politique « de nation à nation » vise à promouvoir la collaboration entre les deux communautés afin de développer les partenariats d'affaires, les répondants de Chisasibi et de Radisson perçoivent un manque de liens entre les deux communautés. Pour pallier ce manque, on peut imaginer la création d'un organisme dont la mission première serait de créer des espaces de dialogue et de compréhension mutuelle pour renforcer les liens interpersonnels entre les personnes et les groupes des deux communautés. Est apparue constamment dans cette étude la nécessité de dépasser les « deux solitudes » de cette région et de créer un espace de dialogue afin de mieux se comprendre. Un effet de cette meilleure compréhension pourrait être la création de la confiance et de la connaissance de l'autre qui sont nécessaires à la création de partenariats et de réseaux. Au niveau local, les Cris comme les Jamésiens affirment qu'il est nécessaire de se connaître davantage. C'est sur cette base que le développement et la collaboration auront de l'avenir et permettront à la région de réaliser son plein potentiel. ■

## Notes et références

<sup>1</sup> Gouvernement du Québec et Grand Conseil des Cris (2002). *Entente concernant une nouvelle relation entre le Gouvernement du Québec et le Grand Conseil des Cris du Québec*, p. 1.

<sup>2</sup> Gouvernement du Québec (2002). *Entente Québec-Cris : la paix des braves* [Dépliant].

<sup>3</sup> Greenwood, Royston et Hinings, C.R. (1996), « Understanding Radical Organizational Change : Bringing Together the Old and the New Institutionalism », *Academy of Management Review*, vol. 21, n° 4.

<sup>4</sup> Statistique Canada (2001), [http://www12.statcan.ca/francais/profil01ab/PlaceSearchForm1\\_F.cfm](http://www12.statcan.ca/francais/profil01ab/PlaceSearchForm1_F.cfm).

<sup>5</sup> *Idem*.

<sup>6</sup> Mercier, G. et G. Ritchot (1997). « La Baie James : les dessous d'une rencontre que la bureaucratie n'avait pas prévue », *Les Cahiers de géographie du Québec*, vol. 41, n° 113, septembre, p. 137-169.

<sup>7</sup> Gourdeau, É. (2002b). « Synthèse de la Convention de la Baie-James et du Nord québécois », dans A.-G. Gagnon et G. Rocher, *Regard sur la Convention de la Baie-James et du Nord québécois*, Montréal, Éditions Québec Amérique Inc., p. 25 à 38.

<sup>8</sup> Gouvernement du Québec (1991). *La Convention de la Baie James et du Nord québécois et conventions complémentaires*, Secrétariat aux affaires autochtones, Québec, Publications du Québec, p. 6.

<sup>9</sup> Gourdeau, É. (2002c). « L'État québécois et la mise en œuvre de la Convention de la Baie-James et du nord québécois », dans A.-G. Gagnon et G. Rocher, *Regard sur la Convention de la Baie-James et du Nord québécois*, Montréal, Éditions Québec Amérique Inc., p. 216.

<sup>10</sup> La phase 2 des travaux du complexe La Grande regroupe la construction des centrales La Grande-1, La Grande-2-A, Laforge-1, Laforge-2 et Brisay, en plus de certaines infrastructures comme des lignes, un agrandissement du poste Radisson et la construction du poste convertisseur. La phase 2 s'est étendue de 1987 à 1996.

<sup>11</sup> Localité de Radisson (1995). *Plan stratégique de développement de la localité de Radisson 1995-2000*.

<sup>12</sup> Greenwood, R. et C.R. Hinings, (1996), *op. cit.*, p. 1022-1054.

# Au Québec, les recherches sur le développement territorial sont au centre...

Le Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT) est un regroupement stratégique de chercheurs reconnu par le Fonds québécois de recherche sur la société et la culture.

Rassemblant près d'une cinquantaine de membres, dont une dizaine de l'extérieur du Canada, le CRDT est principalement rattaché à des institutions universitaires implantées au coeur même des régions du Québec.

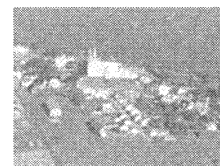
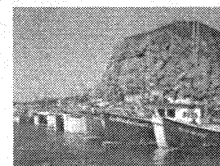
Le CRDT met en oeuvre une programmation intégrée de recherche comparative sur le développement territorial :

**AXE 1**  
**Recompositions socio-territoriales  
et développement durable**

**AXE 2**  
**Dynamiques socioproductives  
et ancrage territorial**

**AXE 3**  
**Gouvernance, territoires et  
politiques publiques**

**CHANTIER TRANSVERSAL**  
**Outils méthodologiques du  
développement territorial**



**Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT)**

UQAC - UQAR - UQAT - UQO

Université du Québec à Rimouski

300, allée des Ursulines, Rimouski (Québec), Canada, G5L 3A1  
téléphone : 418.723.1986, poste 1300 - télécopieur : 418.724.1847

[crdt@uqar.qc.ca](mailto:crdt@uqar.qc.ca)

---

# Une innovation en recherche partenariale : le cas de l'ARUC en économie sociale

Nisha Sajnani et Marguerite Mendell  
Université Concordia

---

Cet article traitera de l'Alliance de recherche université-communauté en économie sociale (ARUC-ÉS), un bel exemple d'innovation en recherche entrepreneuriale au Québec. Un questionnaire a été développé pour recueillir auprès des membres de son comité de coordination leurs perceptions préliminaires concernant la phase 1 de l'organisme (2000-2005). Les résultats constituent un point de départ intéressant à partir duquel il sera possible d'esquisser les avantages et les faiblesses de la recherche entrepreneuriale. L'article comporte quatre sections. La première est une introduction conceptuelle à la recherche-action participative pour permettre de situer l'expérience de l'ARUC-ÉS dans son contexte. Les deuxième et troisième sections présentent l'action de l'ARUC à proprement parler et le processus d'évaluation des actions menées lors de sa première phase, celle que nous étudions ici, et les propositions qui en ont résulté et qui expliquent les changements introduits pour le démarrage de la phase 2. La dernière section décrit les principaux résultats qui se dégagent des réponses au questionnaire.

## La recherche participative

Par nature, la recherche en science sociale est soit fondamentale, soit appliquée. L'objectif de la recherche fondamentale est la création de connaissances nouvelles ou une meilleure compréhension du sujet à l'étude, sans intention, *a priori*, d'application spécifique. Pour ce qui est de la recherche appliquée, elle a pour but de développer des connaissances ou une meilleure compréhension dans un objectif de combler un besoin spécifique préalablement identifié ou de résoudre un problème particulier. De telles recherches incluent les enquêtes qui ont des objectifs précis,

comme par exemple celles relatives aux systèmes, aux produits, aux procédés ou aux services.

La recherche-action participative est un type de recherche appliquée connu sous différentes appellations. La terminologie s'est développée selon les disciplines pour mettre en évidence la nature spécifique de ce type de recherche en comparaison avec la recherche

traditionnelle. Parmi les termes les plus fréquemment utilisés, on verra aussi : recherche partenariale, recherche-action et recherche participative.

**On peut comprendre la recherche-action participative comme un processus de recherche systématique qui s'effectue avec la collaboration de ceux qui sont concernés par l'objet d'étude dans une perspective d'éducation et de changement social.**

On peut comprendre la recherche-action participative comme un processus de recherche systématique qui s'effectue avec la collaboration de ceux qui sont concernés par l'objet d'étude dans une perspective d'éducation et de changement social. Cela implique une approche cognitive et de transformation qui regroupe quatre activités : la participation de la communauté, la recherche, l'éducation et l'action. Cette approche de recherche a pris forme à partir du développement communautaire et des programmes de formation aux adultes dans des endroits où les populations, confrontées à la domination et à l'oppression, cherchaient des solutions à leurs problèmes. Les premières références documentées de cette approche concernent des communautés dans des pays autoritaires qui l'ont utilisée pour faire contrepoids aux pratiques de recherche colonialiste et néo-colonialiste. Les travaux de Paulo Freire<sup>1</sup> sur la prise en charge par les communautés au Brésil et au Chili ainsi que ceux de Orlando Fals-Borda en Colombie sont bien connus sur le sujet. Les expériences africaines, asiatiques et latino-américaines dans le domaine de la recherche participative sont aussi bien documentées<sup>2</sup>. La notion de recherche-action est apparue à la suite des travaux de Kurt Lewin qui l'a considérée comme

un outil de changement dans un contexte où l'utilitarisme gagnait en popularité aux États-Unis dans les secteurs industriels, de l'éducation et du développement communautaire<sup>3</sup>.

### **L'Alliance de recherche université-communauté (ARUC) en économie sociale**

Le Québec a joué un rôle important dans le développement d'un programme fédéral pour promouvoir la collaboration en recherche innovatrice. Au Québec, la recherche-action a une longue histoire bien établie qui remonte aux années 1950. Elle se présentait alors sous la forme de petites collaborations expérimentales entre des chercheurs et des acteurs sociaux. Durant les trente années suivantes, divers partenariats de recherche ont été établis pour mettre ensemble chercheurs et représentants des organismes d'économie sociale. Par exemple, l'Université de Sherbrooke a soutenu un programme de recherche et développement en économie sociale et l'Université du Québec à Montréal (UQAM) a mis sur pied le Service aux collectivités pour développer des liens entre le milieu académique, les organismes communautaires, les mouvements sociaux et les organismes culturels. Jean-Marc Fontan suggère que cette évolution de la recherche-action, ou ce qu'on appelle la recherche partenariale, « permet la production des recherches thématiques et sectorielles sur différents mouvements sociaux dont le mouvement syndical, le mouvement communautaire, le mouvement coopératif ou le mouvement féministe »<sup>4</sup>. Entre 1980 et 2000, les deux paliers de gouvernement, provincial et fédéral, ont commencé à financer la recherche concernant l'économie sociale. L'expérience québécoise en recherche partenariale entre chercheurs et praticiens a incité le Conseil de recherche en sciences humaines (CRSH) du Canada à développer un programme national de collaboration, un programme qui reposait d'abord sur la communauté et qui visait diverses applications de partenariats de recherche. En 2000, il a mis sur pied le programme « Alliance de recherche Université-Communauté » (ARUC) dans le but « d'appuyer la création d'alliances entre les universités et les communautés qui, par un processus axé sur la collaboration continue et l'apprentissage mutuel, favoriseront la recherche novatrice, la formation et la création de nouvelles connaissances »<sup>5</sup>.

