

Cette revue est une publication conjointe de l'Université du Québec à Chicoutimi, de la Fondation de l'Entrepreneurship, de Valorisation-Recherche Québec, du Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT) et du ministère des Régions

Direction

Marc-Urbain Proulx

Édition et mise en page

Esther Cloutier

Graphisme

Clémence Bergeron

Impression

Imprimerie ICLT inc.

Comité de lecture et de rédaction

Maurice Beaudin, *U. de Moncton*

Mario Carrier, *UQAT*

Jean-Pierre Collin, *INRS-Urbanisation*

Serge Côté, *UQAR*

Olivier Crevoisier, *U. Neuchâtel*

Germain Desbiens, *Fondation de l'entrepreneurship*

André Joyal, *UQTR*

Jean Desrochers, *U. Sherbrooke*

Louis Dussault, *UQAC*

Jean-Pierre Dupuis, *HEC Montréal*

Louis Jacques Fillion, *École HEC*

Paul-Arthur Fortin, *Consultant senior*

Anne Gilbert, *U. Ottawa*

Luis Guay, *U. Laval*

Pierre Hamel, *U. Montréal*

Bruno Jean, *UQAR*

Juan-Luis Klein, *UQAM*

Réjean Landry, *U. Laval*

Denis Martel, *U. Sherbrooke*

Marguerite Mendell, *U. Concordia*

Rachid M'Rabet, *ISCAE, Casablanca*

Gilles Paquet, *U. Ottawa*

Bernard Pecqueur, *U. Grenoble*

Bernard Planque, *U. Aix-Marseille*

Paul Prévost, *U. Sherbrooke*

Jean-Paul Riverin, *Min. des Régions*

Gilles Saint-Pierre, *U. Sherbrooke*

Nicole St-Martin, *U. Sherbrooke*

Marielle Tremblay, *UQAC*

Hubert Wallot, *TELUQ*

Robert Whealand, *U. New Orleans*

Poste-publications

4 0 0 5 2 0 2



La culture entrepreneuriale : le quoi, le pourquoi et le comment..... 5
Paul-Arthur Fortin

Économie sociale et développement des territoires 9
Louis Favreau

D'employés à intrapreneurs 21
Louis Jacques Filion

Les Laboratoires Æterna : un cas spécifique d'approvisionnement..... 33
Daniel Gagnon et Normand Tremblay

Le Brésil à la découverte du développement local..... 43
André Joyal et Dante Martinelli

Les extrapreneurs et les entrepreneurs 51
Krasmer-Mobiank Kipoutou

Centres historiques et réforme du commerce en Italie 59
Daniele Porcheddu

Ottawa-Gatineau et le savoir..... 65
Rémy Tremblay

Pacte rural et éthique du développement..... 71
R. Mathieu Vigneault

Attractivité des territoires ruraux..... 77
Guy Chiasson

DOSSIER

Aménagement du territoire au Québec

Le contrôle de l'étalement urbain au Québec 83
Claire Binet

Éphémères fiançailles entre aménagement du territoire et développement territorial au Québec 91
Claire Binet

CHRONIQUE DU LIVRE 101

organisations & territoires

RÉFLEXION SUR LA GESTION, L'INNOVATION ET L'ENTREPRENEURSHIP

**VOUS DÉSIREZ RECEVOIR
UN DE NOS NUMÉROS DÉJÀ PARUS ?**



ÉCRIVEZ-NOUS !

Université du Québec à Chicoutimi
Organisations et territoires
 Département des sciences économiques et administratives
 555, boulevard de l'Université, Chicoutimi (Québec) CANADA G7H 2B1
 Adresse électronique : revueot@uqac.ca

Éditorial

Analyse territoriale en ressourcement

Lors d'un important colloque tenu en novembre 2003 à Philadelphie, la Regional Science Association International célébrait son 50^e anniversaire. Ce fut un moment solennel et surtout émouvant pour tous ces professeurs, chercheurs, étudiants et experts de l'analyse régionale qui, précisons-le, ont vécu au début des années 1970 un questionnement profond sur la pertinence sociale de cette discipline scientifique. Le nombre et la qualité des communications livrées à ce colloque anniversaire confirment que les territoires urbains, ruraux, régionaux, métropolitains et périphériques, qui composent les nations, demeurent un objet scientifique de grande préoccupation en cette ère de mondialisation. D'une manière plus générale dans la littérature scientifique récente, il apparaît que les contributions sur les quatre principaux concepts de l'analyse territoriale obtiennent un regain d'intérêt. Regain scientifi-

que qui peut avantageusement éclairer la pratique territoriale au Québec. Voyons un peu.

La cité et son pendant, la théorie urbaine, obtiennent actuellement de très nombreuses contributions scientifiques par l'entremise d'un vaste mouvement de recherche largement stimulé par le phénomène de la « métropolisation ». Même si les approches « cités-jardins », « urban planning », « économie d'agglomération » et « technopoles » demeurent toujours très pertinentes, un avancements significatif de nos connaissances cumulées se situe actuellement sous l'angle des « réseaux urbains ». En contexte québécois, l'une des principales questions que l'on peut poser à ce corpus théorique en plein développement concerne le « comment connecter davantage nos villes petites, moyennes et plus grandes, dispersées et distantes sur un très vaste espace, dans les réseaux renouvelés de l'économie continentale et mondiale ».

Les quatre principaux concepts de l'analyse territoriale

La Cité	La Région
La Communauté	Le District

Le concept de communauté en analyse territoriale bénéficie aussi de nombreuses contributions scientifiques qui participent à son renouvellement. Deux échelles communautaires s'avèrent particulièrement vivaces à cet effet dans la littérature scientifique, soit le supralocal (intermunicipal) et le quartier dans les villes. Plusieurs questions sont investiguées par les chercheurs, notamment celle concernant le diptyque « coopération – concurrence ». Bernard Pecqueur, de Grenoble, qui sera au mois de mai le conférencier d'ouverture du colloque de la section Développement régional de l'ACFAS 2004, est justement un répon-

dant à cette question qui devient très pertinente au Québec. Autant les territoires MRC que les nouveaux arrondissements des agglomérations urbaines se questionnent en effet sur le « comment bonifier l'esprit communautaire », en particulier par l'entremise de la décentralisation, de l'appropriation, de la solidarité et de la gouvernance. La recherche sur le développement local apporte plusieurs réponses en ce sens.

Le régionalisme n'est pas en reste dans le renouvellement actuel de l'analyse territoriale. Furent encore récemment proposés à la recherche plusieurs concepts

aussi stimulants que fertiles tels que l'État-région, la « Global City-Region », la région qui gagne, la « learning region ». Ces concepts servent bien l'enjeu d'une meilleure compréhension et maîtrise de la stratégie typiquement régionale au travers des autres stratégies de développement et de gestion. En considérant la turbulente mais néanmoins fructueuse construction institutionnelle des régions administratives qui a caractérisé au Québec les années 1970 et 1980, nul doute que la théorie régionale en renouvellement pourrait être inspirante, sinon rafraîchissante, pour les acteurs régionaux devenus de trop sages stratèges. On pourrait y tirer certains enseignements concrets à propos du rôle de la prospective, du partenariat public-privé, du renouvellement des décideurs, de la culture organisationnelle, des coalitions, etc. pour dynamiser un régionalisme québécois qui semble en avoir bien besoin.

Le quatrième concept important de l'analyse territoriale représente celui qui, comparativement, a obtenu le plus d'avancement scientifique au cours des deux dernières décennies en enrichissant considérablement son corpus théorique déjà ancien. La modélisation des nouveaux districts italiens (NDI) a fait émerger, en effet, un vaste courant de recherche empirique. Son vocabulaire est très riche, fertilisé notamment par la théorie du développement endogène. Tant et si bien que les « clusters », créneaux territoriaux, milieux innovateurs, niches incubatrices, systèmes territoriaux de production sont devenus

l'objet d'un très vif intérêt pour la politique territoriale autant en Amérique qu'en Asie, mais surtout en Europe. Divers enjeux sont soulevés à cet effet dans la littérature, notamment les innovations institutionnelles capables de tisser des relations de collaboration entre les divers acteurs du développement de ces filières de production encastrées sur le territoire où elles sièent. Le Québec doit tirer profit de la richesse analytique de cette approche « district » tout à fait pertinente pour l'intervention. D'autant plus que les filières de production (forêt, multimédia, bleuets, bio-alimentaire, aérospatial, textiles techniques, produits de la mer, tourbes...), encore peu développées généralement, illustrent une grande variété de territorialités qui ne correspondent que rarement à des découpages reconnus officiellement par les autorités publiques. Dans le contexte institutionnel actuel, comment soutenir davantage la structuration des filières territoriales de production à la québécoise ?

Ce numéro 1 du volume 13 ne traite évidemment pas de toutes ces questions et de tous ces apports scientifiques. Mais nous les traitons sur une longue période et ce, toujours dans un esprit de vulgarisation scientifique. Je vous souhaite une bonne lecture des textes sélectionnés pour vous.

Marc-Urbain Proulx
Université du Québec à Chicoutimi

La culture entrepreneuriale : le quoi, le pourquoi et le comment

Paul-Arthur Fortin ¹

En 1985, le quotidien *Le Soleil* a publié pendant seize semaines, à raison de deux pages par semaine, le contenu du cours-concours *Devenez entrepreneur* qui a connu un franc succès. Celui-ci a été repris dans toutes les régions du Québec grâce à la complicité des principaux quotidiens. Finalement, l'essentiel du contenu d'alors a été publié dans le volume *Devenez entrepreneur avec*, comme sous-titre lors de la première édition, *Pour un Québec plus entrepreneurial* ².

Naïvement, je faisais alors l'hypothèse que la venue de nouveaux entrepreneurs amènerait dans son sillage la culture entrepreneuriale au Québec. Après 18 ans d'observation et de recherches, il convient de modifier cette proposition. Celle-ci deviendrait alors : *La culture entrepreneuriale, pour plus d'entrepreneurs au Québec*.

En effet, si une direction causale devait exister entre la culture entrepreneuriale et le niveau d'entrepreneurship, elle irait dans le sens de la culture à l'entrepreneurship et non l'inverse.

À bien y penser, la nature nous fournit moult exemples d'une relation semblable, que ce soit entre la mer et le poisson qui y habite, entre la terre et les récoltes qu'on en obtient ou entre l'arbre et les fruits qu'il porte. Pourquoi en serait-il autrement lorsqu'il s'agit des entrepreneurs et de la société qui les suscite ?

Maintenant c'est clair. Une société qui désire plus d'entrepreneurs pour assurer sa survie et sa croissance à long terme doit travailler à développer d'abord la culture entrepreneuriale dans son milieu. S'il fallait une raison pour justifier la culture entrepreneuriale, en voilà une bonne et ce n'est pas la seule. Comme on

le verra plus loin, la culture entrepreneuriale contribue aussi à une plus grande création de richesse.

Lorsqu'on parle de culture, on parle d'un concept vague, difficile à cerner dans le temps et à circonscrire dans l'espace. Pourtant, la culture fait toute la différence. Voyons de quoi il s'agit.

Dans le numéro spécial du journal *Les Affaires* portant sur le 75^e anniversaire et publié en février 2003, deux articles méritent d'être signalés, facilitant ainsi la compréhension du concept en question.

En page 101, dans un article signé par Danielle Turgeon, on titre : « Lors de la création des HEC en

1907, plusieurs personnes s'insurgeaient parce qu'on allait former des voleurs ».

En page 59 du même journal, Pierre Thérout écrit : « Par ailleurs, l'Église continue d'avoir un ascendant idéologique important » et il cite Mgr Louis Adolphe Paquet, l'un des plus éminents théologiens du Canada français, qui déclarait en 1902 : « Notre mission est moins de manier des capitaux que de remuer des idées, elle consiste moins à allumer le feu des usines qu'à entretenir et à faire rayonner au loin le foyer de la religion et de la pensée face à la montée de l'industrialisation ».

Dans l'histoire du Québec, des centaines d'autres anecdotes de ce type peuvent être racontées, certaines sont particulières à des régions, à des localités, voire même à des familles. Bien sûr, vous répondrez qu'il s'agit là de vieilles histoires que tout le monde a oubliées. En êtes-vous si sûr ? Pour vous convaincre du contraire, voyez cette anecdote de lecture qui, je pense, explique bien comment se construit une culture :

Si une direction causale devait exister entre la culture entrepreneuriale et le niveau d'entrepreneurship, elle irait dans le sens de la culture à l'entrepreneurship et non l'inverse.

Mettez cinq chimpanzés dans une chambre...

Accrochez une banane au plafond et mettez une échelle permettant d'y accéder.

Assurez-vous qu'il n'y a pas d'autres moyens d'attraper la banane que d'utiliser l'échelle.

Mettez en place un système qui fait tomber de l'eau glacée dans toute la chambre dès qu'on commence à escalader l'échelle. Les chimpanzés apprennent vite qu'il ne faut pas escalader l'échelle.

Arrêtez le système d'eau glacée pour que l'escalade n'ait plus son effet gelé.

Maintenant, remplacez l'un des chimpanzés par un nouveau. Ce dernier va chercher à escalader l'échelle. Sans comprendre pourquoi, il se fera tabasser par les autres.

Remplacez encore un des vieux chimpanzés par un nouveau. Il se fera encore tabasser. C'est le chimpanzé n° 6, le dernier entré, qui tapera le plus fort.

Continuez le processus jusqu'à ce qu'il ne reste que des nouveaux chimpanzés. Aucun ne cherchera à escalader l'échelle. Si, pour une raison ou une autre, l'un d'eux ose y penser, il se fera massacrer illico presto par les autres. Le pire, c'est qu'aucun des chimpanzés n'a la moindre idée sur le pourquoi de la chose. C'est ainsi que la culture prend naissance.³

Dans de telles circonstances, vous admettez qu'il n'est pas facile de saisir la culture et de la comprendre.

Vouloir changer la culture d'une société, cela est presque impossible à court terme, à moins d'une crise importante ou d'un effort concerté de plusieurs acteurs importants de la société. Ce que je propose dans mon volume sur *La culture entrepreneuriale, un antidote à la pauvreté*⁴, c'est de développer une culture nouvelle, la culture entrepreneuriale, en mobilisant toutes les ressources de bonne volonté. C'est là une façon d'éviter des luttes stériles avec des fantômes du passé.

Voici ma définition de la culture entrepreneuriale adaptée, je crois, à la situation québécoise : une forte croyance en dix vérités qui incitent les milieux soucieux de leur survie et de leur développement à prioriser l'entrepreneurship local et à se donner progressivement les moyens d'actualiser ce potentiel.

Vouloir changer la culture d'une société, cela est presque impossible à court terme, à moins d'une crise importante ou d'un effort concerté de plusieurs acteurs importants de la société.

Les dix vérités

1. Le développement passe d'abord par des personnes, notamment des leaders locaux, qui facilitent par leur animation et leurs initiatives l'émergence d'une communauté qui veut s'assumer économiquement. Les structures ou les programmes suivent ensuite.
2. L'entrepreneur crée l'entreprise. Encore là, celui-ci peut être féminin ou masculin, individuel ou collectif. L'entrepreneur, c'est une personne habile à transformer un rêve, un problème ou une opportunité en une entreprise viable. Dit autrement par une entrepreneure de Madagascar, « c'est un importateur d'angoisses et un exportateur de dynamisme ». L'entrepreneur, c'est un cadeau pour une société.
3. L'entrepreneur, c'est le fruit de son milieu. Un milieu qui n'aime pas les entrepreneurs et qui n'en veut pas a de bonnes chances d'être exaucé. Par ailleurs, si, au contraire, on en désire comme dans le sport, il devient alors utile d'établir une complicité entre la famille, l'école, la cité et les entreprises existantes pour développer un terrain fertile, un milieu incubateur d'entrepreneurship, à terme, une véritable culture entrepreneuriale.
4. On devient entrepreneur, d'où l'importance de la formation et de l'apprentissage. La culture entrepreneuriale peut difficilement se développer dans un milieu sans la contribution de l'école, tant au plan des attitudes et des valeurs que des connaissances et des compétences. L'école demeure le moyen clé pour découvrir le potentiel entrepreneurial, le soutenir et l'actualiser.
5. Le potentiel entrepreneurial existe dans nos milieux pour créer les entreprises et les emplois nécessaires. Bien sûr, ce potentiel, pour s'épanouir correctement, nécessite un milieu favorable à l'entrepreneurship comme on l'a indiqué plus

haut. Les études du GEM⁵ confirment d'année en année cette vérité de l'existence de cette capacité d'entreprendre partout sur la planète. L'étude de GEM (2002) porte sur 37 pays réunissant 62 % de la population mondiale et produisant 92 % du PIB de la planète. Dans cette recherche, on compare le pourcentage des personnes de 18 à 64 ans travaillant à créer une entreprise ou gérant une entreprise de 42 mois et moins. En 2002, le pourcentage moyen dans les 37 pays était de 12 % et de 10,5 % pour les États-Unis. On n'a pas l'information pour le Québec en 2002, du moins pas encore. Mais pour 1999, 2000 et 2001, le pourcentage moyen était de 5,9 % au Québec comparativement à 6,6 % au Canada, selon une analyse de Nathaly Riverin⁶. Fort de ces recherches, la question devient alors : pourquoi le potentiel entrepreneurial serait-il différent au Québec ? Pourquoi serait-il différent au Saguenay–Lac Saint-Jean ou en Beauce ? Si l'on fait abstraction de l'effet de la culture sur le comportement, les recherches effectuées par le GEM nous autorisent à conclure que le potentiel entrepreneurial est réparti également sur toute la planète. La moisson dépend de l'engagement du milieu à croire en son développement et à l'organiser.

6. L'entrepreneurship, c'est un outil incontournable pour les gens pauvres qui veulent s'en sortir. On n'est jamais trop pauvre pour entreprendre, c'est juste un peu plus long. Attendre d'être riche pour entreprendre, ça risque de ne jamais arriver. Entreprendre pour devenir riche et éventuellement investir, c'est là la voie que des milliers d'entrepreneurs à succès ont choisie et continuent de choisir.
7. La créativité des hommes et des femmes est illimitée, assurant ainsi des réponses toujours plus innovatrices les unes que les autres pour adresser les innombrables besoins humains. Il n'y a pas de limites au nombre et à la diversité d'entreprises à créer pour répondre aux besoins humains.
8. Les besoins humains sont illimités en diversité. Il n'arrivera jamais qu'il n'y ait plus de besoins à satisfaire. C'est là une excellente nouvelle pour les entrepreneurs.

9. L'entreprise crée la richesse et l'emploi. Bien sûr, l'entreprise peut être sociale, économique ou culturelle. Elle peut être à but lucratif ou non, coopérative, individuelle ou de groupe. Ce qu'il faut retenir ici, dans cette période de besoin de revenus grandissants de l'État pour assumer ses obligations, notamment en santé et en éducation, c'est que le niveau de création de richesses et de rentrées fiscales peut varier selon la nature des entreprises. Règle générale, l'entreprise issue du milieu et enracinée dans le milieu assure une meilleure stabilité que la filiale ou la succursale d'une entreprise étrangère, et les retombées économiques et sociales pourront varier grandement dans le temps. Il en est de même pour les entreprises sans but lucratif par rapport à des entreprises à but lucratif. Bref, dans une période où la ressource humaine disponible diminue, il faut être plus sélectif sur la nature des entreprises qu'on souhaite accueillir de l'extérieur et prioriser la pérennité et les retombées économiques et sociales à long terme, notamment en exigeant une politique d'essaimage chaque fois que cela est possible.
10. L'État peut valoriser et soutenir l'entrepreneurship comme il peut le restreindre, voire l'empêcher. L'État peut contribuer à créer un environnement politique, social, culturel qui attire et soutient l'entrepreneur. Il peut également, par la mise en place de divers règlements, lois et mesures, restreindre et même empêcher l'entrepreneurship.

Le discours inaugural du premier ministre Jean Charest, prononcé à Québec le 4 juin 2003, innove en cette matière. Il fait du développement de l'entrepreneurship une priorité et il propose d'améliorer la convivialité du gouvernement à l'égard des entrepreneurs. Il faut espérer que les actes suivront le discours.

Ces vérités répondent pour l'essentiel aux questions qui touchent la création de richesse et d'emplois et, en conséquence, le développement d'une localité ou d'une région. Les croyances en ces vérités sont nécessaires mais non suffisantes. Elles doivent déboucher sur de nouveaux comportements et de l'action. Il faut reconnaître aussi que les résultats ne sont pas instantanés, ce qui rend la tâche plus difficile. Voyons ensemble un scénario du comment.

Les élus locaux ont la légitimité pour assurer directement ou par délégation le leadership de la culture entrepreneuriale dans leur milieu. Déjà, au Québec, plusieurs élus locaux assument des rôles importants en matière de développement économique, alors que d'autres attendent passivement. La démonstration de l'impact de ces deux comportements n'est plus à faire. Si, en plus du leadership des élus locaux, on obtient la collaboration des trois acteurs suivants, la réussite devient assurée dans un délai beaucoup plus court :

- le concours des médias pour soutenir la cause et valoriser les entrepreneurs;
- l'implication de l'école pour promouvoir les attitudes et les valeurs, transmettre les connaissances et développer les compétences selon les divers niveaux;
- la participation des entrepreneurs pour témoigner de leur vécu et soutenir par divers moyens, dont la commandite, certaines activités de culture entrepreneuriale.

Progressivement, les succès obtenus renforcent les croyances dans le potentiel du milieu et produisent ce qu'on appelle en anglais l'*empowerment*. Voilà un mot difficilement traduisible par un seul mot français. L'*empowerment* origine de l'intérieur plutôt que l'inverse. Il fait appel à une autonomie de décision. Il suppose l'accès à certaines ressources et il oblige à une imputabilité appropriée. Appliqué au développement économique local, il suggère que des leaders locaux ayant une certaine légitimité décident d'occuper plus de place en matière de développement économique. Ils décident, avec l'appui de leurs commettants, d'assumer un nouveau rôle, forçant au besoin le système externe à s'adapter.

Les élus locaux ont la légitimité pour assurer directement ou par délégation le leadership de la culture entrepreneuriale dans leur milieu.

Idéalement, les gouvernements supérieurs peuvent favoriser, voire même inciter à l'*empowerment* en assurant d'avance leur volonté de laisser plus de place aux instances locales en matière de développement écono-

mique et en soutenant financièrement la formation ainsi que la recherche et développement.

Le discours du premier ministre du 4 juin dernier est très explicite sur la volonté de son gouvernement de confier plus de responsabilités aux élus locaux, notamment en matière de développement économique. Grâce à la formation que les unions municipales mijoignent pour leurs membres, il ne fait aucun doute que ceux-ci accepteront de relever ces nouveaux défis avec enthousiasme et compétence.

Conclusion

En terminant, je veux nommer les quatre piliers de la culture entrepreneuriale proposés par la Fondation de l'entrepreneurship. Ceux-ci ont été validés pendant plusieurs années auprès de nombreuses clientèles. Les voici : l'**autonomie**, la **responsabilité**, la **créativité** et la **solidarité**. Comment peut-on se scandaliser ou s'objecter à de telles valeurs ? Quel parent, bien né, souhaite d'autres choses pour ses enfants ? Choisir la culture entrepreneuriale, c'est donner à l'ensemble du Québec un passeport vers la prospérité. C'est, ultimement, choisir d'être maîtres chez nous.

Notes et références

- ¹ Paul-Arthur Fortin est largement connu au Québec pour son implication en entrepreneurship. Au cours des ans, plusieurs groupes ont souligné son apport à la cause. Il a cofondé la Fondation de l'entrepreneurship en 1980 et il en a dirigé les destinées jusqu'en 1997. Actuellement, il collabore avec l'équipe de Louis Jacques Filion et Danielle Luc de HEC Montréal à divers documents sur l'essaimage d'entreprises. Il participe également avec l'équipe de Gilles Saint-Pierre de l'Institut d'entrepreneuriat de l'Université de Sherbrooke et Richard Darveau du Forum francophone des affaires à la préparation d'un séminaire sur la culture entrepreneuriale pour des pays francophones de l'Afrique.
- ² Fortin, Paul-A. (1986). *Devenez entrepreneur, pour un Québec plus entrepreneurial*, Sainte-Foy, PUL, 302 p.
- ³ Delavallée, Éric (2002). *La culture d'entreprise pour manager autrement*, Éditions d'Organisation.
- ⁴ Fortin, Paul-A. (2002). *La culture entrepreneuriale, un antidote à la pauvreté*, Les Éditions Transcontinental inc., Les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, 248 p.
- ⁵ Global Entrepreneurship Monitor. *2002 Executive Report*, Paul D. Reynolds, William D. Bygrave, Erkkö Autio, Michael Hay, and the Ewing Marion Kauffman Foundation.
- ⁶ Riverin, Nathaly, « L'entrepreneuriat au Québec en 2001 », *Cahier de recherche 2002-18*, HEC Montréal.

Quand l'économie sociale participe au développement des territoires: l'expérience québécoise de 1990 à aujourd'hui

Louis Favreau ¹

Au Québec, les acteurs du développement régional font généralement peu de cas dans leurs politiques de l'apport de l'économie sociale. Parallèlement, les acteurs de l'économie sociale ne croisent pas très souvent leurs stratégies entrepreneuriales avec celles du développement régional. Pourtant, les pratiques croisées d'économie sociale et de développement régional sont nombreuses. Voici le premier de deux textes proposant que le croisement des deux, en pratique très fécond, mérite une première mise en perspective.

Quand l'économie sociale participe au développement des régions

Une étude récente du ministère de l'Industrie et du Commerce du Québec ² constate, chiffres à l'appui, que c'est principalement dans les régions semi-urbaines et rurales que la plupart des indicateurs de croissance des coopératives sont les plus significatifs. De plus, 75 % des emplois du secteur coopératif se retrouvent à l'extérieur des grands centres urbains. Et si on examine la couverture des 2 437 coopératives actives sur le territoire, 59 % de celles-ci se situent à l'extérieur des villes de Montréal, de la capitale nationale (Québec) et de Laval. Par exemple, nous dit le directeur de la Coopérative de développement régional Outaouais-Laurentides (CDROL), organisme-parapluie qui regroupe sur tout le territoire les différentes composantes du secteur, « on compte 85 coopératives qui créent plus de 500 emplois représentant 55 millions \$ en chiffre d'affaires » ³. On ne peut se surprendre de voir le dynamisme de nombreuses associations ayant des activités économiques (avec statut d'OBNL) qui ont la même courbe de développement ⁴.

Mais, par delà ces statistiques, il faut surtout prendre acte que les vingt dernières années ont vu, à côté de la

participation des coopératives agricoles et des caisses d'épargne et de crédit au développement des régions, des initiatives nouvelles prendre forme. On pense ici notamment au secteur de la récupération et du recyclage, à celui du financement d'entreprises (fonds de développement), à celui de l'insertion socio-professionnelle, au secteur récréotouristique, etc. Ce qui signifie qu'on a intérêt à observer et à analyser de plus près **les pratiques de l'économie sociale dans le développement régional... et les nouvelles stratégies de développement local et régional qui misent sur l'économie sociale, c'est-à-dire sur les entreprises collectives.**

La Caisse d'économie des travailleuses et des travailleurs (Québec) ⁵

La Caisse d'économie des travailleuses et travailleurs du Québec (CETTQ) constitue un cas d'espèce dans le monde des caisses d'économie issues des milieux de travail, mais un cas exemplaire en matière de croisement de l'économie sociale et du développement local, régional et communautaire. Fondée en 1971, cette initiative a été lancée par la Confédération de syndicats nationaux (CSN) dans une perspective de « coopérative militante fondée sur des stratégies de lutte contre les pratiques du capitalisme et de promotion de démarches collectives » ⁶. La CETTQ avait comme objectif de rendre accessible du crédit aux travailleurs à coût abordable. À partir de 1980, elle s'est donnée pour mission de fournir du financement (et dans la plupart des cas du microfinancement) aux entreprises collectives et aux entreprises qui poursuivent des objectifs de développement communautaire.

Avec les années 1980, la CETTQ se concentre donc sur des projets collectifs, c'est-à-dire sur l'entrepreneuriat collectif dans une perspective de développement des collectivités locales. Elle finance des coopé-

Les pratiques croisées d'économie sociale et de développement régional sont nombreuses.

atives d'habitation ou de travail, des organisations populaires et des entreprises communautaires. Elle cherche alors à concilier viabilité économique et utilité sociale. Elle recrute des nouveaux membres auprès des syndicats et auprès d'une clientèle qui partage ses objectifs.

Comme caisse d'économie des travailleurs, cette caisse entretient des liens très étroits avec la Confédération des syndicats nationaux (CSN) et le Fondaction (CSN) pour la coopération et l'emploi. Elle compte 5 000 sociétaires dont 1 000 sont des coopératives et des associations détenant 60 % des crédits en cours. Elle est la coopérative d'épargne et de crédit québécoise la plus impliquée dans le champ de l'économie sociale. Au moyen de ses actifs qui étaient de 128 millions de dollars en 1998, elle constitue la troisième caisse en importance parmi les 120 caisses d'économie du Québec. Le financement des entreprises re-

présentait 58 millions de dollars, soit 45 % de son actif, un pourcentage très élevé pour une caisse d'économie. Au cours de la dernière décennie, elle a investi 200 millions de dollars dans plus de 200 entreprises, pour la plupart collectives. Elle se distingue également des autres caisses par diverses initiatives socio-économiques, tel l'intérêt social qu'elle a instauré en 1997. Dans son rapport annuel de 1998, il est écrit : « Nous privilégions les partenariats, avec les milieux où se forge le développement, avec les réseaux, les organisations qui se rendent disponibles pour l'accompagner »⁷. La caisse participe aux conseils d'administration de divers organismes relevant de l'économie sociale, dont les principaux sont le Réseau d'investissement social du Québec (RISQ), le Fondaction (CSN), le Fonds de lutte contre la pauvreté, le comité d'appui des Cercles d'emprunt de Québec et le Groupe de consultation pour le maintien et la création d'emploi du Québec.

Tableau 1 – La Caisse d'économie des travailleuses et des travailleurs du Québec (CETQ)

Objectif	Supporter le développement communautaire et l'entrepreneuriat collectif (promotion de l'économie sociale)
Formes d'intervention	Prêts, garanties de prêts, acquisition de parts privilégiées, prise en charge d'intérêts
Exigences	Projets innovateurs
Intervention type	Prêts à coopératives d'habitation, de coopératives de travail et des OSBL communautaires, de quartiers, culturelles
Mécanisme de décision	Conseil d'administration constitué de représentants du monde syndical, coopératif, communautaire et culturel et d'entreprises d'économie sociale
Capitalisation	Plus de 128 millions de dollars (actif en 1998) dont 58 millions destinés au financement d'entreprises d'économie sociale
Source de financement	Syndicats, coopératives, organisations communautaires
Statut	Coopérative d'épargne et de crédit

Les Sociétés locales d'investissement et de développement de l'emploi (SOLIDE)

Les Sociétés locales d'investissement et de développement de l'emploi (SOLIDE), maintenant au nombre de 86, ont été initiées en 1991 conjointement par le Fonds de solidarité des travailleurs et la Fédération

québécoise des municipalités (FQM), soit un partenariat syndical/municipal à l'échelle du Québec. La contribution à la capitalisation du Fonds de solidarité passe par la société en commandite ainsi nommée SOLIDEQ, laquelle fournit 50 % de la capitalisation de chacune des SOLIDE, alors que le milieu (principalement les municipalités et le Secrétariat aux

régions) trouve l'autre moitié pour une capitalisation totale de 500 000 \$ pour une première phase (quelques SOLIDE ont procédé à une seconde phase de capitalisation pour atteindre une capitalisation totale se situant entre 750 000 \$ et 1 million de dollars).

La première SOLIDE a été implantée en 1993. SOLIDEQ peut contribuer au fonds de développement d'une SOLIDE jusqu'à 250 000 \$, alors que

chaque SOLIDE doit au préalable s'être associée à un ou d'autres partenaires. Pour chaque dollar qu'une SOLIDE obtient d'un partenaire, SOLIDEQ contribue pour la même somme. C'est donc par le financement des SOLIDE que SOLIDEQ contribue au développement de l'emploi des régions, mais aussi par l'encadrement qu'il apporte à leur implantation (la formation à la gestion du capital).

Tableau 2 – Le Fonds de solidarité de la FTQ

Le Fonds de solidarité de la FTQ est un fonds d'économie sociale dont l'objectif est de participer au développement économique du Québec par le maintien et la création d'emplois. Au 1^{er} janvier 1999, il comptait sur la participation de 380 000 actionnaires, avait à son actif depuis 1983 la création ou le maintien de 66 000 emplois à la grandeur du Québec, dans le cadre d'une stratégie qui se déploie dans 86 SOLIDE, 17 fonds régionaux de solidarité et une vingtaine de fonds spécialisés. Il dispose pour se faire d'un actif de près de 3 milliards de dollars. La valeur nette de l'action se situait à cette date à 22,14 \$. La valeur de l'actif net est de 2 741 millions de dollars et le niveau de ses investissements à impact économique québécois a atteint 1 898 millions de dollars. Le rendement annuel est de l'ordre de 6 %, sans tenir compte des crédits d'impôts consentis qui s'ajoutent à ce que ce que chaque actionnaire obtient comme rendement ⁸.

Le Fonds de solidarité de la FTQ a développé, au fil de son histoire, des partenariats avec 1 100 entreprises. Dans la seule année 1998, les 17 fonds régionaux de solidarité ont ouvert 241 dossiers impliquant 188 entreprises-partenaires, entreprises dans lesquelles 52 millions de dollars ont été investis pour créer ou maintenir 4 665 emplois.

Les SOLIDE investissent généralement dans les entreprises sous la forme de prêts participatifs ou d'autres formes, mais elles ne peuvent jamais octroyer de subventions. Les investissements se situent entre 5 000 \$ et 50 000 \$ par entreprise. Ils servent pour le démarrage ou pour l'expansion d'entreprises du secteur primaire, manufacturier ou tertiaire moteur, y compris le tourisme. Les secteurs tertiaires traditionnels (exemple : restauration) et commercial (commerce de détail) ne sont pas admissibles.

SOLIDEQ favorise ou privilégie la prise en charge du développement économique par les intervenants locaux. La société en commandite cherche donc à favoriser le partenariat et la solidarité entre les acteurs du milieu pour permettre la création d'emplois et susciter le développement de l'économie locale. C'est pourquoi les administrateurs des SOLIDE sont choisis parmi les partenaires locaux. Ce sont plus de 600 bénévoles qui siègent sur les conseils d'administration des SOLIDE.

Si les SOLIDE ont comme objectif la viabilité économique, elles ont néanmoins à relever le défi de l'utilité sociale à travers la création d'emplois et le développement local.