L'approche de l'ARUC impose aux chercheurs et aux partenaires communautaires des méthodes de recher-

che très innovantes et participatives pour s'attaquer à des préoccupations particulières dans les domaines sociaux, culturels ou économiques. Le mandat de l'ARUC de générer de nouvelles connaissances instrumentales, interactives et critiques s'appuie sur la recherche collaborative qui reconnaît l'importance de ce qu'on appelle la *co-construction du savoir*. Plus qu'une simple méthodologie orientée vers la résolution de problèmes, le programme ARUC du CRSH s'est donné les objectifs spécifiques suivants :

- favoriser l'échange de connaissances, de ressources et de compétences entre les universités et les organismes de la communauté;
- enrichir la recherche, les méthodes d'enseignement et les programmes des universités;
- renforcer la capacité des collectivités de prendre des décisions et de résoudre des problèmes;
- rehausser la formation et l'employabilité des étudiants en leur donnant diverses possibilités d'acquérir des connaissances, des compétences et des qualités professionnelles grâce à des travaux de recherche pratiques et à une expérience connexe.

**L'approche de l'ARUC impose aux chercheurs et aux partenaires communautaires des méthodes de recherche très innovantes et participatives pour s'attaquer à des préoccupations particulières dans les domaines sociaux, culturels ou économiques.**

Les chercheurs et praticiens québécois ont accueilli avec enthousiasme la création de l'ARUC en économie sociale dès la création de la première phase du programme du CRSH. Il s'agissait du premier centre de recherche interuniversitaire québécois entièrement dédié à la recherche partenariale en économie sociale. L'ARUC-ÉS définit ainsi la recherche-action : « La recherche-action est un objet méthodologique complexe; dans son essence même, elle est au moins quadruple : elle est recherche appliquée, recherche impliquée, recherche imbriquée et recherche engagée. » « Il s'agit de recherches dans lesquelles il y a une action délibérée de transformation de la réalité; recherches ayant un double objectif : transformer la réalité et produire des connaissances concernant ces transformations. » « La recherche-action débouche sur une nou-

velle posture et une nouvelle inscription du chercheur dans la société, par la reconnaissance d'une compétence à la recherche de praticiens du social. »

Dans un premier temps, l'ARUC-ÉS regroupait quatre universités : l'Université du Québec à Montréal (UQAM), l'Université du Québec en Outaouais (UQO), l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC) et l'Université Concordia. Plus de 30 chercheurs ont été impliqués lors de cette première phase d'implantation. L'ARUC a aussi compté sur six organisations québécoises en économie sociale, soit :

- le Chantier de l'économie sociale;
- la Confédération des syndicats nationaux (CSN) et la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ);
- les deux fonds de travailleurs, FondAction – le fonds de développement de la CSN pour la coopération et l'emploi –, et le Fonds de solidarité, de la FTQ;
- le Réseau d'investissement social du Québec (RISQ).

**L'esprit de partenariat qui anime l'ARUC se fait aussi sentir dans son mode de gouvernance.**

Dans sa forme originale, l'ARUC-ES était structurée en neuf chantiers thématiques appelés chantiers d'activités partenariales (CAP). Chaque chantier était coprésidé par un chercheur et par un partenaire du milieu. Ces CAP étaient les suivants :

- développement local et régional;
- développement durable;
- financement;
- maintien de l'emploi et insertion socioprofessionnelle ;
- logement communautaire;
- services aux personnes;
- loisirs et tourisme social;
- évaluation sociale et systèmes d'information;
- échanges et comparaisons internationales.

Denis Bussièrès et Jean-Marc Fontan présentent ces groupes de travail comme étant « à la fois des lieux d'échange et de réflexion, des lieux de diffusion des résultats de recherche et des lieux de production de nouvelles recherches »<sup>6</sup>. Ces chantiers ont donc procuré un espace pour mettre en commun le savoir théorique et le savoir pratique et pour établir un dialogue continu entre les chercheurs et les praticiens.

L'esprit de partenariat qui anime l'ARUC se fait aussi sentir dans son mode de gouvernance. Un comité de direction, formé des co-directeurs des neuf CAP, est en quelque sorte le « conseil d'administration » et voit à l'orientation générale de l'organisme. Ce comité de synthèse établit également des passerelles entre les différents CAPs et, de cette façon, permet une bonne représentativité de l'économie sociale par ses différents secteurs d'activités, ses mouvements sociaux et les outils de développement ainsi que les politiques transversales qui lui sont propres. De fait, c'est l'économie sociale qui a initié ce besoin pour un nouvel environnement de recherche où peuvent être étudiés ces divers enjeux et, ainsi, elle a contribué à innover dans un modèle de recherche qui allie l'interdisciplinarité et la cohabitation de la recherche fondamentale, appliquée et partenariale.

Bussièrès et Fontan, deux membres du comité de coordination, ont produit un document de réflexion sur la première phase d'activités de l'ARUC-ÉS en commençant par une description de l'organisme et de ses trois objectifs principaux :

- produire des savoirs neufs qui seront utiles au développement des collectivités. Ceci implique la construction d'un savoir sur l'évolution de la nouvelle économie sociale au Québec et ailleurs;
- partager les connaissances entre les universités et les communautés, mais privilégier un transfert dynamique et bidirectionnel;
- soutenir le développement du modèle québécois d'économie sociale comme système d'innovation de l'économie sociale.

Il est important de souligner que, parallèlement à ces objectifs destinés à répondre aux besoins des organisations d'économie sociale, il est aussi fondamental pour l'ARUC-ÉS de remplir son rôle d'analyse critique et de recherche. Cette combinaison de recherche-

action ou de recherche partenariale et de recherche fondamentale contribue à la particularité de l'ARUC-ÉS et à sa capacité d'atteindre ses objectifs.

L'ARUC-ÉS a démontré avec succès dans sa pratique sa capacité de consolider et de poursuivre son travail quand, en 2005, elle s'est vu octroyer une seconde subvention du CRSH. Dans sa deuxième phase, l'Alliance a restructuré ses activités autour de cinq chantiers : développement local et régional, financement, logement communautaire, services aux personnes et loisir et tourisme social. Les CAP (de la première phase), considérés comme transversaux, ont été intégrés à un des cinq chantiers thématiques, à l'exception du financement à cause de son évolution à la fois comme secteur (l'économie solidaire) et des besoins constants en nouveaux outils financiers nécessaires à la capitalisation de l'économie sociale.

**Depuis 2000, au moment où l'ARUC a été lancé, 85 projets de recherche conjoints ont été menés sur des thèmes variés.**

### **Réflexion et évaluation de l'expérience ARUC : la transition vers la phase 2**

La reconduction du programme de l'ARUC par le CRSH a été précédée par une réflexion parmi les chercheurs et les praticiens alors qu'il fallait présenter une nouvelle soumission<sup>7</sup>. Cette réflexion s'est poursuivie pendant la phase 2 par les chercheurs et les praticiens qui passent en revue les succès et les ratés de la première phase. La question du transfert de connaissances a constitué un point central de cette réflexion non seulement parce qu'elle concerne tous les CAP, mais surtout parce qu'elle touche les représentants de l'économie sociale qui ne participent pas nécessairement aux activités de l'ARUC, si ce n'est qu'à quelques événements publics, conférences ou symposiums. Autrement dit, est-ce que les travaux de l'ARUC-ÉS réussissent à rejoindre ceux qui travaillent dans les nombreuses organisations partenaires de l'Alliance ? Jusqu'à quel point l'ARUC a-t-elle rempli son mandat de transfert de connaissances ? Quels sont les obstacles à ce transfert de connaissances ?

Durant cette période, plusieurs membres de l'ARUC étaient engagés dans un processus d'évaluation pour

connaître la capacité de l'organisation de rejoindre les associations, les mouvements, les communautés et les organisations qui les représentent. Cet effort de réflexion entre les membres de l'ARUC s'est traduit par un grand nombre d'articles qui ont contribué à la réflexion sur le sujet. Il s'est dégagé trois enjeux principaux relativement à l'efficacité du transfert de connaissances par l'ARUC : la production du savoir, les outils collectifs et les conditions gagnantes. Concernant la production de la connaissance et les outils collectifs, Bussièrès et Fontan ont estimé à plus de 150 le nombre de chercheurs et de praticiens qui ont participé à de telles activités durant les premiers cinq ans de l'ARUC. Ils ont recensé 20 séminaires et colloques organisés par les CAPs, dont plusieurs étaient ouverts au public et auxquels plus de 1 500 personnes ont participé.

Depuis 2000, au moment où l'ARUC a été lancé, 85 projets de recherche conjoints ont été menés sur des thèmes aussi variés que le financement de l'économie sociale, les conditions de travail, la relation entre les populations et l'économie sociale, pour n'en nommer que quelques-uns. Bussièrès et Fontan attirent l'attention sur le travail de diffusion de l'ARUC-ÉS qui a produit 80 cahiers répartis dans l'une des trois collections : *Interventions, Transfert et Recherche*. L'organisation a aussi élaboré un dépliant et un site Web pour s'assurer d'une bonne communication entre les partenaires et avec le public.