Enfin, en vertu de leur mission, les SOLIDE ont décidé de centrer leurs investissements dans les entreprises d'un territoire bien circonscrit, celui d'une MRC, un territoire en bonne partie délaissé par les autres institutions financières, un territoire par ailleurs indispensable du point de vue des personnes qui y vivent et du point de vue de l'intérêt général ⁹.

Les SOLIDE constituent à l'échelle du Québec un réseau lié au Fonds de solidarité des travailleurs pour la formation et pour l'expertise financière, mais également à l'échelle régionale pour des coopérations avec les Fonds régionaux de solidarité ¹⁰.

**Tableau 3 – Les Sociétés locales d’investissement
et de développement de l’emploi (SOLIDE) et SOLIDEQ**

Objectif	Le maintien et la création d’emplois et le développement régional
Formes d’intervention	SOLIDEQ peut investir dans une SOLIDE 250 000 \$
Exigences	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Viabilité et rentabilité des projets ▪ Création ou maintien d’emplois permanents ▪ Bonnes relations de travail ▪ Expertise des entrepreneurs
Intervention type	Secteur manufacturier, tertiaire moteur, primaire et autres : expansion d’entreprises, démarrage, consolidation et acquisition
Mécanisme de décision	Conseil d’administration au sein de chaque SOLIDE
Capitalisation	Au 30 juin 1999 : 21 280 000 \$ (avec la participation des partenaires : 43 333 800 \$)
Bailleurs de fonds	Fonds de solidarité de la FTQ, MRC et municipalités, Secrétariat au développement des régions, institutions financières, Sociétés d’aide au développement des collectivités, autres partenaires locaux
Statut	Société en commandite
Taille des investissements	22 810 684 \$ (total au 30 juin 1999)
Nombre de projets	797 projets (au 30 juin 1999)
Nombre d’emplois	6 784 créés et maintenus (au 30 juin 1999)

Le Capital coopératif régional Desjardins et le développement local de certaines caisses populaires innovatrices

Le capital coopératif et régional Desjardins ¹¹

Dans la foulée des fonds de développement québécois, Desjardins lançait officiellement, en 2001, la première émission d’actions de Capital régional et coopératif Desjardins. Outre la rentabilité potentielle des investissements pour ses sociétaires ¹², ce nouveau fonds poursuit un objectif de développement économique et social en finançant prioritairement de petites et moyennes entreprises privées ou coopératives québécoises dans les régions ressources. Il leur offre également une expertise conseil pour stimuler leur développement.

C’est en injectant du capital dans ces coopératives et entreprises en développement et en leur offrant l’expertise conseil pour accélérer leur croissance et leur rayonnement que Capital régional contribue activement à la diversification et au dévelop-

pement économique durable des collectivités québécoises (<http://www.capitalregional.com/>).

Le fonds de Capital couvre l’ensemble des régions du Québec, mais priorise les investissements dans les coopératives et les entreprises localisées dans les régions ressources ¹³ qui se caractérisent par une économie reposant sur la mise en valeur des ressources naturelles et sur une forte activité manufacturière. Les entreprises implantées dans ces régions ressources ou qui souhaiteraient y investir ont des besoins criants, particulièrement en matière de financement. Le capital coopératif et régional Desjardins vient combler en partie ce sous-financement.

Concrètement, à partir de l’an 2006, 60 % des capitaux recueillis par le fonds de Capital seront investis dans des entreprises québécoises, dont au moins 35 % sont soit des coopératives ou soit des entreprises localisées dans des régions ressources. Puisque leur taille ne doit pas dépasser 50 millions de dollars d’actif ou 20 % d’avoir net, les entreprises financées sont des PME. Elles sont sélectionnées selon des critères

rigoureux. Par exemple, les entreprises doivent posséder un plan d'affaires articulé en plus d'un avantage concurrentiel dans leur marché et démontrer un potentiel de croissance et de rentabilité supérieur à celui

de l'ensemble de leur secteur d'activité. Pour optimiser le rendement des investissements, les capitaux restants (40 %) sont investis dans des valeurs plus solides.

Tableau 4 – Capital coopératif régional Desjardins

Objectif	Mobiliser du capital de développement en faveur de l'ensemble des régions du Québec. L'une de ses priorités est l'investissement consacré à la capitalisation des coopératives et aux régions ressources du Québec
Formes d'intervention	Investissement dans des PME : leur taille ne doit pas dépasser 50 millions de dollars d'actif ou 20 % d'avoir net.
Exigences	Entreprises avec : <ul style="list-style-type: none"> ▪ un plan d'affaires articulé ▪ un avantage concurrentiel dans leur marché ▪ un potentiel de croissance et de rentabilité supérieur à celui de l'ensemble de leur secteur d'activité
Mécanisme de décision	Capital régional et coopératif Desjardins est gouverné par un conseil d'administration composé de personnes issues du mouvement.
Capitalisation	Au 30 juin 2002, l'actif net est évalué à 115 millions de dollars. L'objectif visé est de recueillir auprès des investisseurs québécois un capital de 1,5 milliard de dollars d'ici 10 ans
Statut	Société publique dont la gestion des opérations et du portefeuille d'investissements et de placements est confiée à Investissement Desjardins.
Nombre de projets	29 projets

Initié par le Mouvement des caisses Desjardins, Capital régional et coopératif Desjardins est une société à caractère public dont la gestion des opérations et du portefeuille d'investissements et de placements est confiée à Investissement Desjardins. Ce dernier a la responsabilité d'analyser et de gérer les demandes d'investissement, mais c'est au conseil d'administration que revient la décision finale d'accepter ou non la demande de financement.

Au terme du premier semestre se terminant le 30 juin 2002, l'actif net était évalué à 115 millions de dollars. Au coût de 10 \$ l'action, ce sont 11,5 millions d'actions qui circulent réparties entre 44 102 investisseurs¹⁴. L'objectif visé est de recueillir auprès des investisseurs québécois un capital de 1,5 milliard de dollars d'ici 10 ans. Actuellement, des capitaux ont été investis dans 29 entreprises localisées dans les régions du Bas-Saint-Laurent (2), du Centre du Québec (1), de Chaudière-Appalaches (2), de l'Estrie (6), de la Gaspésie (2), des Laurentides (2), de Laval (3),

de Montréal (5), de Québec (4) et du Saguenay-Lac-Saint-Jean (2).

Les Centres d'initiatives pour l'emploi local

Le premier Centre d'initiatives pour l'emploi local (CIEL) a été fondé en 1985 dans Lotbinière-Ouest avec pour mission de créer des emplois pour les jeunes (de moins de 40 ans) du territoire de Lotbinière-Ouest, un territoire à dominante rurale¹⁵. Au moment de sa création, ses fondateurs étaient persuadés que créer des emplois était essentiel pour maintenir la vitalité du milieu et éviter la migration des jeunes. Après bientôt quinze ans d'existence, ce premier CIEL est perçu comme l'un des nouveaux modes d'intervention dans le domaine du développement local en milieu rural. Il reçoit environ vingt demandes d'information par semaine et réalise en moyenne une vingtaine d'investissements par année. Le nombre d'emplois créés est de 4,3 par projet. La vocation du CIEL est de favoriser le développement communautaire : sensibiliser la population à l'égard des problèmes du

chômage, fournir de l'aide financière aux initiatives de création d'emplois et veiller à la qualité des emplois créés sont les principaux objectifs de développement local des fondateurs du CIEL.

Une de ses préoccupations majeures est de susciter la concertation entre les divers intervenants du milieu afin d'appuyer en priorité les jeunes qui veulent démarrer leur entreprise en fournissant du financement se situant entre 500 \$ et 10 000 \$. À cet égard, le CIEL de Lotbinière-Ouest disposait en 1997 de 125 000 \$ provenant de dons individuels, de conférences commanditées par des entreprises ou institutions locales, à laquelle capitalisation il faut ajouter une aide matérielle (utilisation de locaux, par exemple) des municipalités. L'aide provient exclusivement du milieu. La dimension sociale est omniprésente dans la philosophie du CIEL. Le type de financement que le fonds offre, c'est-à-dire des prêts sans intérêt, traduit fidèlement cet esprit.

Son conseil d'administration est élu par une assemblée générale constituée de groupes-membres et de membres individuels dont l'expérience professionnelle doit profiter aux jeunes. Quant à sa manière de fonctionner, le fonds s'appuie sur une coalition locale de prêteurs et d'emprunteurs, une équipe de gens bénévolement impliqués dans la gestion ainsi que sur d'autres partenaires du milieu. Le CIEL suit de proche les jeunes qu'il aide.

Une des préoccupations majeures du CIEL est de susciter la concertation entre les divers intervenants du milieu afin d'appuyer en priorité les jeunes qui veulent démarrer leur entreprise en fournissant du financement se situant entre 500 \$ et 10 000 \$.

Le CIEL, avec plus de quinze années d'expérience, s'est taillé une place importante dans la communauté de Lotbinière-Ouest par ses prêts (variant de 500 \$ à 10 000 \$), le soutien à 84 projets et 300 000 \$ d'investissements (de 1993 à 1997) et la création d'emplois que cela a permis, soit 200 emplois sur une dizaine d'années. Il est reconnu et légitimé par les autres intervenants locaux au point que l'on peut affirmer que son influence sur le développement local est indiscutable. Soulignons aussi que l'importance du CIEL est

reliée aussi à son rôle précurseur dans le domaine du financement communautaire pour les jeunes. Il a en effet été le premier fonds dont la capitalisation était exclusivement du milieu, sans intervention des ressources publiques, à apparaître sur la scène du financement des entreprises démarrées par les jeunes.

Ce faisant, le CIEL de Lotbinière-Ouest a inspiré au moins deux autres initiatives comparables. En premier lieu, le CIEL de Nicolet-Est, qui a été fondé en 1993. Sa capitalisation, qui est de 25 000 \$, provient des membres qui achètent une carte, de dons du milieu et d'une contribution du député. Il offre des prêts sans intérêt aux jeunes entrepreneurs d'un maximum de 4 000 \$. En deuxième lieu, le CIEL de Nicolet-Centre, qui a été fondé en 1995. Sa capitalisation, qui est de 40 000 \$, provient de particuliers, de municipalités et d'institutions financières. Il offre aux jeunes entrepreneurs des prêts sans intérêt pour des sommes allant de 1 000 \$ à 4 000 \$¹⁶.

Des entreprises collectives de proximité au service de communautés locales

Recyclage Vanier : une expérience d'insertion dans le domaine de l'environnement

Recyclage Vanier est une entreprise communautaire formée en 1984 à Ville-Vanier, dans la Communauté urbaine de Québec¹⁷. Elle a donc plus de quinze ans. Recyclage Vanier œuvre dans le domaine de l'environnement par la récupération de papiers et de documents confidentiels tout en favorisant l'insertion sociale et professionnelle de personnes ayant des difficultés sérieuses d'emploi.

La municipalité où se développe l'entreprise est une petite ville de 11 325 habitants. Comparativement à la moyenne des municipalités de la Communauté urbaine de Québec, Ville Vanier affiche, dans la décennie d'émergence de cette initiative, un taux de chômage élevé, des revenus d'emploi faibles et davantage de locataires. Vanier se distingue également par une densité de population élevée, une population vieillissante et un grand nombre de familles monoparentales.

À l'instar d'autres municipalités, les résidents de Ville-Vanier furent incités, à partir des années 1980, à récupérer les déchets domestiques, et les industries papetières ont été encouragées à utiliser davantage du pa-

pier recyclé¹⁸. Le mouvement écologique amena le gouvernement du Québec à créer, en 1990, la Société québécoise de récupération et de recyclage (Recyc-Québec) qui a pour finalité de promouvoir, de développer et de favoriser la réduction, le réemploi, la récupération et le recyclage de contenants, d'emballages, de matières ou de produits ainsi que leur valorisation dans une perspective de conservation des ressources. Le plan 1998-2008 du gouvernement vise à mettre en valeur plus de 65 % des 7,1 millions de tonnes de matières résiduelles.

Dans ce contexte, le recyclage du papier prend de l'expansion; des acteurs fort différents y trouvent leur intérêt : des résidents prêts à lutter contre le gaspillage et l'accumulation des ordures dans leur environnement, des municipalités à la recherche d'une diminution des coûts de traitement des déchets et de prolongation de vie des sites d'enfouissement, des entreprises intéressées à moins déboursier pour obtenir de la fibre et des organisations communautaires soucieuses à la recherche de créneaux de création d'emplois, même peu spécialisés mais utiles à leur communauté.

La Ruche Vanier (un comité de citoyens de Ville Vanier) a ainsi pris l'initiative de susciter la création de l'entreprise Recyclage Vanier. Un organisateur communautaire de la Ruche aida deux jeunes à formuler un projet visant la sensibilisation de la population à la récupération et à l'organisation d'un système de collecte sélective des déchets. Deux subventions obtenues en 1985 permirent le démarrage véritable des opérations. La faiblesse des revenus autonomes fit que le projet put survivre grâce en grande partie au bénévolat pendant deux ans. Puis de nouveaux appuis financiers du gouvernement du Québec, de la municipalité et de divers organismes, dont le Fonds de solidarité des groupes populaires du Québec métropolitain, permirent d'embaucher trois personnes, de moderniser l'entrepôt et de développer un membership (1987-1990).

Entre 1990 et 1994, Recyclage Vanier développa de nouveaux créneaux d'activités : déchiquetage de papiers confidentiels et récupération de papiers fins. À la fin de 1991, vingt personnes œuvraient à Recyclage Vanier : six employés permanents, sept personnes dans le cadre de programmes d'employabilité et sept personnes en processus d'insertion sociale. Par ailleurs, la collecte sélective dans la municipalité fut abandonnée après que la municipalité ait refusé de re-

tourner les économies réalisées à Recyclage Vanier. Le déménagement en 1994 dans le parc industriel Saint-Malo à Québec a permis une amélioration sensible des conditions de travail. La hausse du prix du papier rendit possible, en 1994, l'embauche de cinq personnes supplémentaires et l'achat d'équipement (camion et déchiqueteuse).

La chute du prix du papier en 1995 provoqua indirectement une baisse non prévue et brusque des revenus. Le soutien de la Caisse d'économie des travailleurs et travailleuses de Québec permit alors à Recyclage Vanier d'éviter le pire. Plusieurs mesures de rationalisation des dépenses furent prises (abolition de certains postes, congés obligés, réaménagement de l'espace, etc.).

En 1996, l'entreprise était composée de 70 membres (personnes intéressées à l'insertion, employés et sympathisants). Le conseil d'administration était formé de neuf personnes, pour la plupart des professionnels intéressés à l'administration et à l'insertion. La direction reposait sur le travail de quatre personnes et les employés partageaient différents statuts : trois permanents (deux camionneurs et un gérant d'entrepôt), vingt personnes en insertion ayant une déficience intellectuelle et 30 prestataires de la sécurité du revenu.

La chute du prix du papier en 1995 provoqua indirectement une baisse non prévue et brusque des revenus.

En 1996, les revenus de l'entreprise dépassaient le demi-million de dollars, les subventions gouvernementales représentaient moins que le tiers des revenus, 68 % de ses revenus provenant de contrats sur le marché obtenus par les différents services en récupération de l'entreprise. Cette présence importante sur le marché comporte des difficultés différentes des initiatives liées au service public. Elles sont tout aussi réelles : dans le secteur de la récupération, les variations du prix du papier mettent de manière cyclique les entreprises en situation d'alerte financière. En ce qui concerne les dépenses pour la même année, 60 % sont allées aux salaires et aux charges sociales, 28 % à l'entrepôt et au matériel roulant, et 12 % à l'administration. Le personnel de la direction touche un salaire horaire variant entre 10,20 \$ et 13,50 \$ l'heure.

L'Atelier du chômeur à Sorel : un groupe d'entraide devenu une entreprise sociale en environnement

L'entreprise Atelier du chômeur du Bas-Richelieu¹⁹ est née d'un comptoir d'entraide mis sur pied dans les années 1960 par un groupe de chômeurs de Sorel (MRC du Bas-Richelieu) en Montérégie. La mission et les objectifs de l'entreprise sont de favoriser le retour au travail des personnes exclues du marché du travail (plus spécifiquement les jeunes de 18 à 25 ans) par des activités de récupération et de recyclage de biens domestiques (matières résiduelles secondaires).

Depuis 1992, l'entreprise a un statut d'OSBL et depuis 1998, un statut d'entreprise d'insertion. Son membership est composé en grande partie d'employés réguliers, de stagiaires et de membres de la communauté. L'Atelier emploie une douzaine de travailleurs réguliers et un employé contractuel. Il emploie aussi une trentaine de stagiaires par année dans des activités de formation et d'apprentissage par le travail conçues pour ces derniers.

L'Atelier du chômeur gère un budget annuel de 670 000 \$ dont 50 % proviennent de revenus autogénérés. Les autres sources de financement sont publiques (programmes d'insertion d'Emploi-Québec) et associatives, l'Atelier ayant bénéficié d'un prêt de démarrage de la Caisse d'économie des travailleuses et travailleurs du Québec (1992) et d'un soutien de la Maison d'animation populaire.

L'Atelier intervient simultanément sur plusieurs problèmes tels que l'exclusion socioprofessionnelle, la détérioration de l'environnement, la pauvreté et l'isolement social. On retrouve deux activités principales : un centre de récupération, de tri et de vente d'effets récupérés que l'on nomme Recyclo-Centre et l'insertion sociale et professionnelle de jeunes.

L'Atelier offre des services de formation et d'intégration en emploi aux personnes exclues du marché du travail. La formation contient trois volets : 1) des ateliers d'apprentissage des méthodes de travail en entreprise; 2) une connaissance pratique et théorique du marché du travail; et 3) des éléments d'apprentissage du développement psychosocial personnel. Les objectifs visés par ces mesures sont d'accéder au marché du travail ou d'effectuer un retour aux études; d'ac-

quérir de l'expérience autant au plan professionnel que personnel; de recevoir une formation transférable.

Un autre service d'importance offert depuis 1997 à la population du Bas-Richelieu est la collecte sélective de vêtements, d'appareils ménagers et d'utilité domestique et de meubles dans les résidences sur tout le territoire, tant urbain que rural, entourant l'agglomération de Sorel-Tracy. La première année de cueillette sélective a permis d'amasser 14 tonnes de vêtements.

L'Atelier du chômeur gère un budget annuel de 670 000 \$ dont 50 % proviennent de revenus autogénérés.

Recyclo-Centre est l'activité économique principale de l'Atelier. Elle est également celle qui lie l'Atelier aux entreprises de récupération et de recyclage du Québec. C'est le lieu où les vêtements, les meubles, les électroménagers et les objets domestiques sont traités et recyclés. Une fois triés et réparés, ils sont vendus dans le magasin de l'Atelier à des prix modiques. Les articles non réutilisables (fer, fibres textiles, papier, instruments médicaux et chirurgicaux, etc.) sont vendus ou acheminés à des entreprises de recyclage plus spécialisées ou à des organisations d'aide internationale. Pour l'année financière 1998-1999, 622 tonnes de vêtements ont été récupérées.

L'Atelier vise à consolider ses activités de façon à garantir sa stabilité et à améliorer le nombre et la qualité des emplois créés. L'avenir de l'entreprise place toutefois celle-ci devant des choix stratégiques importants. En priorité, on mise sur la continuité et l'amélioration des services existants. En ce sens, la reconnaissance de l'Atelier comme entreprise d'insertion devrait permettre un développement important de ce volet d'activité. L'Atelier entend développer les activités de formation des stagiaires par la conception et la dispensation d'un programme de formation plus élaboré. Avec sa reconnaissance comme entreprise d'insertion, un budget annuel de près de 670 000 \$ et la participation d'une cinquantaine de participants annuellement au programme d'insertion développé par l'organisation, ce secteur d'activités permettra également de consolider les activités de récupération et de recyclage réalisées par l'organisation. L'Atelier du chômeur entend ainsi développer de façon substantielle son volet récupération et recyclage, et notam-

ment la cueillette des matières secondaires dans le cadre de la deuxième phase du projet du Réseau des ressourceries.

La contribution de l'Atelier à l'économie locale

L'Atelier du chômeur a connu, depuis sa création officielle en 1992, un développement constant qui a dépassé largement les objectifs prévus au départ, et ce tant sur les plans économique et social qu'associatif et environnemental. L'Atelier a réussi à répondre de façon fort appréciable aux besoins de la population démunie du milieu. L'accroissement de la clientèle dans les nouveaux locaux de l'entreprise témoigne de l'importance de cet organisme dans la réponse aux besoins de la population locale, voire régionale, en termes d'accessibilité à certains biens de consommation et en termes de restructuration du tissu social par l'entraide mutuelle, la générosité et la convivialité²⁰.

Les revenus autogénérés de l'organisation ont suivi la croissance de la production, ce qui assure une marge d'autonomie financière importante à l'entreprise. En outre, en proportion et en conformité avec sa mission de création d'emplois, la croissance des revenus de l'organisation s'est soldée par la consolidation des emplois existants et la création de nouveaux emplois. Ainsi depuis sa création, la croissance des activités de l'Atelier a permis la création et le maintien de douze emplois permanents financés à même les revenus d'activités de l'entreprise. De plus, l'Atelier a permis d'offrir des stages en milieu de travail à plusieurs centaines de jeunes à partir des divers programmes publics (PAIE, EXTRA, CIT). L'Atelier contribue ainsi à la revitalisation économique et sociale de l'agglomération de Sorel-Tracy.

L'Atelier du chômeur a connu, depuis sa création officielle en 1992, un développement constant qui a dépassé largement les objectifs prévus au départ.

L'Atelier du Chômeur est une entreprise qui a démontré sa viabilité, son potentiel de croissance et son utilité sociale. Il est reconnu comme un acteur économique à part entière. Les retombées de l'entreprise sont significatives au plan des efforts entrepris dans le domaine de l'environnement, créneau économique

que l'entreprise contribue à développer par ses activités innovatrices et par sa forte implication dans le Réseau des ressourceries. Ainsi, c'est plus de 622 tonnes de vêtements, 66 tonnes de métal, 104 tonnes d'électroménagers, 133 tonnes de meubles et autres objets et 33 tonnes de papier et carton qui sont récupérées et traitées à l'Atelier du Chômeur à chaque année.

En guise de conclusion : l'apport du croisement entreprises collectives et développement des territoires

En quoi, finalement, le croisement des entreprises collectives (et plus généralement l'économie sociale) et le développement local d'aujourd'hui peuvent-ils contribuer à l'avenir des régions ? Ces pratiques croisées y contribuent d'abord en étant des créatrices d'emplois. Mais ils y contribuent aussi de plusieurs autres façons : 1) en étant des têtes chercheuses pour transformer des besoins collectifs en demandes sociales ou **des problèmes en projets collectifs**²¹; 2) en venant répondre aux préoccupations de segments de la population active qui aspirent à la démocratie dans leur milieu de travail et dans l'économie²²; 3) en venant également combler des déficits de citoyenneté par la proximité professionnelle ou territoriale, parfois par la co-production de services par les usagers et les salariés, souvent des partenariats divers et par le questionnement politique des rapports entre l'économie et la société; 4) en venant finalement favoriser l'émergence de réseaux internationaux d'économie sociale et de développement local²³.

Plus largement, l'économie sociale et le développement local, en se croisant, rendent possible que notre économie ne soit pas uniquement capitaliste. Variables selon les pays, les forces combinées de ces initiatives et de l'économie publique et de l'économie sociale peuvent servir de contrepoids à l'économie privée mondialisée, faisant peu de cas des territoires où elles prennent pied. Ce faisant, la perspective de l'édification d'une économie plus solidaire, plurielle et donc d'intérêt social général devient plus plausible.

Avec son économie publique, des Sociétés d'État et la présence d'institutions publiques locales et régionales sur tout le territoire (les CLSC, les CLD et les CRD), avec son économie sociale présente dans la plupart des secteurs et dans toutes les régions du Québec,

avec ses dispositifs associatifs de développement local (CDÉC, CDC, CLD, etc.), avec la force de ses mouvements sociaux, le Québec est une société qui, sur une trajectoire de longue durée (sur plusieurs décennies), a su très souvent développer une capacité propre de répondre à l'offensive néolibérale, notamment dans le renouvellement des stratégies et dispositifs de développement des territoires.

Le Québec est une société qui, sur une trajectoire de longue durée, a su très souvent développer une capacité propre de répondre à l'offensive néolibérale, notamment dans le renouvellement des stratégies et dispositifs de développement des territoires.

Ce diagnostic apparaîtra certes trop optimiste à certains. Mais il n'y a pas qu'au plan macro social qu'il faille observer si le modèle québécois de développement a su résister au moins en partie à l'offensive néolibérale en accordant une place significative à l'économie publique et à l'économie sociale, comme Bourque a pu le démontrer dans son étude des politiques industrielles québécoises des 30 dernières années²⁴. Venant compléter cet ouvrage centré sur le renouvellement du modèle québécois à partir des grandes politiques économiques, notre dernier ouvrage, dans lequel le présent texte a puisé les informations de base²⁵, a voulu montrer qu'au plan micro et méso, des « révolutions invisibles » se manifestent dans les communautés locales et les régions, tant en milieu urbain qu'en milieu rural. Car un bon nombre d'initiatives nouvelles occupent peu à peu une place de choix en devenant des **lieux de coordination, de solidarité et de concertation**, exerçant de plus **une fonction politique d'interlocuteurs privilégiés auprès des pouvoirs publics** dans la relance de ces territoires.

Une **économie plurielle** plutôt qu'exclusivement capitaliste, plus visiblement ici au Québec qu'ailleurs peut-être, se manifeste avec une certaine vigueur. Le soutien critique et éclairé tant des intervenants économiques que des intervenants sociaux à la nouvelle économie sociale et au nouveau développement local et régional peut favoriser l'émergence d'« une économie plus solidaire inspirée par l'intérêt général ». Cette perspective, de même que les stratégies et les dis-

positifs qui ont été mis en place en relation avec elle, peuvent participer du renouvellement des réponses aux enjeux de tout modèle national de développement dans le cadre actuel de la mondialisation néo-libérale : 1) la redéfinition de la protection sociale; 2) la maîtrise des marchés dans le contexte de dé-régulation qui est le nôtre; 3) la protection de l'environnement; 4) la gestion de la crise urbaine; 5) le contrôle du progrès technique.

Notes et références

- ¹ Louis Favreau est sociologue et titulaire de la Chaire de recherche du Canada en développement des collectivités (CRDC) de l'Université du Québec en Outaouais (UQO). Il est également chercheur au Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie, les entreprises et les syndicats (CRISES) et au Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT).
- ² Lepage, J. (2002). *Coopératives du Québec, données statistiques 2000*, Gouvernement du Québec (MFER).
- ³ Duguay, P. (2002). « L'économie sociale en Outaouais », magazine *Savoir Outaouais*, UQO, Gatineau, p. 26.
- ⁴ Pour un portrait général de l'économie sociale au Québec et dans l'Outaouais, voir Doucet, C. et L. Favreau (2003). *Portrait de l'économie sociale en Outaouais*, CRDC, UQO, 80 p.
- ⁵ Une partie des informations de base sur les diverses organisations et dispositifs présentés dans cet article est tirée de notre livre : Comeau, Y., L. Favreau, B. Lévesque et M. Mendell (2001). *Emploi, économie sociale et développement local : les nouvelles filières*, Québec, PUQ.
- ⁶ Lebossé, J. (1998). *Micro-finance et développement local/ Micro-financing and Local Development*, OCDE/IFDEC, Canada, 131 p.
- ⁷ Guimond, C. (1998). *Rapport annuel de la Caisse d'économie des travailleurs et travailleuses du travail (CETTQ)*, CETTQ, Québec, p. 3.
- ⁸ La plupart des informations fournies ici sont tirées du *Bulletin d'information du Fonds de solidarité* de mars 1999, n° 43, p. 3. Il s'agit des chiffres du bilan consolidé au 31 décembre 1998, chiffres soumis à l'assemblée annuelle du Fonds.
- ⁹ Pour en savoir plus sur les SOLIDE, voir Lévesque, B. (2000). *Originalité et impact de l'action des SOLIDE sur le développement local et sur l'emploi au Québec*, Montréal, Cahier du CRISES et de la CRDC, 18 p.

-
- ¹⁰ À partir de 1995, le Fonds de solidarité des travailleurs a mis en place, dans chacune des 16 grandes régions du Québec, des Fonds régionaux de solidarité qui sont juridiquement autonomes (ils ont leur propre conseil d'administration). Ces Fonds régionaux de solidarité sont capitalisés exclusivement par le Fonds de solidarité des travailleurs à hauteur de 6 millions de dollars par fonds. Ils offrent aux PME des financements se situant entre 50 000 \$ et 500 000 \$, alors que le Fonds de solidarité se réserve les investissements de 500 000 \$ et plus.
- ¹¹ La plupart des informations fournies ici sont tirées des diverses informations et publications sur le site Internet de Capital régional et coopératif Desjardins qu'on peut consulter à l'adresse suivante : <http://www.capitalregional.com>.
- ¹² Mentionnons également que les titres d'action constituent un abri fiscal qui rapporte un crédit d'impôt provincial important.
- ¹³ Sept régions sont considérées comme faisant partie du groupe des régions ressources. Il s'agit du Bas-Saint-Laurent, du Saguenay-Lac-Saint-Jean, de la Mauricie, de l'Abitibi-Témiscamingue, de la Côte-Nord, du Nord-du-Québec et de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine.
- ¹⁴ Le montant maximum annuel qu'un investisseur peut se procurer est de 2 500 \$. Sa détention est d'une durée obligatoire de sept ans.
- ¹⁵ Le territoire de Lotbinière-Ouest est situé dans la MRC de Bécancour et regroupe dix localités rurales de la région québécoise Mauricie-Bois-Francs. À mi-chemin entre Montréal et Québec, la MRC compte 20 213 habitants.
- ¹⁶ Solange Van Kemenade (1999), *op. cit.*
- ¹⁷ Pour en savoir plus sur Recyclage Vanier, voir le cahier du CRISES réalisé par Gisèle Vachon (1998).
- ¹⁸ Rappelons ici qu'au cours des années 1960 et 1970, le mouvement écologique gagna en crédibilité et fit son nid en dénonçant, preuves à l'appui, le gaspillage et la pollution des industries et, de façon générale, de la société industrielle. Ainsi naquirent divers organismes de pression comme Les Amis de la Terre (1979) et des entreprises de récupération.
- ¹⁹ L'ensemble des informations sur l'Atelier du Chômeur du Bas-Richelieu Inc. est tiré de la monographie de l'entreprise effectuée par Lucie Beaudoin et Louis Favreau (2000), Cahier de la CRDC, UQO et CRISES, UQAM.
- ²⁰ Le magasin de l'Atelier accueille en moyenne près de 60 000 clients par année au Recyclo-Centre.
- ²¹ Favreau, L., M. Robitaille, D. Tremblay et C. Doucet (dir.) (2002). *Quel avenir pour les régions ?* Éd. CRDC, UQO, 316 p.
- ²² Lévesque, B. (1979). *Animation sociale et entreprises communautaires et coopératives*, Montréal, Éd. Coopérative Saint-Martin.
- ²³ Favreau, L. et L. Fréchette (2002). *Mondialisation, économie sociale, développement local et solidarité internationale*, Québec, PUQ.
- ²⁴ Bourque, G.L. (2000). *Le modèle québécois de développement*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, coll. Pratiques et politiques sociales, 270 p.
- ²⁵ Comeau, Favreau, Lévesque et Mendell (2001), *op. cit.*

CRDT

Centre de recherche sur le développement territorial

Le Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT) est un regroupement stratégique de chercheurs actifs depuis longtemps dans plusieurs universités du réseau de l'Université du Québec. Avec le soutien du FQRSC (Fond québécois de recherche sur la société et la culture), ce nouveau centre de recherche met en synergie des chercheurs de l'Université du Québec à Rimouski (UQAR), à Chicoutimi (UQAC), en Abitibi-Témiscamingue (UQAT) et en Outaouais (UQO). Il regroupe aussi plusieurs chercheurs associées ou collaborateurs canadiens, américains et européens.

Le CRDT met en œuvre un programme intégré de recherche comparative sur la question du développement territorial, dans une perspective de développement durable. Ce programme porte sur les processus et les dynamiques territorialement ancrés de développement; il identifie et rend intelligibles leurs impacts pour les collectivités territoriales. Le CRDT concerte les efforts de production, de partage et de valorisation des connaissances sur le développement territorial. Les travaux de recherche permettront de suivre, de comparer et d'évaluer des expérimentations en cours, de diagnostiquer les forces et les faiblesses des territoires, de dégager les enseignements de ces expériences de développement local et régional et de réinvestir ces nouveaux savoirs dans la formation et le soutien aux initiatives de développement territorial.

Au Québec, comme ailleurs dans le monde, des voies de développement et d'aménagement durables du territoire sont recherchées afin d'assurer la satisfaction des besoins et l'épanouissement des populations, tout en poursuivant des objectifs d'équité sociale, de *ménagement* de la nature, d'innovation économique et sociale et de participation démocratique. Dans cette perspective, la prise en compte de tous les territoires, de leur diversité et de leurs traits distinctifs, de leurs atouts, et de leur complémentarité devient une impérieuse nécessité.

La direction scientifique du CRDT est assurée par Bruno Jean de l'UQAR, titulaire de la Chaire de recherche du Canada en développement rural, assisté de deux codirecteurs, Marc-Urbain Proulx de l'UQAC et Danielle Lafontaine de l'UQAR, ainsi que de trois directeurs d'axes thématiques de recherche : Guy Chiasson de l'UQO, Christiane Gagnon de l'UQAC et Serge Côté de l'UQAR. Trois codirecteurs d'axes complètent l'équipe de direction : Patrice Leblanc de l'UQAT, Serge Gagnon de l'UQO et Fernand Harvey de l'INRS Urbanisation, Société et Culture.

D'employés à intrapreneurs

Louis Jacques Filion ¹
HEC Montréal

La transformation d'une entreprise en une communauté d'intrapreneurs est-elle possible ? Quelles sont les pistes pour y arriver ? Si les employés adoptent des comportements intrapreneuriaux, resteront-ils dans l'entreprise ou n'auront-ils pas tendance à se lancer à leur compte et à créer leur propre entreprise ? Existe-t-il des modèles de comportements intrapreneuriaux ? Quelles sont les pratiques de gestion requises pour mettre en place une culture et des pratiques intrapreneuriales ? Voici l'essentiel de ce que nous abordons dans cet article. Nous traitons le sujet en deux temps. Nous suggérons d'abord un modèle de pratique intrapreneuriale dégagé de l'étude d'organisations où se sont manifestés des intrapreneurs. Puis nous suggérons quelques pratiques de gestion pour favoriser l'intrapreneuriat dans une organisation.