Cette réflexion continue qui a caractérisé l'ARUC depuis ses débuts s'est enrichie au fil des nombreuses années d'expérience et permet aujourd'hui aux personnes impliquées d'identifier les conditions optimales pour la recherche partenariale. Bussièrès et Fontan insistent sur l'importance d'un leadership fort de la part des partenaires qui assument la co-responsabilité des chantiers et sur des échanges francs et continus entre les participants pour assurer le succès de la démarche. Ils identifient le besoin pour les deux parties d'être associées à la définition des questions de recherche et la nécessité d'un suivi administratif pour la réalisation du plan d'action de la recherche. Finalement, ils ont déterminé qu'il doit exister différents moyens de transfert pour s'assurer d'une diffusion adéquate des résultats de recherche.

Concernant cette question du transfert de connaissances, ils proposent d'établir dès le début de la recherche les objectifs de diffusion des résultats pour

être en mesure d'allouer à cette importante composante de la recherche partenariale les ressources nécessaires.

La réflexion actuelle menée par l'ARUC-ÉS, alors que cette dernière entreprend sa deuxième phase, est à l'image de l'organisation, c'est-à-dire qu'elle est participative et interactive et implique plusieurs acteurs et méthodologies. Parmi celles-ci, on retrouve un questionnaire préliminaire que nous avons préparé à la toute fin de la phase I pour permettre à un nombre réduit de participants clés de s'exprimer sur cette expérience au moment où on s'apprête à aller de l'avant avec la phase suivante. Les résultats de ce questionnaire font ainsi partie du processus en cours qui est, quant à lui, une des particularités de l'ARUC d'évaluer de façon régulière sa capacité à atteindre ses objectifs, d'améliorer les conditions qui ont permis des succès et de s'interroger sur ses échecs et ses limites. Et cela, dans un esprit de dialogue et de saine délibération. Même s'il était relativement limité, le questionnaire a permis de dégager des éléments utiles à la réflexion en cours à l'ARUC et également pertinents sur la recherche partenariale en général. Une synthèse des réponses obtenues est présentée à la section suivante.

### **Le questionnaire : méthodologie et résultats**

Le questionnaire a été développé avec la participation de quatre membres du comité de coordination dans le but d'être distribué à tous les co-directeurs de chacun des chantiers d'activités, ceux-là même qui forment la totalité du comité de coordination. Sur les vingt membres actifs qui forment ce comité de la première phase de l'ARUC, dix ont finalement participé à l'enquête. Quatre des répondants étaient des chercheurs académiques, alors que les six autres étaient des partenaires de la communauté. L'objectif premier du questionnaire était de déterminer si l'ARUC avait implanté un processus qui, en plus de rencontrer ses objectifs de départ, était conforme aux principes de la recherche-action participative, lesquels doivent permettre aux participants de satisfaire leurs besoins et leurs intérêts dans leur propre milieu et de participer à la mise en place de politiques tant au niveau fédéral que provincial.

Le questionnaire était divisé en cinq sections. La première concernait les avantages et les désavantages de

travailler dans le cadre de l'ARUC-ÉS. La seconde interrogeait sur l'expérience des participants et la nature de leur implication. La troisième section demandait aux participants d'évaluer le niveau d'atteinte des objectifs de l'ARUC. La quatrième section concernait les différentes formes d'évaluation disponibles à l'intérieur de l'organisation. Finalement, la cinquième section était destinée à connaître leur perception quant à la nature des retombées de l'ARUC-ÉS.

Dans la première section du questionnaire, on a demandé aux répondants de se référer à leur expérience à l'ARUC, c'est-à-dire à leur évaluation quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation ainsi qu'aux avantages et désavantages de travailler dans le cadre du modèle de partenariat qui est le sien. En général, les répondants ont déclaré leur expérience positive et considèrent ce genre de modèle pertinent pour encourager un dialogue structuré entre les personnes et les groupes impliqués en économie sociale. On estime que l'ARUC procure un cadre et une infrastructure de financement qui permet un lien entre l'action et la recherche. Un des défis les plus fréquemment mentionnés a été la différence de culture à laquelle étaient confrontés autant les universitaires que les gens du milieu. On a fait référence par exemple à des chercheurs qui, habitués à travailler seuls, ont dû s'adapter au travail en équipe. Le langage particulier des chercheurs a aussi nécessité un apprentissage de la part de certains membres de la communauté, allant jusqu'à la frustration lorsque venait le temps de transférer les résultats de recherche longtemps attendus dans un format tangible en actions concrètes qui peuvent répondre à leurs besoins immédiats.

Les partenaires académiques ont souligné les avantages du modèle en regard de sa capacité de mobiliser des partenaires multiples, plusieurs projets et la création d'un réseau de recherche efficace. Ils ont aussi fait remarquer que l'ARUC-ÉS joue un rôle important dans le développement de la recherche innovatrice, car l'organisme est devenu une référence pour les organismes du secteur. Un répondant mentionne que « l'ARUC a permis de développer un savoir systématique sur la réalité de l'économie sociale et d'encourager le développement d'un cadre conceptuel et analytique. [...] Il a facilité la transmission du savoir auprès des membres intéressés de la communauté en gardant à l'esprit son objectif général d'influencer les politiques publiques ». Il a aussi contribué à mettre en place des programmes universitaires pertinents tout en

créant des opportunités pour l'enseignement et la recherche en économie sociale. Pour les membres de la communauté, l'accès à un réseau de chercheurs constitue un des grands avantages de ce modèle, sans compter les ressources disponibles sur un grand nombre de sujets d'intérêt qu'ils peuvent présenter à l'intérieur des chantiers d'activités.

Dans la seconde section du questionnaire, les participants étaient invités à commenter la capacité du partenariat mis en œuvre par l'ARUC pour générer des collaborations et, si ce n'était pas le cas, à en identifier les raisons. Les réponses reçues ont majoritairement mentionné que, effectivement, il y avait beaucoup d'attention donnée à la collaboration à travers des conférences, des séminaires et de nombreuses rencontres. Toutefois, autant les chercheurs que les gens du milieu ont fait part de leurs préoccupations quant aux dépenses associées à leur participation aux activités qui s'avèrent prohibitives pour les participants qui vivent à l'extérieur de Montréal, là où se tient la majorité des activités. La vidéo conférence a été suggérée pour corriger cette situation particulière. Les chercheurs académiques ont souvent mentionné qu'une des limites du modèle était le manque de temps et de financement pour appuyer la préparation de nouvelles recherches et soutenir une meilleure participation des partenaires de la communauté.

Les gens du milieu ont estimé qu'il n'y avait pas suffisamment de contrôle sur les informations qu'ils partagent avec les chercheurs, ne sachant pas toujours comment elles sont utilisées et diffusées. Cette situation crée un malaise et affecte leur niveau de confiance et leur volonté de partager de l'information avec les chercheurs. Le transfert des connaissances est aussi un élément qui limite la participation des partenaires du milieu puisque les résultats de recherche sont produits dans un langage et une forme qui sont difficiles à saisir et à appliquer dans la réalité des organisations du milieu. Plusieurs répondants du milieu ont proposé, pour permettre aux recherches d'être mieux diffusées et éventuellement appliquées, de profiter des assemblées annuelles des organisations ou d'autres rencontres des membres pour présenter les résultats dans un format plus accessible.

Dans la troisième section, on a demandé aux participants de discuter de leur expérience de travail dans le cadre du partenariat ARUC sous l'angle de son efficacité à choisir des sujets d'intérêt et de faciliter

l'émergence de nouvelles connaissances. Plus particulièrement, on a demandé aux participants de faire une comparaison entre leur expérience dans ce modèle de recherche et d'autres expériences dans lesquelles ils ont participé dans le passé. Les réponses reçues suggèrent que les participants souhaitent poursuivre leur implication dans le modèle de partenariat proposé par l'ARUC. On y souligne les méthodes de recherche participative qui constituent un moyen efficace pour la construction de réseaux durables et pour sa capacité à combler le fossé qui sépare souvent la recherche et l'action. Les participants font ressortir la particularité de l'ARUC par le nombre de partenariats créés dans différents domaines spécialisés. Les partenaires communautaires reconnaissent le rôle déterminant de l'ARUC pour les aider à avoir une vision globale de l'économie sociale aussi bien que pour leur procurer des ressources et le langage nécessaire pour promouvoir leur image publique et leur crédibilité comme acteurs socio-économiques vis-à-vis des bailleurs de fonds et des agences gouvernementales.

**Les gens du milieu ont estimé qu'il n'y avait pas suffisamment de contrôle sur les informations qu'ils partagent avec les chercheurs, ne sachant pas toujours comment elles sont utilisées et diffusées.**

Les participants ont aussi été interrogés sur les modes d'évaluation en vigueur et, plus spécifiquement, on leur a demandé si le transfert de connaissances peut encourager les partenaires à poursuivre leur collaboration. Les informations recueillies indiquent qu'il n'existe pas de mécanismes formels ou explicites d'évaluation. Toutefois, les répondants mentionnent qu'il y a bien une forme d'évaluation qui s'effectue lors des rapports annuels et des rencontres du comité de coordination. Ces évaluations informelles sont considérées utiles pour amorcer des réflexions mais insuffisantes pour permettre de revoir le fonctionnement de l'organisme ou pour y introduire des changements significatifs. Quand on demande aux répondants de se prononcer sur la circulation des connaissances générées par l'ARUC, la majorité indique qu'il y a, globalement, une faiblesse à ce niveau.

Finalement, les personnes interrogées devaient s'exprimer sur les résultats de la recherche produits par l'ARUC et réfléchir sur les moyens utilisés pour permettre l'apprentissage des nouvelles connaissances et



également sur les bénéficiaires de ces résultats. Les résultats de recherche sont diffusés au moyen de documents écrits, de présentations orales et avec des outils audiovisuels. Concrètement, on a mentionné des sites Web, des rapports, des documents de travail, des imprimés pour les médias et divers conférences conjointes ainsi que des rencontres avec des gens de la communauté comme moyens de diffusion de la recherche. En général, les répondants s'accordent pour dire qu'autant les universitaires que les partenaires de l'Alliance bénéficient des travaux effectués. Toutefois, sept répondants sur dix estiment que les universitaires bénéficient davantage des recherches à cause du manque d'attention accordé au transfert des connaissances vers la communauté. Les partenaires communautaires ont répété que les bénéfices qu'ils peuvent tirer sont directement reliés à la crédibilité accrue qui est attribuée à leur contribution aux nouvelles connaissances produites.

**La volonté de l'ARUC a été de rapprocher les universitaires et la communauté par la création de partenariats et la mise en place de structures administratives efficaces.**

## Conclusion

Lors de sa dernière conférence internationale sur les études supérieures, l'UNESCO a reconnu que « les nouveaux modes de production de la connaissance font que les universités ne sont maintenant qu'un des acteurs parmi d'autres à l'intérieur d'un système de production de la connaissance réparti dans l'ensemble de la société [...] les universités ont besoin de revoir leurs relations publiques et de reconstruire des liens de confiance avec la société; non seulement avec le gouvernement et l'industrie, mais aussi avec les instances locales et régionales »<sup>8</sup>.

Les pionniers de la recherche-action participative ont permis le développement de la production de la connaissance avec l'aide de nombreux partenaires depuis le début des années 1970. Cette approche de collaboration dans la production du savoir s'est aussi enracinée dans les universités québécoises et, plus tard, s'est vu reconnue par les bailleurs de fonds provinciaux et fédéraux qui ont développé et supporté les partenariats entre les universités et les communautés.

La volonté de l'ARUC a été de rapprocher les universitaires et la communauté par la création de partenariats comptant un nombre égal de chaque groupe et la mise en place de structures administratives efficaces pour permettre à la communauté de participer à la production de nouvelles connaissances et de dynamiser son milieu afin qu'elle s'engage dans sa propre vision de changement. Van Schendel explique que l'ARUC-ÉS est une forme de recherche où la diffusion, le transfert et l'apprentissage de la connaissance sont des éléments clés. Il cite Dolbec pour définir la recherche-action : « Un effort constant de relier et de mener en même temps action et réflexion, de réfléchir sur son action en vue de l'améliorer et d'agir en s'observant dans le but de développer son savoir »<sup>9</sup>. Dans le domaine de la recherche, l'ARUC représente une approche innovatrice qui est en constante évolution et qui encourage l'autoréflexion et l'autocritique tout au long du processus de production et de diffusion de la connaissance. Ce questionnaire, même limité, est une contribution aux efforts de l'ARUC dans sa volonté de tirer des leçons de la phase 1 et de réfléchir à ses orientations pour la phase 2.

Les réponses obtenues du comité de coordination confirment leur volonté de poursuivre leur engagement dans ce modèle de partenariat. En général, les réponses suggèrent que les partenaires, autant universitaires que communautaires, ont bénéficié de cette collaboration par la création d'un espace de recherche durable qui est en mesure de répondre aux préoccupations des organisations communautaires. À partir de ce bref questionnaire, il apparaît que l'ARUC-ÉS a atteint ses objectifs de valorisation de l'économie sociale en créant des structures qui facilitent l'échange des connaissances entre les organismes de la communauté et les institutions de recherche.

Les répondants ont aussi parlé ouvertement des limites de ce modèle de partenariat, en particulier sur la production et le transfert des connaissances entre les partenaires académiques et ceux de la communauté. Même si les répondants reconnaissent l'importance de cette initiative, plusieurs ont indiqué que les structures sont parfois trop rigides pour permettre l'innovation dans les domaines de la création, de la diffusion et du transfert des connaissances. Ils ont signalé que les moyens utilisés pour conserver les résultats de recherche et les distribuer n'étaient pas toujours dans l'intérêt des partenaires de la communauté. Les observations faites par les répondants concernant le manque

de temps chronique et les difficultés liées aux différences de culture entre les chercheurs et les gens du milieu rejoignent tout à fait les propos de Bussières et Fontan sur la question. Ces derniers ont noté des différences dans les objectifs entre les deux groupes de partenaires : « Pour les praticiens, la recherche vient répondre avant tout à des problématiques vécues par leur organisation ou en fonction de besoins précis [...]; pour les chercheurs, les objectifs sont de l'ordre du développement de la connaissance, du développement d'un ou de plusieurs secteurs de recherche et de la formation des étudiants qui sont associés à l'activité de recherche partenariale »<sup>10</sup>.

Les répondants ont insisté sur le rôle central d'une direction et d'une implication partagées pour assurer le succès de leur partenariat. Ils ont aussi souligné le besoin d'un suivi administratif dans le processus de recherche pour garantir l'atteinte des objectifs pour chacun des deux groupes. Ces éléments constituent les conditions gagnantes aux yeux de Bussières et Fontan. Les difficultés liées au transfert des connaissances ont été soulevées et constituent une préoccupation importante pour la phase 2 de l'ARUC-ÉS alors que tous les partenaires se questionnent pour y apporter des correctifs. Il aurait sûrement été utile de procéder à une distribution plus exhaustive du questionnaire; toutefois, la présente recherche s'inscrit parmi les nombreux mécanismes de réflexion qui se déroulent en continu à l'intérieur de l'ARUC, ce questionnement constant étant lui-même un processus actif d'évolution de la recherche partenariale. ■

## Notes et références

<sup>1</sup> Freire, P. (1972). *Pedagogy of the Oppressed*, London, Sheed and Ward.

<sup>2</sup> Fals Borda, O. (1991). *Knowledge and Social Movements*, Santa Cruz, Merrill Publications, University of California; Kassam, Y et K. Mustafa, (1982). *Participatory Research: An Emerging Methodology in Social Science Research*, New Delhi, Society for Participatory Research in Asia; Tandon, R. et W. Fernandes (1981). *Participatory Research and Evaluation: Experiments in Research as a Process of Liberation*, New Delhi, Indian Social Institute.

<sup>3</sup> Greenwood, D.J. et M. Levin (1998). *Introduction to Action Research, Social Research for Social Change*, Thousand Oaks (CA), Sage Publications.

<sup>4</sup> Fontan, J.-M. (2005). *La recherche partenariale en économie sociale : l'expérience québécoise*, UQAM, p. 3.

<sup>5</sup> Document du Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (CRSH, 1999) consulté sur Internet le 20 juin 2006 : [http://www.sshrc.ca/web/apply/program\\_descriptions/cura\\_f.asp#1](http://www.sshrc.ca/web/apply/program_descriptions/cura_f.asp#1).

<sup>6</sup> Bussières, D. et J.-M. Fontan (2005). *L'expérience de recherche de l'Alliance de recherche université- communautés en économie sociale*, ARUC-ÉS, p. 7.

<sup>7</sup> Bussières, D. et J.-M. Fontan, *op. cit.*; Fontan, J.-M., *op. cit.*; Van Schendel, V. (2004). *Diffusion et transfert des connaissances : quelques notes sur les enjeux et les besoins dans le cadre des projets en partenariat*, ARUC-ÉS, février; Van Schendel, V., J.M. Fontan, D. Bussières et L. Proulx (2004). *Développer l'arrimage et la proximité chercheurs-milieu : pistes pour une amélioration de la diffusion et du transfert à L'ARUC-ÉS*, document pour la comité de coordination du 6 avril, ARUC-ÉS.

<sup>8</sup> Cité par Van Schendel, V., *op. cit.*, p. 12.

<sup>9</sup> Cité par Van Schendel, V., *op. cit.*, p. 5.

<sup>10</sup> Bussières, D. et J.-M. Fontan, *op. cit.*, p. 12.

---

## Chronique du livre

André Joyal

Université du Québec à Trois-Rivières

---

**Ouvrage collectif et plaidoyer de  
SOLIDARITÉ RURALE DU QUÉBEC  
*Pour une décentralisation démocratique*  
Québec, Les Presses de l'Université Laval  
2006, 215 p.**

Voilà un ouvrage qu'il faut lire en ayant à la portée de la main le numéro d'*O&T* du printemps-été 2006, lequel, on se rappellera, portait précisément sur les enjeux de la décentralisation au Québec. Désireux de participer au débat – qui, inutile d'insister, n'est pas nouveau – l'organisme Solidarité rurale du Québec (SRQ) a fait appel à une brochette de collaborateurs pour la plupart bien familiers aux lecteurs d'*O&T* tels les B. Vachon, D.-G. Tremblay, R. Petrella, V. Lemieux, et mon collègue, l'économiste, très néo-libéral devant l'éternel, G. Paquet de l'Université d'Ottawa. Cependant, la surprise émane d'un auteur bien connu non pas pour ses écrits sur les organisations et les territoires, mais pour sa *Piscine à Kigali* (dans laquelle j'ai mis le gros orteil à une époque bien paisible alors que je venais de passer le cap de mes 40 ans). En effet, Gilles Courtemanche, aussi familier aux lecteurs du *Devoir* du samedi-dimanche, fournit ici une contribution qui, à mon avis, s'avère la plus éclairante de l'ensemble. Plusieurs abonderont en son sens lorsqu'il écrit que vivre en région signifie, presque toujours, vivre plus pauvrement que dans la métropole. Ou encore, lorsqu'il soutient qu'un des objectifs fondamentaux de la décentralisation devrait être celui de multiplier les lieux locaux et régionaux de pouvoirs afin d'humaniser la politique. Pour sa part, Gilles Paquet, à qui fut confiée la tâche de rédiger la postface de l'ouvrage, voit dans un tel ouvrage un triple mandat : clarifier les enjeux de la décentralisation, définir et débarbouiller (sic) les grandes manœuvres de ceux qui défendent le *statu quo* et susciter le courage de reculer stratégiquement sur certains plans pour mieux sauter. Et, pour bien soutenir son propos, Paquet met le paquet (jeu de mots volontaire) en

citant Montaigne : « Faire un bouquet des fleurs d'autrui, ma seule contribution est le cordon qui les lie ».