Avant de présenter le sujet proprement dit, voyons d'abord ce que nous entendons par les termes clefs utilisés dans ce texte. Les définitions de deux premiers termes clefs, celui d'entrepreneur et d'intrapreneuriat, sont tirées des écrits d'un des maîtres à penser du champ de l'entrepreneuriat, Raymond W.Y. Kao. L'entrepreneur est défini comme « une personne qui entreprend un processus de création de richesse et de valeur ajoutée, par l'incubation d'idées, l'assemblage de ressources et le passage à l'action »². L'entrepreneuriat est défini comme « le processus d'accomplir quelque chose de nouveau (création) et quelque chose de différent (innovation) dans le but de créer de la richesse pour la personne et une valeur ajoutée pour la société »³. L'intrapreneur est défini comme une personne qui joue un rôle entrepreneurial dans les organisations.

Dans la première partie du texte, nous proposons des modèles intrapreneuriaux dégagés de l'étude d'une

trentaine d'organisations privées et publiques renommées pour leur comportement intrapreneurial. Dans la deuxième partie, nous suggérons des pratiques intrapreneuriales.

Pratique intrapreneuriale et modèles visionneurs

Dans la foulée de nos recherches sur les entrepreneurs⁴, nous nous sommes aussi intéressés aux pratiques intrapreneuriales dans les organisations⁵. Notre but consistait à dégager des modèles permettant d'articuler des approches intrapreneuriales pour dynamiser les organisations. Nous présentons certains de ces modèles dans les pages qui suivent.

L'importance des visions

L'étude d'entrepreneurs et d'intrapreneurs nous a permis de voir qu'une des caractéristiques communes aux deux groupes est le développement de fils conducteurs, de visions de ce qu'on veut réaliser. Entrepreneurs et intrapreneurs semblent tous évoluer de la conception à la réalisation de projets qui prennent la

L'étude d'entrepreneurs et d'intrapreneurs nous a permis de voir qu'une des caractéristiques communes aux deux groupes est le développement de fils conducteurs, de visions de ce qu'on veut réaliser.

forme de visions à rendre opérationnelles. Ce processus semble continu. Il s'insère dans une suite d'actions s'apparentant à la mise en place d'un ensemble d'éléments qui finissent par constituer un canevas,

une toile. On pourrait même l'associer à la mise en place d'une toile d'araignée qui se situerait dans un processus sans fin. On progresserait sur un canevas qui pourrait finir par présenter des formes gigantesques ou qui continuerait à évoluer indéfiniment dans une direction donnée.

En fait, l'élaboration et la mise en place de visions nous apparaissent comme les principaux traits dis-

tinctifs de l'agir entrepreneurial et intrapreneurial. On conçoit difficilement un agir innovateur qui n'ait été précédé de réflexions, de mouvements d'intériorisation qui ont amené l'acteur concerné à imaginer, à visionner dans une direction donnée. Pour arriver à faire différent, celui-ci a d'abord dû identifier ce qu'il voulait faire et le visualiser; puis identifier le meilleur cadre où situer son innovation pour la rendre opérationnelle. Enfin, il a dû avoir l'énergie et la volonté de mettre le processus en marche.

Heikki a cheminé pendant des années, lisant et voyageant, s'interrogeant et réfléchissant à ce qu'il pouvait faire pour stimuler le développement dans son pays. C'est à partir de son travail au Département de la planification de l'Université de la capitale que ce diplômé en philosophie visionna le rôle que pourrait jouer un Centre de recherche et de formation relié à l'Université. Il en proposa la formation puis en assumait la direction. Il lui fallut près de cinq ans de travail intensif pour en faire un des moteurs du développement de son pays. Le Centre s'est illustré en particulier par le recyclage de travailleurs en entrepreneurs et par une contribution significative dans plusieurs pays en voie de développement.

Le cheminement de cet intrapreneur révèle deux étapes bien distinctes : les années d'incubation puis d'élaboration de la vision et les années de réalisation. Les premières ont comporté beaucoup de lectures et de réflexions, les autres, bien du travail de mise en place. Ces deux étapes apparaissent chez la plupart des entrepreneurs qui ont réussi. En somme, on peut distinguer un grand engagement, caractérisé par beaucoup de réflexions, puis arrive la période de mise en forme d'idées s'articulant autour d'un axe central qui constitue une vision. On passe ensuite à la mise en place. Certaines entreprises encouragent ce phénomène en faisant alterner leurs gestionnaires entre des fonctions hiérarchiques et des fonctions conseil.

Plus on étudie ce qui est identifié comme entrepreneurial et intrapreneurial, plus il est difficile de le percevoir sans éléments de transcendance, sans fils conducteurs qui mènent d'une action, d'un projet à l'autre. Le plus souvent, ce n'est pas chacune de ces actions qui apparaît innovatrice, qui apparaît apporter quelque chose de nouveau et de différent, mais plutôt le fil conducteur, unificateur, derrière l'ensemble de ces actions qui s'insèrent dans un processus où la

vision sert de canevas intégrateur. Là se situe le plus souvent l'originalité, la nouveauté.

Même si les actions posées semblent banales ou répéter du déjà fait, leur agencement en séquences nouvelles à partir de points d'ancrage différents engendrera un canevas nouveau. C'est ce qui identifie l'innovation. Ceci nous amène à dire que l'élaboration d'une vision précède habituellement l'innovation, la rend possible, voire la facilite. Ce fil conducteur se comprend bien lorsqu'on identifie l'agir entrepreneurial et intrapreneurial comme une suite de visions qui émergent, cheminent, se modifient et finissent par se réaliser, même si ce n'est pas toujours de la façon qu'elles avaient été conçues au départ.

Vision et visions

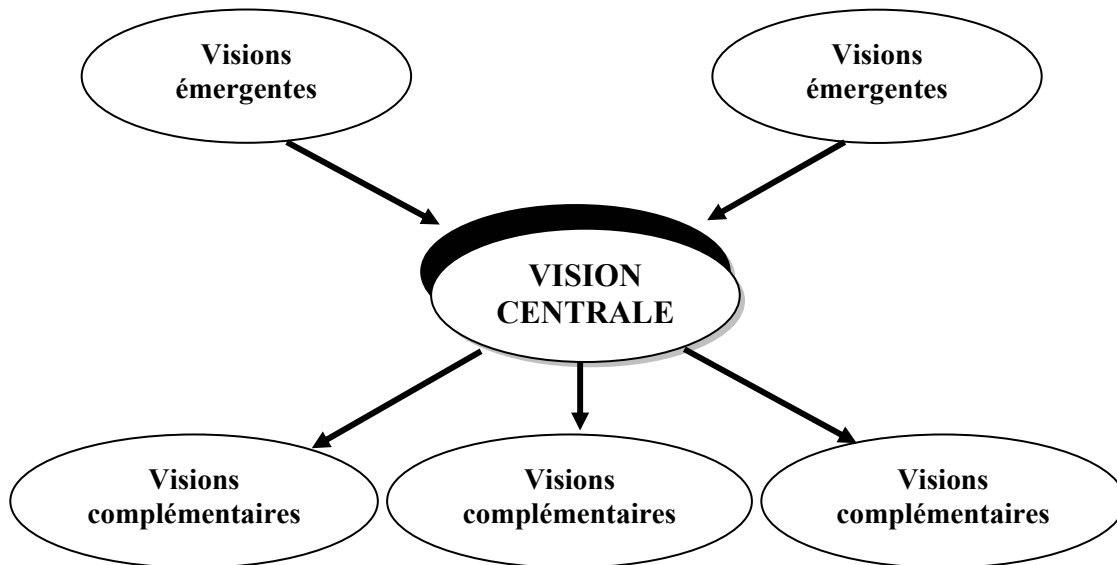
On peut identifier trois grandes catégories de visions : émergentes, centrale et complémentaires⁶. Une vision centrale se développera à partir de visions émergentes, alors que sa réalisation et son cheminement seront reliés à la mise en place de visions complémentaires. Par exemple, un entrepreneur vivra diverses expériences, occupera souvent quelques emplois différents avant de lancer une entreprise autour d'un produit, d'un service donné. Au cours de ces années, il fera cheminer un certain nombre de visions émergentes, des idées de produits, de services jusqu'à ce qu'il trouve l'idée, la vision émergente qu'il développera et qui deviendra sa vision centrale. Une fois cette vision centrale en marche, il faudra mettre en place toute une série de visions complémentaires, c'est-à-dire poser une série d'actions concrètes qui vont rendre la réalisation de la vision centrale possible. Ces visions complémentaires portent essentiellement sur des activités de gestion telles que le marketing, la finance, la gestion des opérations, les systèmes d'information, les ressources humaines, etc., ou sur tout autre secteur d'activité de l'organisation. Cette relation entre la vision et les visions est exprimée au schéma 1.

Au plan de la formation de sa ou de ses visions, le cheminement de l'intrapreneur s'apparente à celui de l'entrepreneur. Alors que l'entrepreneur tend à axer son action sur une idée centrale, l'intrapreneur tendra à développer des visions émergentes de même que des visions complémentaires. Ces visions ne sont pas toujours dans la logique de la vision centrale, même lorsqu'il en existe une. Pourtant, elles exercent des effets sur celle-ci de même que sur la culture d'entre-

prise. Elles finiront par créer un climat, une atmosphère où il est permis et même valorisé de faire plus que le minimum demandé pour accomplir sa tâche, où il est accepté qu'on s'engage dans ce qu'on fait comme

s'il s'agissait de sa propre entreprise : comme si on s'était rendu compte que le fait de s'engager ainsi amène l'individu à intérioriser, à apprendre et, de là, à continuer à évoluer.

Schéma 1 – Visions et visions



Visionnaires et « visionneurs »

L'entrepreneur est présenté comme un visionnaire, comme une personne axée sur la réalisation d'une vision centrale, tandis que l'intrapreneur est présenté comme un « visionneur », c'est-à-dire une personne qui développe et réalise des visions émergentes ou complémentaires.

Pour réaliser sa vision centrale, le visionnaire devra fréquemment avoir recours à d'autres qui l'aident à réaliser des visions complémentaires. Lorsqu'il s'agit d'une très petite entreprise ou d'une entreprise naissante, le visionnaire doit mettre en place lui-même la plupart des visions complémentaires. Puis il aura recours à des relations qu'il connaît déjà et qui opèrent à l'extérieur de l'entreprise pour l'aider en ce sens. Il engagera éventuellement quelques employés, mais devra néanmoins devenir un généraliste qui peut faire un peu de tout. Au fur et à mesure que l'entreprise prendra de l'expansion, on y intégrera des gens capables d'accomplir un certain nombre de tâches de

plus en plus spécifiques, jusqu'à ce qu'on arrive à intégrer des spécialistes.

Qu'il s'agisse d'une PME ou d'une grande entreprise, le dirigeant visionnaire, s'il veut progresser, aura besoin de s'entourer de visionneurs, c'est-à-dire de gens capables de développer et de réaliser des visions complémentaires. En pratique, ce processus s'opère de l'une ou l'autre des façons suivantes : le visionnaire identifie des visions complémentaires à réaliser et doit ensuite trouver des visionneurs pour les réaliser (cas 1). Dans d'autres cas, le visionnaire identifie des visionneurs qui ont développé une compétence dans un domaine donné et se les adjoint pour qu'ils réalisent une ou des visions complémentaires dans leur champ de compétence (cas 2). Ce processus est exprimé au schéma 2.

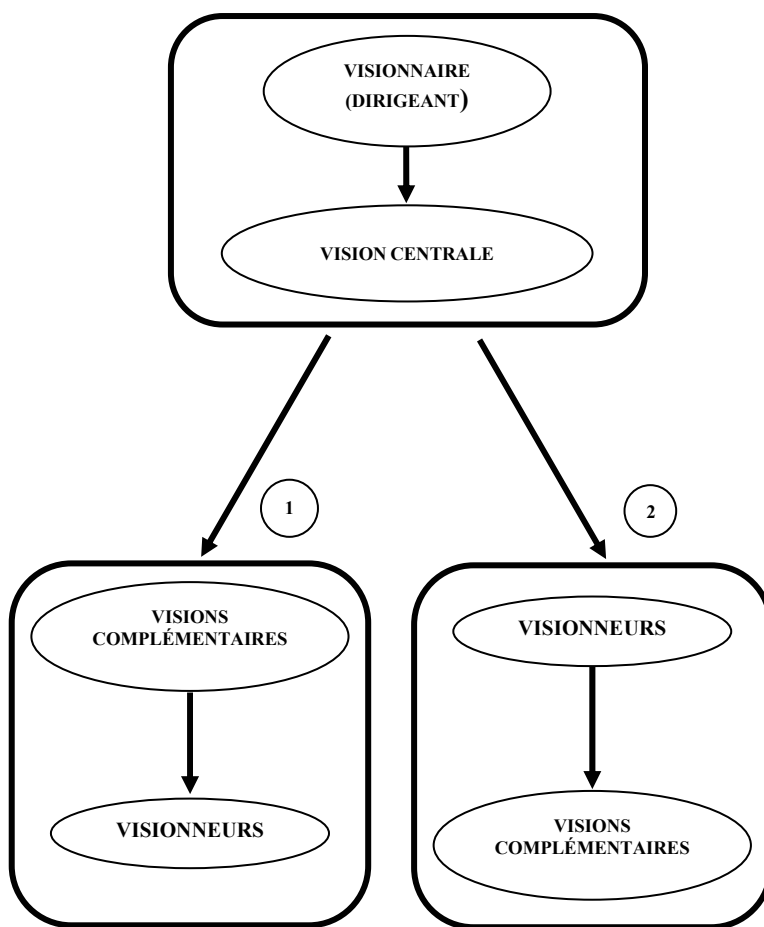
On peut voir que la logique du cheminement visionnaire suppose le choix de visionneurs appropriés pour la réalisation des visions complémentaires nécessaires au cheminement de la vision centrale.

Visionneurs et visionnaires

Ce qui nous intéresse surtout ici, c'est l'inverse du processus qui vient d'être décrit. En effet, le processus nous montre qu'un visionneur qui met en place une ou des visions émergentes ou complémentaires exercera un effet direct de renforcement sur la vision centrale,

ce qui fera cheminer le dirigeant visionnaire. Le point intéressant dans le cas de l'intrapreneur, c'est que tant qu'il n'a pas été inclus dans le système de relations du visionnaire principal pour réaliser des visions complémentaires identifiées par celui-ci, il continue de définir lui-même les visions qu'il veut réaliser.

Schéma 2 – Visionnaires et visionneurs



Ces visions s'articulent autour du système de relations de l'intrapreneur. Elles finiront néanmoins par engendrer un effet sur le visionnaire principal, et cet effet peut devenir stimulant de deux façons : ou la vision réalisée s'intègre directement à la vision centrale et vient la renforcer, ou elle ne s'intègre pas. Si elle ne s'intègre pas, il va de soi qu'elle n'exercera pas d'effets synergiques sur la vision centrale, ce qui est particulièrement vrai dans les bureaucraties ou les organisations où il n'existe pas de vision centrale (cas 3).

Pierre occupe un poste de comptable pendant près de dix ans chez Gaz Métro avant de s'orienter du côté de

la vente. Deux ans plus tard, il propose la mise en place d'un centre de distribution d'appareils ménagers fonctionnant au gaz. Le projet est accepté haut la main par le président et le conseil d'administration. Il s'agit là de la principale diversification qu'a connue cette grande entreprise qu'est Gaz Métro au cours de son histoire. Le service de vente et distribution d'appareils dirigé par Pierre occupe 31 employés et constitue encore aujourd'hui la principale activité de Gaz Métro dans un secteur non réglementé. Cette vision complémentaire s'inscrivait parfaitement dans la ligne de diversification découlant de la vision centrale du président de l'entreprise à ce moment-là. Une telle vision

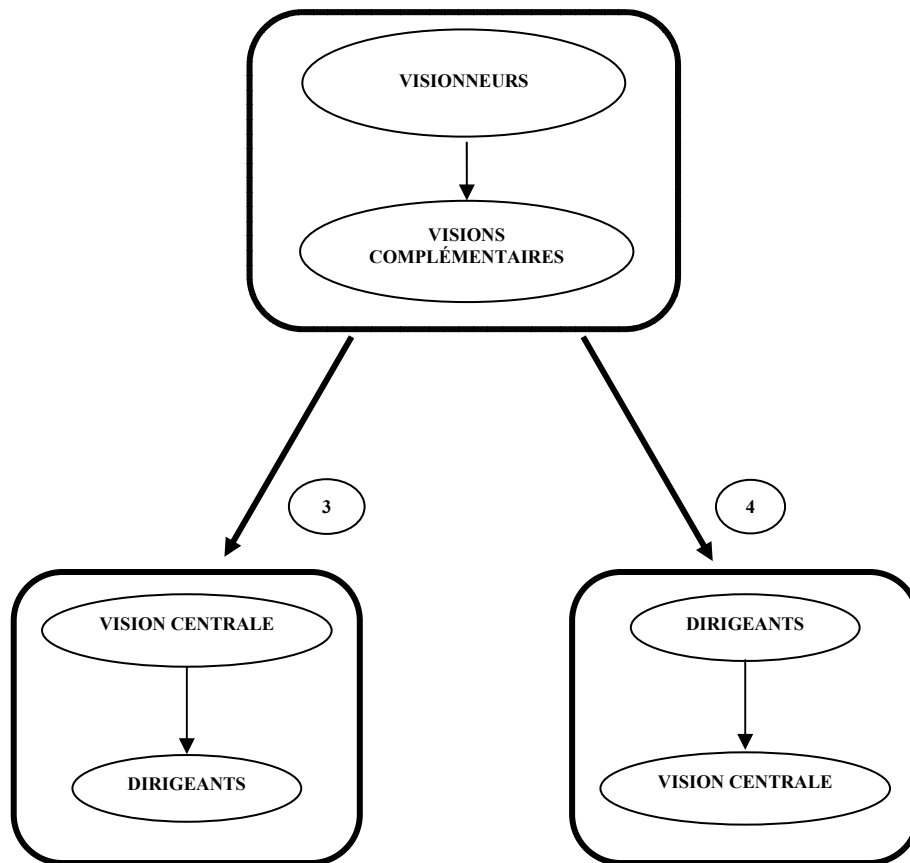
complémentaire aurait pu venir influencer la vision centrale et stimuler d'autres diversifications; pourtant il n'en fut rien. Pourquoi ? Bien des raisons peuvent être invoquées : taux de rotation chez les cadres supérieurs, culture bureaucratique, etc.