Dans la première partie intitulée *Perspectives historiques*, Jean Des Lauriers, de SRQ, décrit, dans leurs traits principaux, les différents efforts accomplis depuis la parution en 1977 du fameux *Livre blanc sur la décentralisation*. Les lecteurs de ma génération se rappelleront l'attention qu'il avait suscité par ses différents objectifs, dont celui consistant à redonner la responsabilité des décisions aux citoyens en rapprochant les centres de décision et en revalorisant l'expression démocratique. Les mêmes lecteurs se rappelleront tout autant de la parution du *Choix des régions* (1983) et la confirmation des MRC en tant qu'acteurs du développement régional. Dans la même lignée, pourquoi ne pas évoquer la parution en 1988 du plan d'action gouvernemental en matière de développement régional : *Québec à l'heure de l'entreprise régionale*, dans lequel on reconnaissait pour une première fois, de façon bien explicite, les vertus du développement local. Et le temps a passé, avec ici et là de menues réformes comme celle conduisant à la création en 1997 des Centres locaux de développement (CLD) (sans leur donner l'argent requis pour assurer leur efficacité). De là, Des Lauriers nous situe en plein XXI<sup>e</sup> siècle avec l'avènement de la Politique nationale de la ruralité (PNR) suivie, ce qui n'a pas manqué à l'époque de soulever la controverse, par la création des Conférences régionales des élus (CRÉ). Faut-il se surprendre de le voir conclure que, malgré les discours et les conceptions larges de la décentralisation perçues à certains moments (depuis 1977), la décentralisation demeure toujours à faire ?

Gilles Courtemanche ouvre la deuxième partie par un constat : le Québec demeure aujourd'hui l'une des sociétés les plus centralisées du monde occidental, et en même temps l'une des plus pauvres démocratiquement par son adhésion au système parlementaire britannique. Mais puisqu'il faut débattre de la décentrali-

sation au Québec, notre journaliste, reconnu pour son appui aux valeurs véhiculées par le mouvement altermondialiste, fait ici l'effort d'être le plus pertinent possible. J'en veux pour preuve l'exemple de la politique forestière qui, à ses yeux, pourrait, à l'instar de la politique nationale de la santé, être conçue de façon à ce que chaque région puisse la modeler en fonction de leurs ressources forestières. Même chose en ce qui regarde la collecte des ordures, les investissements dans les espaces verts, dans les bibliothèques locales ou dans l'organisation de la circulation. Toujours en s'interrogeant sur le type de pouvoirs à octroyer aux régions, Courtemanche évoque les services de proximité en faisant allusion à la responsabilité des régions d'organiser leur vie collective. Aux types de services déjà mentionnés s'ajoutent ici, entre autres, l'école, l'hôpital, l'aménagement du territoire. Il se dit persuadé que si les régions détenaient quelques pouvoirs financiers et décisionnels, les Saguenayens, pour se rendre dans la capitale nationale, rouleraient sur une route 175 élargie depuis des lustres. Mais, en s'inspirant du modèle français, pour Courtemanche, puisqu'il faut bien commencer par un bout, c'est celui de la culture qu'il faut choisir en tout premier lieu puisque, selon lui, de tous les domaines, c'est à n'en pas douter celui qui, au Québec, est le plus centralisé. Si on se retrouvait avec davantage de festivals westers par ailleurs, on aurait moins de téléseries médiocres. Avec raison, Courtemanche reproche aux gouvernements de ne voir dans les régions que des territoires exploitables et corvéables au profit du centre qui incarne le bien collectif. Mais quand il écrit que les bûcherons connaissent mieux la forêt que les économistes, je ne peux le suivre, car il y a des économistes qui savent que l'eucalyptus brésilien (sept ans pour parvenir à maturité) représente une très forte concurrence pour nos épinettes...

Suit ma prolifique collègue de téléuniversité, Diane-Gabrielle Tremblay. Elle traite du rôle de l'État en s'attardant à la théorie néoclassique et à la vision institutionnaliste de l'État. Ce dernier élément m'intéresse grandement, car je m'identifie comme un économiste évolutionniste. Mais dans un livre sur la décentralisation au Québec, je m'attends à un autre type de réflexion. Cependant, le lecteur intéressé par l'œuvre (quasi complète) de l'auteure trouvera ici des autoréférences à pas moins de 17 publications (dont quelques livres avec plus de 500 pages) et à 6 publications en collaboration. C'est ce qui la conduit à écrire qu'une décentralisation fondée sur une gouver-

nance mixte paraît la meilleure avenue pour assurer la participation des acteurs (locaux) à la définition des objectifs et des solutions (de leur localité).

Cette deuxième partie se termine avec la contribution de celui qui, ces dernières années, par sa participation à l'émission *Indicatif présent* de Radio-Canada, nous annonçait l'arrivée du printemps. En effet, son agent, jusqu'à récemment, trouvait à Riccardo Petrella des engagements *coast-to-coast* à l'occasion du solstice du printemps. SRQ en profitait, bien sûr, pour lui offrir une tribune. Ici, après nous avoir appris que Coca-Cola, en embouteillant son eau dans des contenant Dasani, est parvenu durant un certain temps à la vendre 3 000 fois plus cher que le prix payé, mon collègue économiste à l'Université de Louvain met en garde contre le danger pour une collectivité locale de perdre son âme si, par la voie de la décentralisation, elle permet la privatisation d'un bien/service public. En effet, comme il l'écrit en conclusion : « Dans la sauvegarde des droits humains et de la justice sociale, il n'y a pas de raccourcis possibles ».

Vincent Lemieux, de l'Université Laval, ouvre la dernière partie en s'attardant longuement sur un ouvrage de Kochen et Deutsch publié il y a plus de 25 ans. De ce modèle, il tire huit composantes qui vont de la pluralité à la participation reconfigurante, en passant par l'aplatissement (!) et la délégation. L'auteur présente ces composantes à la faveur d'une étude en région en les situant dans les domaines municipal, scolaire et sociosanitaire. Auteur lui-même de deux ouvrages sur la décentralisation, Lemieux termine sa contribution en affirmant que c'est dans la décentralisation politique que se manifestent les principaux avantages d'une décentralisation démocratique, parce qu'elle est la seule où les destinataires des services sont à la fois des électeurs, des contribuables et des citoyens.

Bernard Vachon complète cette troisième partie de l'ouvrage. C'est par la bande qu'on trouve des liens avec ce qui fait l'objet de ce livre, car l'essentiel des propos de mon collègue de l'UQAM (lui aussi un retraité actif, comme d'autres collaborateurs à ce volume) pourrait se retrouver dans n'importe quel livre traitant de développement régional. Ainsi, on trouve une description évolutive des régions de la Haute-Gaspésie et de l'Abitibi-Ouest (1971-2002) et une reprise de son cercle de dévitalisation locale (publié en 1993). Quant aux recommandations exprimées, on conviendra qu'elles pourraient voir leur mise en pra-

tique sans bouleversements majeurs de nos institutions. Elles portent entre autres sur l'amélioration de la compétitivité des économies régionales. Pour y parvenir, on admettra qu'il faut favoriser : la diversification, le renforcement de la cohésion sociale, l'amélioration des réseaux de transport, l'essor de la deuxième et troisième transformation, le développement de nouveaux produits touristiques et la protection du patrimoine naturel et culturel... Je suis, par ailleurs, en accord avec le constat favorable qu'il dégage des CRÉ : un pas dans la bonne direction. Pour avoir vu pendant des années comment fonctionnait en Mauricie/Bois-Francs l'ancien CRD, je n'ai pas versé une larme en apprenant sa reconversion en CRÉ. Et je suis aussi d'accord avec Vachon lorsqu'il parle – un tant soit peu – de la décentralisation en évoquant le danger que certains élus se comportent en petits potentats (en France, on parle du danger de l'avènement de nouvelles baronnies).

Il revint à Gilles Paquet, reconnu pour son franc parler (les vraies affaires comme on dit sur les lignes ouvertes), de commenter les propos des différents collaborateurs. Ayant été responsable d'une chaire sur la gouvernance, c'est sans surprise qu'on y trouve une définition et une référence au fameux triangle de Boulding avec pour chaque sommet : économie, politique, société. Néoclassicisme oblique, les partisans d'un rôle dominant de l'État que sont les Courtemanche, Tremblay et Petrella font l'objet de gentils sarcasmes. C'est le concept de l'État jacobin (moi je suis plutôt girondin, en matière de foot comme en matière de gestion administrative) que critique, non sans une certaine pertinence, l'économiste d'outre-canal Rideau. Or, tel que bien précisé, au sein de l'État il existe des intérêts qu'on ne veut pas voir compromis par la dilution des pouvoirs. Ayant la chance de suivre d'assez près la mise en œuvre de la PNR, je ne peux qu'exprimer mon accord avec Paquet quand il y voit un bon exemple d'une pratique administrative décentralisée qui donne de bons résultats, malgré la faiblesse des montants investis (il y aura davantage pour la deuxième phase, heureusement).

Tout ce débat me fait penser à cette remarque d'un collègue africain lors d'un séminaire sur la... décentralisation tenu au Bénin il y a trois ans. *Trop d'État fait mourir d'étouffement, pas assez d'État fait mourir d'inanition*. Pas toujours facile de trouver le juste équilibre, mais encore faut-il vouloir le chercher. Si

SRQ a la bonne idée de faire une nouvelle édition de cet ouvrage dans quelques années, je lui recommande de faire appel, en plus de Gilles Courtemanche, à quelques collaborateurs du numéro d'*O&T* du printemps-été 2006. ■

**Diane-Gabrielle Tremblay  
et Rémi Tremblay (sous la direction de)  
*La compétitivité urbaine à l'ère de  
la nouvelle économie : enjeux et société*  
Québec, Presses de l'Université du Québec  
2006, 410 p.**

Cet ouvrage issu du colloque 2005 de l'Association d'économie politique (AEP) résulte des efforts conjoints de la Chaire Bell en technologies et organisation du travail, de Télé-Université de l'UQAM et du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES-UQAM). Comme on le voit avec le titre, il y est beaucoup question de la « nouvelle économie ». Les responsables de cette initiative ont donc fait fi de la conclusion auxquelles étaient venus les principaux participants (dont Jean Gadrey, de l'Université de Lille I) lors du colloque de 2002 de l'APE. Dans la foulée de l'hécatombe des *dot.com*, on avait alors convenu qu'il n'y avait jamais eu véritablement de nouvelle économie. Ce qui n'est pas sans me rappeler un autre colloque de l'AEP, au plus fort de la crise du travail des années 1990 où les participants se sont entendus comme larrons en foire en évoquant le concept de société dite post-salariale. Une expression contredite par les faits, et qui est donc passée à la trappe. Apparemment, il redevient pertinent de parler de « nouvelle économie » (même si les nouvelles technologies qui en justifient l'utilisation commencent à ne plus être vraiment nouvelles). Pas moins de 23 universitaires ont contribué à cet ouvrage. Devant forcément faire des choix, je m'en tiendrai aux auteurs les plus intéressants parmi ceux qui sont familiers aux lecteurs d'*O&T*.

Diane-G. Tremblay de Télé-Université-UQAM, dont certains travaux ont déjà été évoqués dans cette chronique, à uni ici ses efforts à un de ses jeunes collègues, Rémi Tremblay, dont on aura sûrement l'occasion d'entendre parler dans les prochaines années. Ils présentent l'ouvrage en se référant aux principaux auteurs qui ont marqué l'économie du savoir ces dernières années. On nous prévient qu'il sera beaucoup

question de Richard Florida et de son *The Rise of the Creative Class* qui fait l'objet de la critique sans complexe de certains collaborateurs.

Dans une première partie intitulée *Compétitivité et enjeux urbains*, Pierre-Paul Proulx offre le chapitre le plus fouillé au plan de l'analyse statistique. Entre autres objectifs, le professeur d'économie retraité de l'Université de Montréal commente ici divers indicateurs du développement démographique et économique de provinces, États et régions métropolitaines du Canada et des États-Unis afin de mettre en évidence les recompositions territoriales en cours. Une première figure présente les composantes d'un système productif qui se veut à la fois idéal et complet, ce qui permet de mieux saisir la portée du concept de grappes industrielles si cher au maire de la métropole québécoise. L'auteur, dans un premier tableau, présente, dans un ordre décroissant d'importance, les dix premières grappes industrielles du Québec. Elles vont de la chaussure aux produits agricoles en passant par la pêche et ses produits dérivés. De son étude très fouillée, Proulx dégage que, si la proximité géographique est essentielle pour la compétitivité, il n'en demeure pas moins que le changement technologique allège le poids de la distance comme contrainte. Ceci étant admis, les décideurs économiques doivent porter leur attention au système de production des régions en incluant les sous-systèmes d'innovation et les grappes industrielles (en nombre restreint), tout en reconnaissant l'interdépendance entre les aspects économiques, politiques et culturels. Ceci, il va sans dire, sans négliger l'importance de la proximité pour tout ce qui touche l'innovation et la croissance.

Vient ensuite la contribution du directeur d'O&T, MUP pour les familiers, qui a recours à une intéressante figure pour présenter son modèle interactif de l'innovation dont certaines composantes se retrouvent dans le système de production évoqué plus haut. Deux Proulx ne peuvent que s'entendre. Cependant, Marc-Urbain Proulx, dans une section sur la dispersion manufacturière, se distingue de son homonyme et confrère. S'il est vrai, écrit-il, qu'on observe à travers le monde de plus en plus de concentrations d'activités de production sous la forme de districts, de milieux ou de zones spécifiques, il faut reconnaître qu'au Québec, mis à part les districts de la fourrure de Montréal et celui du meuble dans le comté de Maskinongé, les districts industriels (ou leurs variante : système de productions locaux SPL) à ne pas confondre

avec les grappes), brillent par leur absence. C'est pourquoi j'ai toujours été étonné par l'intérêt que portent certains collègues du réseau UQ à ces systèmes de production. Je ne connais rien du district de la fourrure, mais je crois connaître le secteur du meuble dans Maskinongé pour y avoir fait des travaux de recherche. En conséquence, je ne suis pas certain que la fameuse coopération-concurrence – qui caractérise un SPL – se vérifie. Demandez aux dirigeants de Bermex International s'ils coopèrent avec Canadel et vous verrez ce qu'ils vous répondront... Enfin, il importe de signaler que Marc-Urbain Proulx distingue quatre types de zones économiques en émergence sur le territoire québécois dans les secteurs allant du primaire au quaternaire (Cité multimédia, Cité de l'optique-photonique, etc.).

Dans une deuxième partie, *Des cas de villes et de clusters*, Juan-Luis Klein, Diane-Gabrielle Tremblay et Jean-Marc Fontan nous parlent du district de la fourrure mentionné plus haut. On savait que les Grecs, au milieu des années 1950, ont été responsables de l'implantation des premières pizzerias à Trois-Rivières, or apprend ici que c'est également à des Grecs (pas les mêmes...) que l'on doit l'essor de l'industrie de la fourrure dans le Vieux-Montréal. Mais, comme le signalent les auteurs, l'industrie doit faire face au défi d'un marché davantage globalisé et à celui qui prend la forme de pressions foncières qui forceront à d'inévitables délocalisations.

Par la suite, deux jeunes auteurs ont su retenir fortement mon attention : David Doloreux de l'Université d'Ottawa et Richard Shearmur d'INRS-UCS. Avec l'exemple d'un cluster maritime en devenir, nos amis s'interrogent sur la pertinence de chercher à développer ce type de système en région périphérique. Ayant en tête les exemples brésiliens qu'il m'a été donné de voir dans le *Norsdeste* où l'on plante, parfois à partir de presque rien, des *Arranjos productivos locais* (une adaptation des systèmes de production locaux), je ne peux que reconnaître la pertinence de l'argumentation ici proposée. Comme ces deux auteurs, je me suis souvent demandé si l'on peut faire la promotion des clusters. Or, comme ils l'écrivent, les recherches traitant des clusters (ou districts et autres SPL) ne précisent pas, cependant, la manière dont devrait être élaborée une politique régionale des clusters et comment elle devrait être implantée. Malgré cet handicap, nos jeunes auteurs reconnaissent qu'il existe de toute évidence un groupe d'entreprises et d'institutions au

sein des régions du Québec maritime qui peut se voir définir comme un cluster maritime. Reste à mettre en place, selon eux, des institutions et des mécanismes de soutien (comme le font les Brésiliens) pour accroître les activités du cluster en question.

On en arrive à la dernière partie, *La classe créative vue sous divers angles*. Ces angles sont ceux adoptés par, à nouveau, Richard Shearmur, et ensuite Guy Chiasson de l'UQO et de Myrtille (quel beau prénom, aussi beau que Gentiane...) Roy-Valex doctorante en études urbaines à l'INRS-UCS. L'espace manque pour rendre justice à ces trois auteurs qui font une analyse critique particulièrement pointue des travaux de l'icône en matière urbaine qu'est devenu Richard Florida. C'est Shearmur qui se fait le plus percutant pour, apparemment, avoir mal digéré le plat à 85 \$ qu'il a dû avaler pour entendre le concepteur de la *Classe créative* et celui qui voit dans Montréal grâce, entre autres, à son index *guay* un grand facteur de progrès. Aurait-il influencé la décision de tenir les trop fameux *outgames* de juillet dernier ? Shearmur estime que la question n'est pas tant de savoir s'il existe un lien entre « talent » et croissance, mais de savoir si le talent cause la croissance ou si la croissance attire le « talent ». On sait que, pour Florida, les villes doivent attirer le talent, et ensuite la croissance en découlera. Shearmur démontre ici que le contraire peut se vérifier avec une forte probabilité. De cette façon, les régions en croissance pourraient attirer les personnes éduquées faisant partie de ces 30 % que Florida associe à sa *classe créative*. De son côté, Guy Chiasson reproche à Florida de faire peu de cas de la question de la démocratie locale qui, pourtant, fait bel et bien partie de la qualité d'un milieu de vie. En s'inspirant du cas de la Ville de Gatineau, le jeune sociologue s'interroge à savoir si une démocratie locale forte fait partie de ces ingrédients qui contribuent à rendre un milieu attrayant.

Enfin, moins critique que son professeur, M. Roy-Valex aborde la problématique « floridienne » en situant les rapports entre le « culturel » et « l'économique ». Elle reconnaît à l'expert d'outre frontière le mérite d'avoir su attirer l'attention des élites locales et des décideurs sur la part du culturel dans les réalités économiques nouvelles des sociétés hautement industrialisées et urbanisées.

L'ouvrage se termine par une conclusion d'ensemble due à Jean-Marc Fontan de l'UQAM. Ce grand pro-

moteur de l'économie sociale devant l'éternel parvient à faire un lien entre son sujet de prédilection et l'économie des connaissances. Hé oui, qui sait ? Peut-être que le jour n'est pas loin où les entreprises d'économie sociale d'aide domestique utiliseront des robots qui sauront repasser, faire la vaisselle et donner le bain à leurs clients en perte d'autonomie. Avec ce clin d'œil d'un humour trop facile, je ne peux que recommander fortement la lecture de ce volume dans lequel, faut-il le souligner, malgré certains auteurs que l'on invite à contribuer parce qu'ils ont bien voulu participer au colloque à l'origine du volume, on trouve véritablement ce fil conducteur, d'un riche contenu, qui fait défaut à trop d'ouvrages collectifs. ■

**Louis-Edmond Hamelin**  
*L'âme de la terre : parcours d'un géographe*  
Québec, Éditions Multimondes  
2006, 246 p.

Quel aurait été le parcours de Louis-Edmond Hamelin s'il était né en 1973 plutôt qu'en 1923 ? Alors qu'on ne cesse d'évoquer les problèmes qu'entraîne le réchauffement global, celui qui fut mon recteur (1977-1983) se serait-il rendu célèbre dans le milieu académique vers 2003 en inventant le concept de *nordicité* en tant que spécialiste de la géomorphologie périglaciaire ? Question sans réponse. Au début des années 1950, en terre québécoise, par l'étude des formes de terrain mises en place ou modifiées par les processus géologiques se manifestant dans un contexte de climat froid, l'un de nos plus célèbres disciples de Strabon (géographe grec ayant vécu au temps du Christ) faisait office de pionnier. Dans ce passionnant ouvrage qui prend la forme de mémoires écrites dans plusieurs chapitres à la troisième personne, Hamelin fait connaître ses faits et gestes d'une carrière académique amorcée à son retour de Grenoble avec doctorat d'université sous le bras en acceptant une poste de chargé de cours de son *alma mater*, l'Université Laval. Un poste qui ne tardera pas à se transformer en celui de professeur régulier qui le conduira à participer à la fondation du Centre des études nordiques.