Si l'organisation est dirigée par un visionnaire, les visions risquent d'être récupérées. Dans ce cas, la vision centrale pourra soit évoluer plus rapidement, soit s'élargir. Cela amènera le visionnaire principal, le dirigeant, à réajuster sa vision centrale pour intégrer ces nouvelles visions imprévues mais attrayantes (cas 4). Ce processus est exprimé au schéma 3.

Gérard a commencé sa carrière en travaillant dans la rue pour réhabiliter des adolescents. Devenu coordon-

nateur des services de réadaptation en externe dans un centre d'accueil, il n'a cessé d'innover : il a reçu six mandats différents en quatorze ans. Il s'agissait chaque fois de quelque chose de nouveau. Parmi ces nouveautés, il en a proposé lui-même un certain nombre. Certaines ont été des premières dans son pays : intervention organisée dans le milieu naturel, réadaptation en externe. Lorsqu'on le rencontre, Gérard parle de croire en ce qu'il fait, d'aller plus loin, d'aller toujours plus loin : en fait, s'engager pour évoluer. Pour cela, il a besoin de visionner. Il a été identifié comme un intrapreneur et un visionneur par la direction de son organisation. On lui a confié des mandats qui ont permis à la direction générale de faire progresser et d'élargir sa vision du rôle de l'institution.

Schéma 3 – Visionnants et visionnaires



Reprenons le processus. L'intrapreneur est amené à identifier puis à visualiser des idées qu'il aimerait réaliser. Ces idées peuvent habituellement être cataloguées comme des visions différentes de la centrale puisqu'elles portent sur des éléments qui ne sont pas toujours vitaux pour l'organisation, mais dont la réalisation sera considérée comme un apport, comme

quelque chose qui viendra faciliter et améliorer la réalisation de la vision centrale. Prenons ce contremaître qui apporte une nouvelle façon de faire, qui réduit les coûts et permet d'aller plus loin dans l'automatisation du procédé de fabrication. Prenons ce responsable des ventes qui identifie un nouveau marché, de nouveaux clients potentiels.

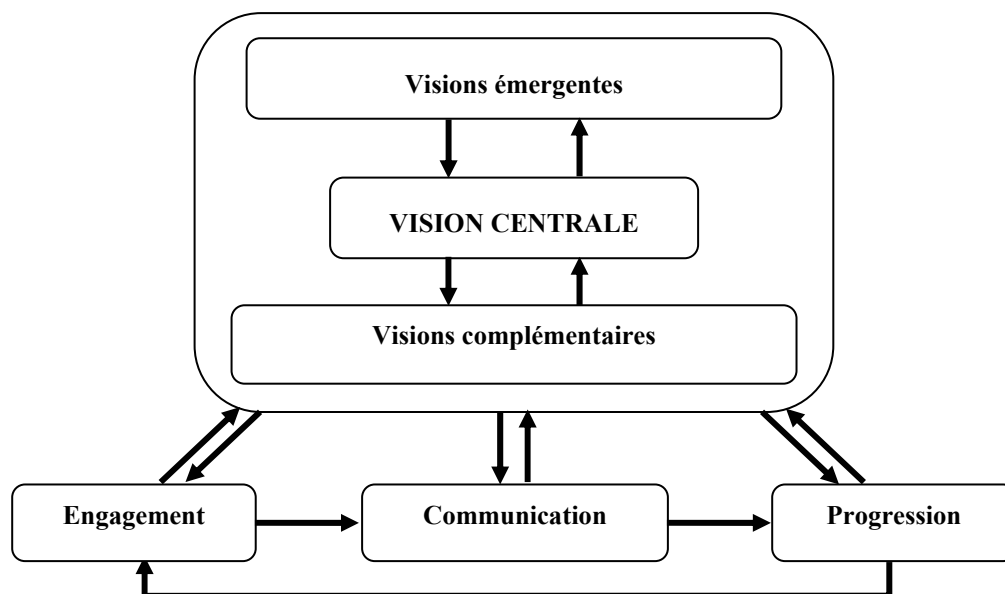
Introduire le visionnisme

Le visionnisme, le fait d'élaborer, de faire cheminer et de réaliser des visions, peut s'appliquer tant à la direction d'une entreprise qu'à tous les autres niveaux. Le visionneur l'introduit par le bas de l'organisation, alors que le visionnaire l'introduit par le haut. On retrouve dans les grandes entreprises ou dans les secteurs publics et parapublics des dirigeants de services qui sont arrivés à développer des cultures visionnistes. Il s'agit en fait de reproduire, à l'intérieur de l'organisation, un système semblable au libéralisme qui existe dans notre société mais, bien sûr, à l'intérieur de certains paramètres. Poussé à sa limite, ce type d'organisation ressemblerait au fonctionnement d'un ensemble de sous-traitants gravitant autour d'un

noyau central. Il est certain que la vision puis la mission et les objectifs de chacun des visionneurs devront être négociés et renégociés, un peu comme cela se fait dans un processus de direction par objectifs.

Le visionnisme peut être introduit par le bas ou par le haut de l'organisation. Il peut être ascendant ou descendant. Il exige que les gens soient engagés dans ce qu'ils font. Il nécessite que soient établies des communications entre les intervenants de différents niveaux dans l'organisation afin d'échanger sur les visions et leur cheminement. Ces communications devraient conduire au suivi de progressions tangibles des visions et d'évaluation de leurs inter-complémentarités (schéma 4).

Schéma 4 – Visionnisme et organisation



Ce visionnisme peut être accélérateur ou circumpolaire. Il est accélérateur lorsque les visions complémentaires désirées ou réalisées par les visionneurs peuvent faire évoluer la vision centrale, lorsqu'elles s'imbriquent directement dans sa logique. On y remarque des effets accélérateurs allant de la croisière à la vélocité, selon le nombre et l'importance des visions complémentaires générées (schéma 5).

Maurice a assumé à 28 ans sa première activité de leadership dans le domaine social. Plusieurs années plus tard, devenu directeur général d'un Centre de services sociaux (CSS), il fit faire à ce que plusieurs

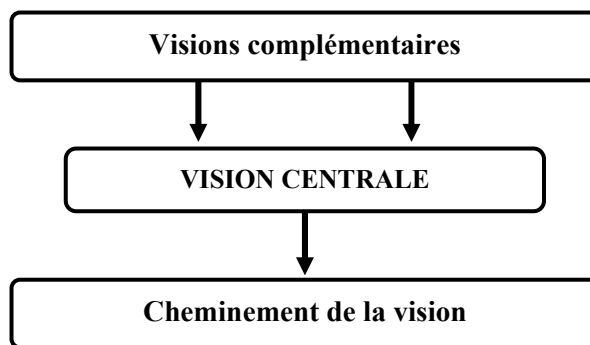
qualifiaient de « cause perdue » un « virage à 90 degrés ». Il a fait en sorte que les gens s'approprient l'organisation et la dynamisent dans le sens de la vision vers laquelle les cadres supérieurs ont évolué par consensus. Il a assumé la direction à un moment où tous étaient démotivés, à un moment où plus rien ne se passait. Il a d'abord su impliquer son système de relations pour le faire cheminer autour d'un processus visionnaire.

En assumant la direction générale, Maurice est passé de visionneur à visionnaire. Son agir s'apparente à celui décrit au schéma 2, cas 2 : celui du visionnaire

qui intègre les visionneurs dans sa démarche. Les visionneurs qui opèrent autour de lui s'apparentent à ce qui est décrit au schéma 3, cas 3, mais plus particulièrement au cas 4, car le dirigeant est un visionneur devenu visionnaire et intéressé à appuyer et à intégrer

ceux qui visionnent. Là, il oriente ce processus dans une direction donnée et en augmente la vitesse. Lorsqu'elle aura atteint un certain niveau, il ira une fois de plus recommencer le mouvement ailleurs, parce que pour lui, « il faut que ça bouge ».

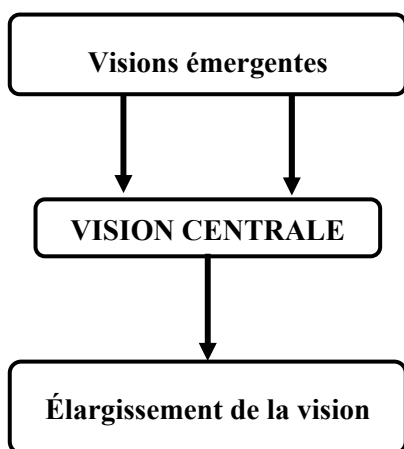
Schéma 5 – Visionnisme accélérateur



Le visionnisme est circumpolaire lorsqu'il s'agit de visions émergentes qui ne sont pas toujours directement reliées à la vision centrale, mais qui peuvent y être greffées pour l'élargir, pour permettre à l'organisation d'occuper un espace plus vaste autour de la vision centrale (schéma 6).

élargie à un point tel que le Centre a même mis sur pied des filiales dont l'une, le Centre d'évaluation multi-ressources, constitue une première dans son pays dans le domaine de l'évaluation des performances humaines, techniques et financières des entreprises. Pierre a créé une culture où l'on visionne, où chacun se sent engagé, où il est valorisant de soumettre des idées.

Schéma 6 – Visionnisme circumpolaire



Pierre assume la direction générale d'un Centre de réhabilitation. Entré pour une période de deux ans afin de remettre sur pied cette organisation employant des personnes handicapées, il n'a cessé d'y développer de nouveaux services. Le Centre, qui avait moins de 20 employés à son arrivée, en compte maintenant plus d'une centaine. La vision envisagée au départ s'est

La vision centrale s'étend à l'horizontale et englobe plusieurs produits ou services, plus qu'elle ne chemine autour d'une seule ligne de produits ou services. Cela s'explique en partie par le fait que son équipe fournit autant de visions émergentes que de visions complémentaires. On ne veut pas devenir trop gros dans les secteurs qu'on exploite pour ne pas être identifié sur le marché comme un compétiteur agressif. On a opté pour une stratégie typique de visionnisme circumpolaire, où l'on met l'accent sur les visions émergentes qui tournent autour du pôle de la vision centrale. On l'élargit en développant des activités différentes, pas toujours connexes, plutôt que de la faire cheminer dans un seul domaine et dans une seule direction. Ces activités présentent pourtant un fil conducteur : l'emploi de personnes handicapées. Tout comme Maurice, Pierre est passé de visionneur à visionnaire. Il sait reconnaître ceux qui visionnent. Il en reconnaît l'importance pour l'organisation. On pourrait parler abondamment de l'apport des visionneurs dans l'équipe mise en place par Pierre.

La pratique visionniste

Une des caractéristiques de l'intrapreneur réside certainement dans sa capacité de se différencier. Ceux qui veulent recruter des intrapreneurs devraient être attentifs à ce fait. Les intrapreneurs ont presque tous tenu à vivre un jour ou l'autre un ou des événements qui les ont placés hors normes.

Mariette, infirmière dans un centre communautaire, est allée vivre un an à Londres avec une amie alors qu'elle n'avait que 20 ans. Lorsqu'on se place dans le contexte des années 1950, il s'agissait là d'un événement qui n'avait pas laissé indifférents bien des gens du petit village où elle vivait. Cette originalité allait se poursuivre dans ses activités professionnelles. Par exemple, lorsqu'elle donnait ses cours d'anatomie physiologie aux infirmières d'un Centre hospitalier à Montréal, elle avait opté pour une formule active : grâce au boucher de l'institution qui lui fournissait cœurs, os, poumons, etc., commandés directement de l'abattoir, elle pouvait donner un cours on ne peut plus réaliste.

Au Centre hospitalier où elle travaille maintenant, elle poursuit des méthodes aussi dynamiques dans le domaine des cours prénataux en utilisant les médias électroniques. Elle donne ses cours à la radio, le midi, pour l'ensemble de la population, car on lui a refusé de le faire pendant ses heures normales de travail de 8 heures à midi, puis de 13 heures 30 à 17 heures. On lui a dit qu'elle était payée pour donner ses cours dans la salle de classe prévue à cet effet dans le Centre hospitalier où elle travaille. Son émission est devenue extrêmement populaire. Si les gens savaient qu'elle la fait sur l'heure du midi parce que son employeur gouvernemental lui refuse de s'absenter pendant ses heures de travail ! Sans compter qu'elle a développé des méthodes pédagogiques dans son travail qui sortent totalement des normes habituelles du Centre hospitalier conservateur où elle travaille.

Une des caractéristiques de l'intrapreneur semble résider dans le fait qu'il se perçoit d'abord comme quelqu'un qui sert un client et non comme le rouage d'une organisation. En ce sens, il s'approprie le rôle de définir ce qu'il croit devoir être la mission de son secteur d'activités, en fonction de ce qu'il perçoit comme besoins chez son client. Il s'apparente à l'entrepreneur en ce sens qu'il fait confiance à ses intuitions et fait ce qu'il croit devoir faire pour bien rendre le service

ou bien s'acquitter de la tâche pour laquelle il est embauché, souvent malgré la rigidité des règlements de son organisation.

Une des caractéristiques de l'intrapreneur semble résider dans le fait qu'il se perçoit d'abord comme quelqu'un qui sert un client et non comme le rouage d'une organisation.

Cette inclination à définir ce qu'il croit devoir faire apparaît d'autant plus grande qu'il opère dans un environnement où les rôles et la mission n'ont pas été clairement définis. Si, pour d'autres, une telle situation peut servir de prétexte à un laisser-aller, pour l'intrapreneur il s'agit de l'occasion rêvée pour libérer son énergie, pour exprimer sa créativité dans le sens qu'il aura lui-même choisi. C'est aussi là une des dimensions où l'intrapreneur s'apparente à l'entrepreneur : l'un peut définir, structurer et faire fonctionner avec succès un secteur d'activités non structuré à l'intérieur de l'entreprise, tout comme l'autre le fait avec son entreprise dans l'environnement externe. Dans les deux cas, le même processus de visionnement semble se réaliser. Le niveau de risque pour l'un et l'autre n'est cependant pas le même.

Le président d'une grande multinationale britannique demanda à l'un des cadres reconnus pour son activité intrapreneuriale de mettre sur pied SCOTBIC : Scottish Business in the Community. Il s'agissait de mettre sur pied une série de centres en Écosse en vue de favoriser les activités entrepreneuriales. Ces centres allaient être financés par les grandes entreprises, le gouvernement central et les gouvernements locaux. Ce devait être une dernière mission pour Graham, dans la cinquantaine avancée, qui comptait prendre sa retraite une fois la mise en place terminée. En quelques années, il mit sur pied 31 de ces centres.

Ce qui est typique chez cet intrapreneur, c'est que son esprit innovateur, son désir de toujours faire des choses nouvelles l'ont amené à maintes reprises au cours de sa carrière à jouer un rôle de leader. Pourquoi Graham exerce-t-il ce leadership ? On peut avancer plusieurs explications, mais une raison majeure soutient ce leadership : c'est un gars engagé qui peut visualiser. Au cours de ces années de mise en place de SCOTBIC, il a dû amener quantité et quantité de gens

à s'engager pour réaliser une vision entrepreneuriale de leur communauté. De visionneur, il est devenu visionnaire et son leadership lui a permis d'identifier et de mettre en place au moins 31 visionneurs, qui ont accepté de diriger les 31 centres mis sur pied.

Les éléments présentés ci-dessus apparaissent dans tous les cas d'entrepreneurs et d'intrapreneurs étudiés qui ont réussi. D'autres éléments peuvent être identifiés ici et là. Par exemple, l'envie suggérée comme facteur de motivation par certains auteurs semble présente chez quelques entrepreneurs, mais à un beaucoup moindre niveau chez les intrapreneurs.

Nous avons observé que le système de relations demeure un des éléments clefs qui expliquent autant le cheminement entrepreneurial qu'intrapreneurial. Pour l'entrepreneur, ce système se situe tant à l'extérieur qu'à l'intérieur de l'entreprise, tandis que pour l'intrapreneur, il se situe essentiellement à l'intérieur de l'entreprise. En fait, on peut dire que ce cheminement demeure très lié à l'articulation et à la réalisation de visions et que, dans les deux cas, le système de relations semble expliquer ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, surtout au niveau de la réalisation des visions. Dans le choix et la mise en place de son système de relations, il faut que l'individu vise juste : ni trop haut, ni trop bas, mais là où il générera des effets synergiques.

Intraprendre : un agir visionneur

Au cours des dernières décennies, nombreuses sont les entreprises qui sont devenues plus grosses, plus anonymes, plus formelles. On y a perdu l'esprit, la culture qu'avait intégrés l'entrepreneur fondateur. Dans d'autres cas, il s'agit d'organisations étatiques qui sont régies par des normes relativement rigides où il n'est pas facile de stimuler l'esprit et la pratique intrapreneuriale.