Comment réagit-il, lui qui se distingua par des missions à travers le monde et par la réception de multiples prix, à l'inquiétude que soulève la fonte de la calotte polaire ? On n'en sait rien par cet ouvrage qui décrit, entre autres choses, le Nord tel qu'il l'a connu

à travers ses travaux à l'époque où les ours polaires s'en donnaient à cœur joie sur une banquise encore bien solide. Partagé en quatre parties (Le temps des choses, Métiers, Valeurs et Jalons historiques), l'ouvrage comprend 28 chapitres dont certains, très courts, ne font guère plus qu'une page et qui peuvent se lire dans un ordre quelconque. Entre autres, je signale : la Révolution tranquille, la géographie, la *nordicité*, l'*autochtonie*, l'écriture, le rectorat perçu et vécu (que liront avec grand intérêt les employés, anciens et actuels, de l'UQTR), la nature de l'homme. Et, à une époque où l'on reproche aux Québécois leur immobilisme, je prends plaisir à souligner le chapitre 27 intitulé : *Le mobilisme*. Non, il n'est pas question ici de mégaprojets auxquels les groupes de pression habituels ont pris plaisir à s'opposer. Il s'agit, on l'aura deviné, de la mobilité de l'auteur déjà qualifié « d'intellectuel vagabond ». Dans le style que l'on retrouve à travers l'ensemble de l'ouvrage, notre géographe-linguiste écrit que bouger, c'est un peu imiter le pêcheur qui, périodiquement, rejoint ses lignes appâtées. Ainsi fait-il observer que son mobilisme s'est accompagné d'un travail de défrichage dans différents domaines tels ceux du périglaciaire, de la *nordologie*, de l'*autochtonie* et de la terminologie (l'ouvrage comprend quelques dizaines de mots issus de l'imagination fertile de son auteur).

Le chapitre sur la *nordicité* s'avère, il va sans dire, l'un des plus importants. Le concept de *nordicité* (État du Nord) mis de l'avant recouvre trois aspects : une chose, un langage et des activités. Notre géographe épris de linguistique signale que le concept débordé le phénomène du froid, lequel ne constitue que l'un des facteurs *nordicistes*. À ses yeux, la *nordicité* force à concevoir le Nord autrement que les Blancs l'ont toujours fait. Ainsi, le concept conduit à « faire du Nord » dans l'esprit du Nord, ce qui oblige la reconnaissance de plain-pied des Premières Nations. On comprendra ainsi que le chapitre 15 sur les Autochtones représente un autres des chapitres dominants de l'ouvrage.

Les lecteurs de ma génération liront avec un intérêt particulier le chapitre sur la France des années 1950. Au lendemain de la guerre, c'est par « pleins bateaux » que de jeunes diplômés en sciences sociales ou humaines débarquent au Havre pour poursuivre leurs études à Paris et, de préférence, en province, car déjà à l'époque vivre dans la ville Lumières n'était pas sans présenter des difficultés dont étaient dépour-

vues des villes de province comme Bordeaux, Strasbourg, Aix-en Provence, Dijon, Montpellier et, bien sûr, Grenoble. Dans une note de bas de page, parmi tous les noms mentionnés, on trouve : Gérard Bergeron, Léon Dion, Jean-Luc Pépin, Jeanne et Maurice Sauvé, Arthur Tremblay, Jacques Languirand, André Raynaud, Jacques Henripin. Quelque vingt ans plus tard suivront, en plus de beaucoup d'autres, l'auteur de ces lignes et le directeur d'O&T... Ce premier séjour au pays des ancêtres fournit à Hamelin une double occasion de réfléchir aux traits du discours. Inutile de signaler que le langage qu'il entend et qu'il parle diffère sur plusieurs plans : accent tonique, accord des verbes pronominaux, et vocabulaire. En effet, combien de fois il a dû endurer l'insupportable : « Comme vous avez un accent charmant! » Oui, il appellera un bicycle une bicyclette et quand il sera *tanné* il dira qu'il en a marre, et au lieu de dire qu'il a dû *barrer* une porte, il dira qu'il l'a fermée à clé. Oui, c'est bien connu, surtout à cette époque, les Français avaient plus de vocabulaire que les Québécois. On peut se demander si ce constat n'a pas influencé Hamelin à pallier nos insuffisances langagières en relevant le défi d'inventer mots et concepts.

Pour ce qui est des mots issus de son imagination, le volume en comprend quelques dizaines, dont certains sont des trouvailles heureuses et d'autres, à mon avis, un peu moins. Un demi-siècle plus tard, Hamelin a bien raison d'écrire qu'en matière de parler, la mère-patrie a pris nuances et couleurs. En fait, pas uniquement dans la façon de parler...

Pour terminer cette présentation qui risque fort de ne pas rendre justice à l'auteur tant le tout est riche en observations et réflexions, je me permets de signaler quelques passages qui collent bien à sa personnalité. Aimer le travail, c'est croire à ce qu'on fait, en ne se gênant pas d'y montrer la passion (Chapitre 23 : *Le travail*). La démarche positive conduit à une hardiesse d'entreprendre et se traduit par des propositions parfois innovantes : mettre des mots peu connus, des sens inconnus ou des bravades philosophiques dans des titres d'ouvrage. (Chapitre 25 : *Confiance en soi*). Marcher, c'est mettre en arrière de soi la partie du monde qui apparaît devant soi (Chapitre 23 : *Le travail*). Le devenir de l'après-décès soulève une grande inconnue à la fois pour l'âme et pour le corps, mais les religions, les philosophes et les sciences anticipent des cheminements. Mieux vaut être serein qu'affolé. (Postface : *De la relativité de la personne*). Un livre



émouvant qui intéressera tous les lecteurs de d'O&T de part et d'autre de l'Atlantique. ■

**Roméo Bourchard**  
*Y a-t-il un avenir pour les régions ?*  
*Un projet d'occupation du territoire*  
Montréal, Écosociété, 2006, 224 p.

L'intérêt du sujet et celui que suscite toujours son coloré auteur ont fait de cet ouvrage un événement attendu. *Le Devoir* en avait prévenu ses lecteurs deux semaines avant le lancement. C'est tout dire. Oui, de la part du médiatique fondateur de l'Union paysanne, il y avait lieu de s'attendre à un texte percutant. Les plus fidèles supporteurs de celui que s'est fait le chevalier défenseur de la ferme familiale de dimension humaine ne devraient pas être déçus. On l'aura deviné, il est très peu question de Montréal et de Québec dans ce volume. Quand on parle de régions au Québec, l'usage veut qu'on se rapporte aux territoires autres que ceux appartenant à la métropole ou à la capitale nationale. Et comme on ne peut évoquer le mot région sans penser au déclin qui affecte bon nombre d'entre elles, à savoir les régions ressources dites aussi périphériques, c'est surtout vers elles que l'auteur consacre son attention.

Un premier très court chapitre, où il est fait allusion aux melons (!) de Montréal (oui, on en trouve d'excellents aux marchés Jean-Talon et Atwater) permet à l'auteur de jeter ses cartes en reprenant à son compte le célèbre dicton *Deux Québec dans un*. À mon avis, *Trois ou quatre Québec dans un*, comme pour tout pays, conviendrait mieux pour traduire notre réalité, mais passons. Oui, passons aussi rapidement sur un chapitre 2 qui, chiffres à l'appui, évoque le déclin des régions (enfin pas celles de la Montérégie ou des Basses-Laurentides ou encore de Lanaudière). On le sait, oublions Huxley, tout ne va pas pour le mieux dans le meilleur des mondes pour nos régions éloignées des grands centres. Pôvre Gaspésie, en effet! Et que dire du Saguenay–Lac-Saint-Jean avec son autocar hebdomadaire rempli de jeunes nantis d'un billet « aller ».

Passons aussi au-delà des chapitres 3 et 4 qui ne font que de la figuration, non sans contenir quelques affirmations gratuites et parfois fort contestables (cf. les affirmations sur la Politique nationale de la ruralité qui ne tiennent pas la route) et allons directement au

cœur du volume, où cette fois la critique se veut de toute évidence constructive. Son titre est bien choisi : *Un projet d'occupation du territoire*. Après avoir épinglé dans le chapitre précédent la pratique du développement local qu'il considère rien de moins qu'un échec, ici Bouchard se fait plus conciliant et recommande (sans mentionner les CLD et les SADC) d'utiliser tout ce que le développement local a mis en place pour reconstruire des économies régionales et faire de la marginalité un atout plutôt qu'un handicap. Mais, pour y arriver, il faut des pouvoirs. Oui, des pouvoirs dont doivent être investies les MRC. Pour ne pas avoir trois ou quatre Québec en un, il importe de donner une voix politique aux régions. Pour notre militant agriculteur biologique, ça veut dire que les MRC doivent recevoir le statut de gouvernement territorial local. En effet, nous n'allons pas le contredire lorsqu'il écrit que c'est la MRC et non la région qui correspond à l'unité territoriale et aux communautés d'appartenance de base. Alors, aux urnes citoyens! Élisons préfets et conseils exécutifs. Et qu'on cesse de parler de décentralisation et qu'on la réalise effectivement.

Sans tomber dans les sempiternels « Faukon » et « Yaka » (« faut qu'on » fasse ceci et « y a » qu'à faire cela), Bouchard avance des propositions qui, pour employer son langage, relèvent du gros bon sens. Deux exemples : favoriser les productions d'appellation (dada de Solidarité rurale du Québec); partager les redevances générées par les ressources naturelles. En relation avec cette dernière proposition, le lecteur lira avec grand intérêt les réflexions sur la remise en valeur des secteurs d'activités qui ont fait le Québec : la forêt, les mines, la pêche, l'agriculture (oui, malgré la concentration outrancière, tout espoir n'est pas perdu), l'énergie, l'eau. À ceux-ci s'ajoutent de nos jours le récréotourisme : une véritable mine d'or si on y porte attention. Comment ne pas être d'accord avec l'auteur quand il souligne l'importance de développer des créneaux et des positionnements originaux. Ceci, oui, en veillant à la qualité professionnelle des produits offerts.

Ce stimulant chapitre se poursuit en insistant sur la décentralisation des services dans les domaines de l'éducation, de la santé et services sociaux, le transport et enfin la culture (ne craignez rien, il n'est pas recommandé de démanteler les ministères s'y rapportant). On y trouve même un préjugé favorable envers la contribution de l'économie sociale (avec preuves à

l'appui) et une invitation à une meilleure cohabitation avec nos amis des Premières Nations (sans véritables preuves à l'appui...).

Le dernier chapitre se veut une sorte d'aide-mémoire sur ce que sont nos 17 régions administratives. À la suite d'une brève et pimpante introduction, l'auteur fournit pour chacune des précisions sur la population, les noms des MRC, des bassins versants (ça semble être bien important), les villes, les créneaux économiques, les sites et attractions, les événements culturels, les produits réputés (l'agneau de pré salé de l'Île Verte, celui de la Petite Nation, le fromage Migneron de Charlevoix, le canard du lac Brome, etc.) et les noms célèbres régionaux. Si on ne trouve ici aucun collaborateur à *O&T*, plusieurs parmi eux se consolent en se retrouvant dans le chapitre 4... Parlant de célébrités régionales, vous saviez vous qu'un Joe Monferrand s'est illustré dans la région de Laval et un autre dans celle de Gatineau? À moins qu'il ne s'agisse du même. Si Bouchard était en mal de trouver des gloires régionales pour la région de Gatineau, on aurait pu lui suggérer un certain Stéphane Richer... Ripon, c'est bien dans Gatineau.

Enfin, pour ce dernier chapitre et, avant tout, pour le chapitre 5 : à lire et à relire. ■

**Martin Simard, Danielle Lafontaine,  
Sébastien Savard, Marielle Tremblay et  
Pierre-André Tremblay (sous la dir. de)**  
*Inégalités démocratie et développement :  
des enjeux pour la gouvernance des territoires  
locaux et régionaux*  
**Rimouski, CRDT/ARUC-ÉS/  
GRIDEQ/GRIR, 2006, 403 p.**

Quarante-cinq auteurs, 25 chapitres... Non, il ne s'agit pas de l'Annuaire du Québec, même si Michel Venne est responsable de l'avant-propos dans lequel

il manifeste toute son admiration envers notre ami Bernard Pecqueur (ce prophète qui nous vient de l'Isère). Vous l'aurez deviné, il s'agit d'un assemblage de textes sélectionnés à partir des présentations liées au colloque de la section « développement régional » du congrès de l'ACFAS tenu à l'UQAC en 2005. Les responsables de cette publication ont le mérite d'avoir choisi un titre qui se rapporte autant que faire se peut au contenu en répartissant les contributions en trois parties : 1) Inégalités socioterritoriales : mesures, formes et tendances; 2) Inégalités et développement : du diagnostic aux stratégies; 3) Au-delà des inégalités : environnement et démocratie.

En plus de ceux à qui ont doit cet ouvrage, les lecteurs d'*O&T* retrouveront avec bonheur certains noms qui leur son familiers : D.-G. Tremblay, J.-L. Klein, J.-M. Fontan, C.R. Bryant, P. Prévost, A. Rada, etc. Avec ces derniers, comme pour les autres moins connus, le lecteur se voit offrir l'occasion d'une mise à jour de la documentation sur divers sujets allant de la migration des jeunes adultes au modèle québécois des soins de santé, aux réseaux dans le secteur du multimédia jusqu'à la mesure du développement durable, à la cyber-démocratie en passant par le développement territorial, les femmes et la prise en charge de personnes dépendantes, aux stratégies de participation en Côte d'Ivoire.

J'ai particulièrement aimé la perspective synthétique que présente J.-L. Klein des initiatives locales et ce, indépendamment du fait de me retrouver dans sa très longue bibliographie...

Enfin, vous l'aurez compris, il s'agit d'un ouvrage collectif avec les défauts et les qualités qui caractérisent ce type de publication fort prisé dans les milieux universitaires d'ici et d'ailleurs. ■

*André Joyal*

Université du Québec à Trois-Rivières



REVUE  
INTERNATIONALE  
P.M.E.

---

Volume 19, numéro 3 et 4, 2006

**SOMMAIRE**

**ARTICLES**

**La représentation identitaire de la TPE artisanale**

Christian PICARD

Institut de recherche en gestion et en économie (IREGE)

Université de Savoie

**Une interprétation des stratégies artisanales à partir des trajectoires**

professionnelles dans le secteur des métiers

Katia RICHOMME-HUET

Institut d'administration des entreprises

Université du Sud Toulon-Var

**Le marketing est-il soluble dans la très petite entreprise ?**

Jean-Claude PACITTO et Pierre-André JULIEN

Laboratoire IRG-Management, IUTTC Université Paris XII et

Institut de recherche sur les PME, Université du Québec à Trois-Rivières

**Les stratégies d'alliances des TPE artisanales**

Annabelle JAOUEN

Centre d'études et de recherche sur les organisations et le management (CEROM)

Groupe supérieur de commerce de Montpellier

**NOTES DE RECHERCHE**

**L'importance des liens faibles dans les entreprises artisanales :  
l'exemple d'Internet pour le partage et la réutilisation des connaissances**

Carole MARTI

CREGO, Université de Montpellier II

# Doctorat en développement régional

## ABORDER LE DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL SOUS UN ANGLE ORIGINAL?

Dans ce programme unique en son genre au Québec, l'analyse de l'espace, de son aménagement, sa gestion et son développement socioculturel et économique est intégrée à celle des dynamiques territoriales. Les enjeux tant environnementaux qu'économiques, politiques, sociaux ou culturels auxquels sont confrontés les acteurs territoriaux y sont analysés dans une perspective interdisciplinaire.

## POURSUIVRE SES ÉTUDES DANS UN CADRE ORIGINAL?

Le programme est offert conjointement par l'UQAC et l'UQAR qui ont une longue expérience dans la recherche et l'intervention en développement local et régional. Les deux universités misent sur des rencontres en face à face ainsi que sur un usage créatif des plus récentes technologies de la communication pour dispenser l'enseignement et fournir l'encadrement requis par le programme.

**Date limite demande d'admission : 1<sup>er</sup> mars de chaque année**



**Université du Québec à Chicoutimi**

Université du Québec à Chicoutimi  
Marc-Urbain Proulx  
Téléphone (418) 545-5011, poste 5243  
Courriel: Marc\_Urbain\_Proulx@uqac.ca  
[www.uqac.ca/registr/programmes/3770.html](http://www.uqac.ca/registr/programmes/3770.html)



**Université du Québec à Rimouski**

Université du Québec à Rimouski  
Serge Côté  
Téléphone: (418) 724-1648, poste 1687  
[druqar@uqar.qc.ca](mailto:druqar@uqar.qc.ca)  
[wer.uqar.qc.ca](http://wer.uqar.qc.ca)







## FORMULAIRE D'ABONNEMENT



Je désire m'abonner à la revue *Organisations et territoires* et je joins un chèque au montant de : \_\_\_\_\_ \$

Nouvel abonné (✓) :       Renouvellement (✓) :       Date : \_\_\_\_\_

Abonnement institutionnel	(6 numéros)	102,56 \$	(Toutes taxes incluses)
Abonnement individuel	(6 numéros)	66,09 \$	(Toutes taxes incluses)
Abonnement étudiant	(6 numéros)	47,86 \$	(Tx inc.) (Envoyer photocopie carte étud.)
Abonnement gouvernemental	(6 numéros)	90,00 \$	(Fournir certificat d'exemption des taxes)
Abonnement hors Canada	(6 numéros)	145,00 \$	(110 \$ + 35 \$ frais de poste) (sans taxes)

Tous les abonnements sont d'une durée de deux ans

- J'aimerais que mon abonnement débute avec le DERNIER numéro paru. soit :  
Volume \_\_\_\_\_ N° \_\_\_\_\_
- J'aimerais que mon abonnement débute avec le PROCHAIN numéro à paraître, soit :  
Volume \_\_\_\_\_ N° \_\_\_\_\_

Faites-nous parvenir vos coordonnées :

*Nom :* \_\_\_\_\_

*Organisation :* \_\_\_\_\_

*Adresse :* \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*Téléphone :* \_\_\_\_\_

*Télécopieur :* \_\_\_\_\_

*Courriel :* \_\_\_\_\_

Adresse d'expédition :

**Revue *Organisations et territoires***

Université du Québec à Chicoutimi

555, boulevard de l'Université, bureau H5-1040

Chicoutimi (Québec) CANADA G7H 2B1

Téléphone : (418) 545-5011, poste 4530      Télécopieur : (418) 693-9072

Courriel : [revueot@uqac.ca](mailto:revueot@uqac.ca)      Site Web : [www.uqac.ca/revueot](http://www.uqac.ca/revueot)