C'est là que l'agir visionneur présente un intérêt particulier. L'employé, le gestionnaire qui veut continuer à fonctionner à un certain niveau d'efficacité et d'efficacité sera amené à développer son propre cadre d'action. Trop souvent, les repères dans ces organisations ne consistent qu'en des définitions de missions et d'objectifs très généraux, en des orientations pas toujours « opérationnalisables » dans le secteur d'activités propre à chacun. Si l'on veut continuer à donner un sens à son action en fonction de la raison pour laquelle

le on travaille dans cette organisation, on aura avantage à se donner un cadre visionneur. Cela suppose un minimum de prise de conscience et de prise en main du rôle qu'on considère devoir jouer pour être efficace et pour progresser.

L'élaboration d'un cadre visionneur devrait faciliter un cheminement innovateur, axé sur le client, car il amène à s'interroger, à évaluer et à réévaluer ce qui est fait compte tenu des attentes et des besoins des clients. On trouvera, au schéma 7, les principaux éléments que comprend un cadre visionneur.

L'élaboration d'un cadre visionneur devrait faciliter un cheminement innovateur, axé sur le client, car il amène à s'interroger, à évaluer et à réévaluer ce qui est fait compte tenu des attentes et des besoins des clients.

On aborde ici des éléments de contenu. Ce contenu variera, bien sûr, d'un domaine à l'autre, mais devrait en principe suivre les étapes suggérées. Nous ne commenterons que brièvement ces étapes, car elles apparaissent assez explicites en elles-mêmes. Mentionnons que, pour certains, le client peut se situer à l'intérieur de l'entreprise. Par exemple, pour les gens des systèmes d'information, les clients sont les autres services de l'entreprise.

On aura remarqué que la mise en œuvre de ces étapes fait appel aux capacités analytiques autant qu'aux aptitudes imaginatives. On aura remarqué aussi que, pour qu'un gestionnaire soit visionneur, cela suppose qu'il s'approprie et intériorise la connaissance de son secteur d'activités comme s'il s'agissait de sa propre entreprise. L'engagement doit être réel à chaque étape.

On aura aussi avantage à se créer des relations de soutien qui ne seront pas nécessairement les mêmes à chaque étape.

Conditions d'un agir visionneur

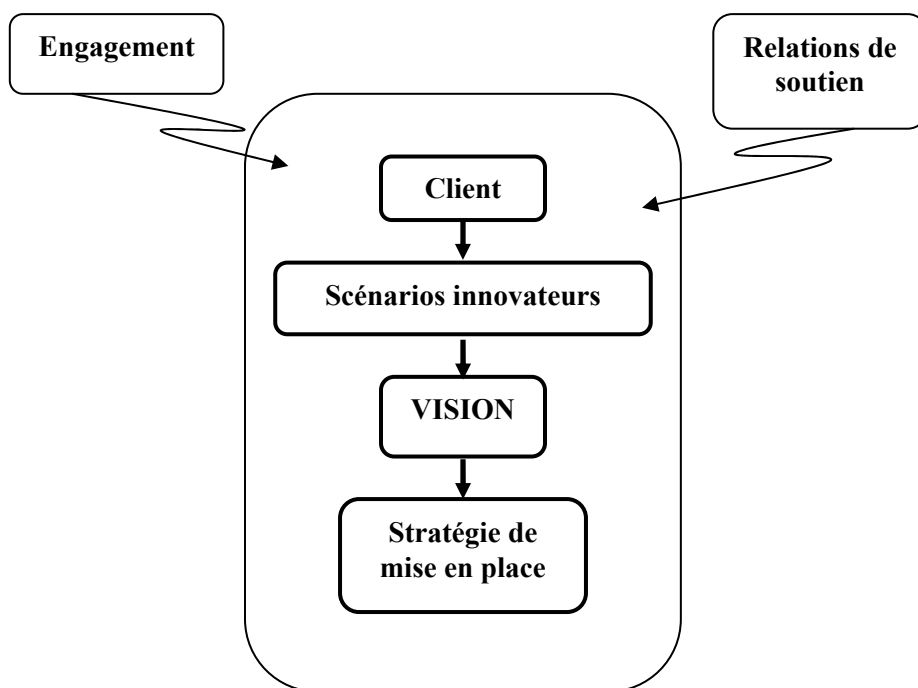
Les intrapreneurs apparaissent comme des gens qui peuvent apporter des changements dans une organisation. Une des difficultés majeures que rencontrent la plupart des intrapreneurs que nous avons étudiés réside dans la gestion du risque : quand et où va-t-on

introduire du changement et jusqu'à quel niveau l'organisation peut-elle l'absorber ?

Pour minimiser le risque d'échec, la mise en place d'un cadre visionneur doit s'apparenter aussi au développement de quelques relations motivées et intéressées à appuyer le changement. En réalité, il vaut

mieux que l'élaboration et la mise en place de visions ne se fassent pas en vase clos. Si le dirigeant est un entrepreneur visionnaire, on risque de retrouver plusieurs intrapreneurs visionneurs dans l'organisation, et ceux-ci devront souvent accomplir des efforts de dépassement pour élaborer et réaliser, le plus souvent à vitesse accélérée, des visions complémentaires.

Schéma 7 – Cadre visionneur



En fait, dans un tel contexte les visionneurs rencontrent habituellement moins de résistance et semblent développer des visions complémentaires plus étroitement reliées à la vision centrale. Si le dirigeant n'est pas un entrepreneur visionnaire ou si l'organisation, à cause de ses dimensions, doit opérer suivant des règles bureaucratiques, c'est là que l'intrapreneur aura davantage à introduire ses visions, sa vision, et à impliquer un système de relations autour de cette démarche visionnante.

L'implication des éléments de résistance dans le processus visionneur demeure une des tactiques pour faire accepter et introduire graduellement le changement. L'introduction de plusieurs processus visionneurs dans une organisation pourrait permettre de réduire les risques de rejet, la résistance au changement. L'agir visionneur finit par favoriser l'agir visionnaire, et vice versa. Autant une entreprise dirigée par un visionnaire aura besoin de visionneurs pour

réaliser des visions complémentaires, autant un nombre élevé de visionneurs risque de stimuler la venue d'une culture visionnaire et plus entrepreneuriale à la direction.

En somme, ce qui importe pour le visionneur, c'est de se donner un cadre d'action qui tienne compte de chacune des dimensions suivantes :

- développer une vision;
- soutenir ceux qui en ont une;
- se ménager des relations de soutien;
- cultiver un climat visionniste;
- s'assurer que les visions cheminent;
- évaluer leurs réalisations.

En fait, un agir visionneur a besoin pour s'exercer et se maintenir de créer une culture visionniste. Une des conditions pour ce faire réside dans la mise en place d'un système de relations. Bien que la période d'incu-

bation suppose réflexion et souvent retrait pour une courte période, dans l'ensemble il apparaît difficile pour un individu qui travaille isolément, sans relations d'appui, de réussir.

L'introduction de plusieurs processus visionneurs dans une organisation pourrait permettre de réduire les risques de rejet, la résistance au changement.

Niveaux intrapreneuriaux

En ce qui a trait à la pratique intrapreneuriale, des niveaux peuvent être identifiés. Cinq niveaux sont proposés ici. Au premier niveau, on retrouve le type végétatif. Ce sont les employés et gestionnaires qui vivent un niveau d'engagement minimum. Pour être intrapreneurial, il faut vivre à un niveau d'engagement élevé ce qu'on fait, le comprendre, pour pouvoir au moins suivre le rythme. Cela aura pour effet de réduire la résistance lors de l'introduction de changements. Alors que le bienveillant utilise la réflexion pour faire mieux, celui qui est engagé intériorise pour accomplir avec perfection. C'est la réalisation de la qualité.

Alors que l'innovateur saura introduire de nouvelles façons de faire, le visionneur intègre dans son agir les autres types pour générer une culture organisationnelle où il a su introduire ceux qui l'entourent dans un processus où ils se sentent engagés et prêts à se dépasser pour contribuer à la réalisation de la vision. En fait, le passage d'un niveau à l'autre exprime une augmentation de l'engagement des méninges dans ce qu'on fait. On peut aussi dire qu'à une époque où l'on parle tant de qualité, celle-ci a besoin de concepts pour que sa pratique soit renforcée, pour que son étoffe soit mieux intégrée à la culture de l'entreprise. Le concept de vision-visionneur-visionnaire peut offrir un soutien substantiel en ce sens.

Conclusion

Le fait de visionner offre un cadre, une démarche pour devenir plus entrepreneurial, plus intrapreneurial, plus innovateur. Un cadre où l'on élabore et veut réaliser une vision invite à faire et à refaire ses devoirs, à réfléchir, à se questionner sur le sens de ce qu'on fait et à mieux préparer l'action. En l'appliquant,

certaines pourront reprendre vie, redonner un sens à ce qu'ils font. C'est un cadre stimulant qui pousse à apprendre, à continuer à progresser. Il amène à s'occuper davantage du client tout en s'intégrant à l'organisation. Il amène en fait à s'approprier cette organisation et à la dynamiser. Plus d'un intrapreneur potentiel pourrait en profiter pour faire ses classes, cheminer, et de visionneur qui sait, devenir visionnaire !

Les modèles présentés ici devraient permettre à celui qui veut innover de s'établir un cadre de référence. En ce sens, c'est aussi un modèle de changement organisationnel par le bas. De tels modèles existent peu dans la littérature de gestion. Leur application ne deviendra possible que si l'évolution des organisations suit celui des sociétés par le passage du pouvoir autocratique à l'expression de liberté, du moins de certaines formes de liberté. Et la liberté, pour ne pas devenir anarchie, doit pouvoir s'exprimer à l'intérieur de certaines règles, de certains cadres. Ainsi, des pratiques peuvent être mises en place pour faciliter, voire stimuler ce changement organisationnel par la base que peut apporter l'intrapreneur.

Notes et références

- ¹ Louis Jacques Filion est professeur titulaire et directeur de la chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter aux HEC de Montréal.
- ² Kao, R.W.Y. (1995). *Entrepreneurship : A Wealth Creation And Value Adding Process*, Singapore, Prentice Hall.
- ³ *Ibid.*
- ⁴ Filion, L.J. (1989). « Le développement d'une vision : un outil stratégique à maîtriser », *Gestion*, vol. 14, n° 3, septembre, p. 24-34; Filion, L.J. (1991). *Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur*, Montréal, ADP/Éditions de l'entrepreneur.
- ⁵ Filion, L.J. (1990a). « L'intrapreneur : un visionnant », *Revue internationale des petites et moyennes organisations P.M.O.*, vol. 5, n° 1, p. 22-33; Filion, L.J. (1990b). « The Intrapreneur as a Visioner », in Terry Wu et Jim Mason (dir.), *Proceedings of the VIIth Annual Conference of the International Council for Small Business-Canada*, 7^e colloque annuel, Conseil international de la petite entreprise (CIPE - Canada), 5-6 octobre 1990, Regina, Saskatchewan, p. 101-120; Filion, L.J. (2002). « From Employees to Intrapreneurs », in Tan Wee Liang (dir.), *The Dynamics of Entrepreneurship – Growth and Strategy*, Singapore, Prentice Hall, p. 158-178.
- ⁶ Filion, L.J. (1989), *op. cit.*; Filion, L.J. (1991), *op. cit.*

organisations & territoires

RÉFLEXION SUR LA GESTION, L'INNOVATION ET L'ENTREPRENEURSHIP

Nouveau site Web

www.uqac.ca/revueot

www.uqac.ca/revueot

www.uqac.ca/revueot

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.

Les Laboratoires Æterna : un cas spécifique d'approvisionnement

Daniel Gagnon ¹ et Normand Tremblay ²

L'entreprise et le projet

Les Laboratoires Æterna est une société biopharmaceutique spécialisée en endocrinologie et en oncologie. Fondée en 1991, elle a un portefeuille de douze produits en développement, de l'étape pré-clinique jusqu'en phase III (homologation). Au cours des dernières années, la société a développé un médicament inhibiteur d'angiogenèse, plus spécifiquement en oncologie. Il s'agit d'une nouvelle approche thérapeutique qui vise à réduire ou à couper la formation de nouveaux vaisseaux sanguins, empêchant ainsi la cellule tumorale de proliférer ou de croître.

Dans le cadre de la présente étude, nous allons effectuer une revue du processus de gestion des approvisionnements, conformément aux techniques recommandées par l'approche « gestion de projet ».

Le Neovastat®, produit mis au point par *Les Laboratoires Æterna*, a atteint l'étape finale en vue de son autorisation potentielle pour le traitement des cancers du rein et du poumon. Il s'agit ici des études de phase III, dernière étape avant la commercialisation. Les résultats finaux de l'étude pour le cancer du rein sont attendus avant la fin de l'année 2003 ³, alors que ceux pour le traitement du cancer du poumon sont prévus pour la fin de 2006.

La mise au point d'un médicament est un processus long et complexe. De façon plus spécifique, celui-ci est régi par les agences réglementaires du domaine de la santé de chaque pays où se déroulent les études. La durée de cette période de développement peut varier entre dix et quinze années, dépendamment de la nature du produit et du choix des indications investiguées. Dans le cas du Neovastat®, l'entreprise en est rendue à la douzième année de ce processus.

Le Neovastat® est fabriqué à partir d'une matière première biologique : le cartilage de requin. Ce dernier est un tissu avascularisé, donc à l'intérieur duquel se trouvent des molécules qui inhibent la formation de vaisseaux sanguins. Peu importe son origine, le cartilage possède les mêmes propriétés biologiques. La raison principale pour laquelle l'entreprise a opté pour le cartilage de requin est qu'il s'agit d'un poisson très abondant à l'échelle mondiale.

Dans l'industrie de la transformation du poisson, les chairs et les ailerons du requin sont déjà utilisés alors que le cartilage, lui, est considéré comme un rebut.

L'étude

Dans le cadre de la présente étude, nous allons effectuer une revue du processus de gestion des approvisionnements, conformément aux techniques recommandées par l'approche « gestion de projet » (telle que reconnue au PMBOK ⁴). Celle-ci peut être schématisée tel que montré dans le tableau 1 en ce qui concerne la première phase du processus.

Le cas de l'entreprise sous étude est unique au sein de l'industrie pharmaceutique. Il s'agit ici de fabriquer un médicament à partir du rebut d'une biomasse marine (le cartilage de requin) d'où sont extraites les molécules actives ⁵. Cette situation particulière ne permet pas, à la base, de structurer l'infrastructure d'approvisionnement.

Dans les lignes qui vont suivre, nous tenterons de souligner en quoi les éléments soulevés diffèrent des processus habituels d'approvisionnement.

Tableau 1 - Planification des approvisionnements

<p>1. Données d'entrée</p> <ol style="list-style-type: none">1. Énoncé du contenu2. Description du produit3. Structure d'approvisionnement4. Conditions du marché5. Données de sortie des autres processus de planification6. Contraintes <p>2. Outils et méthodes</p> <ol style="list-style-type: none">1. Analyse « Faire ou acheter »2. Analyse à dire d'expert3. Choix du type de contrat4. Processus de gestion des risques5. Les modalités du contrat <p>3. Données de sortie</p> <ol style="list-style-type: none">1. Plan de management des approvisionnements2. Limite(s) de fourniture(s)
--

D'entrée de jeu, il est important de prendre en compte que la gestion du développement du Neovastat® diffère de la majorité des projets conventionnels du domaine. D'une part, la durée de vie de ce projet est très étendue dans le temps et, d'autre part, aucun précédent de cette nature n'existe dans l'industrie biomédicale.

Habituellement, le développement d'un médicament se fait dans un mode d'innovation des plus complets. Les étapes d'avancement se définissent au fur et à mesure que les résultats pré-cliniques sont obtenus. Cette façon de faire positionne les phases ultérieures du développement et, par conséquent, détermine les besoins en matière première et les spécifications requises pour la préparation et la transformation de cette dernière.

D'entrée de jeu, il est important de prendre en compte que la gestion du développement du Neovastat® diffère de la majorité des projets conventionnels du domaine.

Dans le présent cas, puisqu'il s'agit d'un produit biologique d'où sont extraites des molécules actives, le conditionnement et la préparation de la matière in-

fluent majoritairement sur la qualité et l'efficacité du produit final. Une matière première détériorée sera rejetée immédiatement, d'où l'importance d'y aller d'opérations standardisées lors de la récolte et de la transformation de celle-ci. L'utilisateur doit s'assurer d'obtenir un produit de fournisseurs qui réponde à de hauts standards de qualité pré-établis.

A- Les intrants de la planification de l'approvisionnement

1. L'énoncé du contenu (*Scope Statement*)

Le département des approvisionnements de l'entreprise étudiée poursuit deux objectifs principaux. Le premier, présent lors de la phase de développement (pré-clinique et clinique) est d'obtenir de la matière première en quantité et en qualité suffisantes, conformément aux spécifications prédéterminées pour les besoins des études cliniques en cours (études de phase III pour le cancer du rein progressif et le cancer du poumon). Le second objectif, plus complexe, est de planifier et d'organiser un réseau de fournisseurs diversifié (géographiquement parlant) pouvant répondre aux besoins lors de l'étape de la commercialisation du Neovastat®. Cet éventuel réseau devra être en mesure de suffire à la demande en quantité et en qualité con-

formément aux spécifications scientifiques et aux exigences réglementaires.

2. La description du produit visé par le projet (*Product Description*)

Le but poursuivi dans ce cas par l'opération d'approvisionnement est la fourniture de cartilage de requin provenant d'espèces particulières et répondant à des spécifications précisées au cahier des charges (émis par le service des approvisionnements). Ce document fait référence à des méthodes et à des normes de qualité développées au terme des expériences menées par l'entreprise.

Le cartilage de requin est obtenu lors du processus de transformation des chairs. Il est séparé du résidu de celles-ci par une méthode spécifique (conditionnement), nettoyé, enveloppé sous vide et congelé à l'intérieur d'un délai pré-établi par des experts scientifiques. Cette dernière étape (la préparation pour le transport) est primordiale puisque l'objectif premier de la chaîne d'approvisionnement est d'obtenir le cartilage à son état le plus naturel possible, tout en évitant une décongélation prématurée et en réduisant au minimum le nombre de manipulations.

Pour arriver à obtenir du cartilage conforme aux besoins de l'entreprise, les producteurs se doivent d'amener leurs usines de transformation à des normes strictes édictées par l'acheteur. Ce processus nécessite plus souvent qu'autrement des améliorations locatives à leurs installations physiques ainsi que des modifications à leurs programmes de production habituels. D'éventuels partenariats impliquant l'utilisateur et les fournisseurs potentiels s'avèreront nécessaires lors des phases ultérieures de développement du projet.

Il est important à ce stade-ci de garder présent à l'esprit que les spécifications techniques requises du cartilage de requin ont évolué de façon constante pendant les quatre dernières années. De plus, les méthodes de préparation du cartilage ont été améliorées pendant cette période et sont devenues très contraignantes pour les usines de transformation impliquées. Ces améliorations aux techniques de conditionnement du cartilage ont demandé de nombreux efforts de la part des fournisseurs. Dans ce contexte, la description du produit final est devenue évolutive. Ceci a posé de nombreux problèmes d'adaptation à plusieurs fournisseurs éventuels dont le niveau d'opération n'avait ja-

mais été confronté à semblable problématique (eu égard à leur activité de base et au contexte dans lequel celle-ci s'est toujours effectuée).

Il est important à ce stade-ci de garder présent à l'esprit que les spécifications techniques requises du cartilage de requin ont évolué de façon constante pendant les quatre dernières années.

3. Structure d'approvisionnement (*Procurement Resources*)

Pour répondre aux besoins de la tâche, le département d'approvisionnement de l'entreprise comporte présentement deux spécialistes, soit un en développement international des pêches et un autre formé en biologie marine.

Le spécialiste du domaine des pêches est en mesure de tracer les grandes orientations de l'industrie de la pêche au requin à travers les divers marchés qui ont été sélectionnés. De plus, il voit à conserver l'information la plus adéquate possible et à entretenir les relations d'affaires avec les futurs fournisseurs pour la phase subséquente de commercialisation du Neovastat®.

En ce qui concerne le spécialiste en biologie marine, son rôle se situe au plan de l'adéquation des procédés de cueillette du cartilage de requin en regard des besoins scientifiques de la production du Neovastat®.

Des expertises complémentaires sont imparties à l'extérieur de l'organisation afin de compléter le processus d'analyse du marché. C'est ainsi que cinq consultants différents ont été impliqués à divers niveaux au cours des dernières années.

4. Les conditions du marché (*Market Conditions*)

L'industrie des pêches est une industrie peu structurée à l'échelle internationale et, dans certains pays du monde, c'est le métier du dernier espoir. La pêche aux requins, quant à elle, est principalement concentrée dans les pays de l'hémisphère sud et n'est pas une pêche considérée lucrative. Le plus souvent, le requin est capturé en prise accidentelle, sporadique, dépendamment de la saison de pêche. La chair du requin,

lorsque commercialisée, est vendue sur le marché intérieur pour la consommation alimentaire.

C'est à ce stade de la chaîne de production que le cartilage peut devenir un produit d'intérêt médical, alors qu'il est considéré un rebut dans l'industrie des pêches. Dès lors, il y a un intérêt corporatif pour l'entreprise témoin à récupérer cette matière première (cartilage) selon des principes écologiques et techniques développés en partenariat avec les organisations de pêcheurs, les industriels de la transformation du poisson et les gouvernements impliqués. Au fil des expériences vécues, l'entreprise s'est aperçue qu'une minorité d'éventuels fournisseurs avait la capacité pour rencontrer les exigences techniques et développer des partenariats à long terme selon la philosophie préconisée.

Les projets avec des rendements financiers à court terme et les activités journalières sont des prémisses pour l'industrie des pêches, tout comme pour celle de la transformation. Cette réalité est fort compréhensible, l'abondance du poisson variant d'une saison à l'autre, comme le prix payé au marché pour la chair. Il s'agit de facteurs et de variables qui conditionnent l'offre et la demande. Par conséquent, un industriel de la transformation peut décider de prioriser une espèce de poisson plutôt qu'une autre en raison des conditions du marché. Ce phénomène explique que certains industriels délaissent la pêche aux requins et réorganisent leurs activités dans une autre espèce lorsque ces conditions varient. Dans ce contexte, il devient primordial pour l'entreprise de trouver des partenaires fiables ayant un intérêt pour la pêche au requin. En contrepartie, il est difficile, au stade expérimental actuel, d'orienter en ce sens un industriel de la transformation puisque aucune garantie commerciale ne peut lui être donnée. Un lobby intense et un doigté dans les relations commerciales sont le lot du vécu quotidien des spécialistes de l'équipe du projet.

5. Les autres éléments de l'opération de planification (*Other Planning Output*)

Entre 1991 et 1996, le budget consacré à l'opération d'approvisionnement a quintuplé. Au départ, les volumes de cartilage requis étaient négligeables puisque l'entreprise n'avait aucun patient à traiter. La matière première récoltée servait uniquement à faire la démonstration d'activités biologiques sur des modèles *in vitro* – *in vivo* (activités pré-cliniques). Entre 1996

et 2003, le budget a quadruplé par rapport à son niveau de 1996 alors que les besoins se répartissent dans les différents postes comptables suivants : coût de la matière première, salaires du personnel impliqué, frais de voyages, honoraires professionnels. Il va de soi que plus le projet approche de sa finalité (la production commerciale du Neovastat®), plus les besoins en ressources financières et humaines se font grands.

6. Les contraintes (*Constraints*)

Le cartilage de requin est un produit naturel qui, à ce jour dans l'état actuel de la science, ne peut être re-produit synthétiquement à l'échelle commerciale de façon rentable. À partir de ce constat, la seconde équation à prendre en considération est d'envisager la production en ferme d'élevage de cette espèce de poisson. Encore là, deux contraintes majeures empêchent cette éventualité. Dans un premier temps, le requin est un poisson qui voyage sur de longues distances afin de parfaire sa croissance. Deuxièmement, cette période de croissance nécessite un horizon temporel assez considérable, ce qui a pour effet de rendre l'élevage du requin pratiquement impossible. Confrontée à ces réalités, l'entreprise n'a d'autre choix à court terme que de se tourner vers l'industrie des pêches afin de pourvoir à son approvisionnement en cartilage.

Puisque nous sommes en présence d'une ressource naturelle abondante (un poisson), plusieurs facteurs et variables doivent être considérés pour obtenir un approvisionnement régulier sur une période de temps continue. Les conditions du marché, la température du produit au moment de l'expédition, la distribution dans les biomasses ne sont que quelques exemples de ces éléments qui influent sur le processus d'approvisionnement.

Puisque nous sommes en présence d'une ressource naturelle abondante (un poisson), plusieurs facteurs et variables doivent être considérés pour obtenir un approvisionnement régulier sur une période de temps continue.

Afin d'éviter des ruptures de stock potentielles au moment de la phase commerciale, il est essentiel pour

l'entreprise de développer un réseau de fournisseurs à l'échelle mondiale puisque les risques inhérents à l'industrie des pêches et à la spécificité de l'espèce utilisée sont omniprésents.

Au-delà de ces éléments de spécificité, une contrainte majeure demeure : l'incertitude reliée aux résultats de l'étude de phase III. Toute la suite de la procédure d'approvisionnement se voit conditionnée par cet élément.

B- Les outils et techniques utilisés pour la prise de décision

7. La décision de contracter à l'externe pour son approvisionnement (*Make or Buy Analysis*)

L'industrie des pêches est l'un des derniers secteurs industriels à être structuré à l'échelle internationale. Cette industrie comporte une multitude de particularités et, pour y œuvrer, une longue expérience professionnelle est requise. La formation dans ce secteur y est acquise principalement par l'expérimentation active et au terme d'une longue tradition. Il va de soi, pour l'entreprise, qu'il est beaucoup plus approprié de développer des partenariats avec des professionnels spécialisés dans le secteur que de tenter de s'y aventurer elle-même. De plus, d'un strict point de vue économique, il n'y a aucune justification financière à déployer des efforts en vue de devenir producteur, le coût d'acquisition de la matière (cartilage) ne représentant pas une somme disproportionnée en regard des autres composantes de la structure de coût du Neovastat®.

Finalement, il faut absolument que l'entreprise contrôle la qualité de la matière et la régularité du réseau d'approvisionnement, deux considérants primordiaux dans un contexte d'opération scientifique. Il y a donc ici possibilité de structurer une filière d'approvisionnement fiable sans prendre pleinement à sa charge la responsabilité de la production de la matière, ce qui devient nettement un avantage.

8. L'expertise professionnelle externe (*Experts Judgement*)

Les consultants externes possédant une expertise dans le domaine de la pêche aux requins ne sont pas monnaie courante. À l'exception de certains biologistes

qui ont des connaissances plus poussées en la matière, peu de « spécialistes » peuvent prétendre à semblable titre. Ces professionnels concentrent leur expertise dans l'évaluation de la biomasse et sont principalement à l'emploi des gouvernements, des ONG ou de certains groupes environnementaux. Du côté de la transformation des chairs de requin, peu de professionnels œuvrent à ce niveau puisqu'il s'agit d'un produit à faible valeur commerciale.

Pour ce qui est de ses besoins spécifiques d'approvisionnement, l'entreprise, avec l'aide de partenaires des industries de la pêche et de la transformation, a dû mettre au point certaines techniques spécifiques. C'est ainsi qu'elle a développé au fil des dernières années les techniques et les procédures de cueillette et de transformation du cartilage de requin. Des programmes de formation spécifiques, tant pour les experts à l'interne que pour les partenaires industriels, ont été développés. Les pêcheurs et les industriels qui ont participé activement au développement du projet Neovastat® depuis 1991 sont devenus, par la force des choses, des spécialistes pour les besoins biomédicaux de l'entreprise concernée. Les partenaires saisissent aujourd'hui tous les éléments du conditionnement de la matière première, lesquels sont devenus un paramètre essentiel au développement du Neovastat®. En ce sens, on peut les cataloguer à titre d'experts externes.

9. Le processus de gestion des risques de l'opération (*Risk Management Process*)

L'industrie mondiale de la pêche est caractérisée par l'absence de données fiables sur les biomasses et l'exploitation des ressources. Dans plusieurs pays, la « chaîne de froid » (c'est-à-dire l'opération de glaçage à bord du bateau jusqu'à l'arrivée à l'usine) est déficiente. La volonté des partenaires de corriger ces lacunes n'est pas toujours évidente, les ressources physiques et les moyens financiers disponibles à cet effet étant souvent limités.

Pour ce qui est du processus actuel d'approvisionnement, l'implantation des méthodes de transformation et de conditionnement du cartilage est parfois difficile à réaliser au stade de la production pilote (transfert technologique). La principale raison est que l'approche de travail préconisée par l'entreprise est beaucoup plus restrictive et complexe que ce à quoi les industriels de la transformation du poisson sont habitués.

La standardisation de la matière, d'un fournisseur à l'autre, est également difficile à réaliser puisque nous sommes en présence d'opérations manuelles, lesquelles comportent de grandes variabilités. Ce constat étant, il est important d'implanter des programmes de formation continue afin de contrecarrer les déficiences des employés des usines partenaires. Le niveau de scolarité de ces employés étant très variable (ils sont même souvent peu scolarisés), la mise en place de semblables programmes de formation peut s'avérer une aventure périlleuse, tout comme la barrière linguistique risque de compliquer le tout.

Des éléments d'ordre plus techniques sont également à considérer. Ainsi, la logistique pour le transport du cartilage congelé est parfois hasardeuse à organiser compte tenu de l'absence, dans certains pays, d'éléments d'infrastructures qui nous apparaissent évidents chez les pays plus développés. De plus, la majorité des industriels impliqués dans le secteur des pêches ont une capacité financière limitée, ce qui fait que, plus souvent qu'autrement, le risque financier, quoique faible, est principalement supporté par le donneur d'ordres au stade de production pilote.

Au moment de transiter vers la production industrielle, les partenariats se devront d'être stables et clairement établis. La qualité de la relation entre les intervenants aura inévitablement préséance sur les grands principes légaux puisque les recours potentiels risquent d'être sans issue eu égard aux pays de provenance de la matière première.

10. Les modalités du contrat (*Contract Terms and Conditions*)

Tel que précédemment mentionné, la qualité de la relation d'affaires avec les éventuels partenaires reposera principalement sur une excellente compréhension des besoins scientifiques de l'entreprise. Pour ce faire, les spécialistes de cette entreprise se devront d'aller au-delà des ententes contractuelles standards où les prémisses et postulats scientifiques sont conjointement élaborés et où le document contractuel prévoit les conséquences d'une inadéquation entre les éléments reçus et les attentes du donneur d'ordres. Ici, le principal but poursuivi par l'entente contractuelle sera de servir « d'élément rassurant » pour le partenaire commercial et industriel de l'entreprise donneuse d'ordres. Les responsables de projet qui auront à composer avec cette réalité quotidienne se devront

d'être pleinement au fait de celle-ci et n'auront d'autre choix que d'agir en conséquence. Ils devront faire preuve d'une dextérité et d'une habileté « interrelationnelle » exceptionnelles afin d'exécuter pleinement leur mandat.

La qualité de la relation d'affaires avec les éventuels partenaires reposera principalement sur une excellente compréhension des besoins scientifiques de l'entreprise.

C- Les extraits de la planification des approvisionnements

11. Le plan d'approvisionnement (*Procurement Management Plan*)

Deux prémisses servent à l'établissement de ce plan. La première concerne les besoins à court terme pour les expérimentations cliniques. À ce chapitre, l'entreprise étudiée fait déjà affaire exclusivement avec des fournisseurs qui composent son portefeuille depuis quelques années déjà.

Le deuxième élément à prendre en considération est, d'une part, la planification d'un réseau, lequel doit préalablement tenir compte du succès d'une des deux études cliniques (le rein ou le poumon) et, d'autre part, des projections de besoins futurs et des hypothèses de commercialisation du Neovostat®.

Dans un processus plus traditionnel d'approvisionnement, le bien livrable requis est d'abord défini dans un document approprié (le devis technique ou le cahier des charges). Certains fournisseurs potentiels se manifestent avant le processus de l'appel d'offres pour exprimer leur intérêt à pouvoir se qualifier et ainsi participer au projet. D'autres vont formaliser leur intention seulement lors du processus officiel d'appel d'offres. Par la suite, une série de propositions sont soumises au donneur d'ordres en conformité avec les critères et spécifications mentionnés au devis.

Dans le présent cas, le processus de qualification des fournisseurs se précise avec l'évolution scientifique du projet. Dans un premier temps, les besoins en matière première pour les études pré-cliniques et cliniques sont somme toute assez minimes. Toutefois, un

résultat concluant lors d'une étude de phase III risque de changer toute la dynamique d'approvisionnement.

Les expériences vécues et une partie des difficultés rencontrées antérieurement par l'entreprise ont démontré que seulement 50 % des producteurs mondiaux de requins (selon les évaluations faites à ce jour) ont la capacité technique de fournir de la matière première conforme aux spécifications du donneur d'ordres. L'entreprise ici ne recherche pas spécifiquement le plus bas prix du marché, mais plutôt un produit répondant à ses spécifications à un prix équitable.

Dans un secteur industriel traditionnel, on recherche habituellement le plus bas prix et le contrat est octroyé au plus bas soumissionnaire conforme (aux critères de qualité prédéfinis, entre autres). Dans bien des cas, il ne s'agit pas d'un projet ou d'un produit ayant de fortes caractéristiques d'innovation; la majorité des éventuels fournisseurs ont à la base les qualifications pour produire ce bien.

Pour le présent projet, tel n'est pas le cas puisqu'un transfert technologique (essai pilote) doit être effectué pour que le fournisseur soit en mesure de réussir la production du bien livrable. La nature de la relation d'affaires devient ainsi différente lorsque les deux parties participent à la production d'échantillons dans un contexte de projet pilote. Il s'agit d'une approche très participative où le transfert technologique peut s'opérer à l'intérieur d'un délai variant de un à trois mois, selon les circonstances.

À la naissance du projet, des fournisseurs potentiels ont démontré de l'intérêt avant que l'entreprise décide d'investir d'importantes sommes d'argent dans le développement d'un réseau de fournisseurs. Ces entreprises se sont manifestées sur une base informelle et certaines ont même offert de fournir des échantillons de matière première dans le but d'amorcer une relation d'affaires. À la suite de ces démarches, le donneur d'ordres leur a fait parvenir son cahier de charges afin que ces derniers exécutent une première analyse. D'emblée, ces producteurs ont affirmé qu'ils seraient en mesure d'offrir un produit qui répondrait aux spécifications et que leurs équipes techniques possédaient toute l'expertise requise pour produire des échantillons de qualité. Au terme de cette première expérience, les échantillons fournis étaient totalement inadéquats et inutilisables pour les fins de l'ex-

périmentation médicale. C'est alors que certains de ces fournisseurs ont manifesté l'intention de produire de nouveaux spécimens selon des procédures de transformation établies par le donneur d'ordres. Encore là, toutes ces opérations se sont avérées insatisfaisantes !

Même si plusieurs fournisseurs avaient la volonté d'essayer, ils ne possédaient malheureusement pas l'expertise nécessaire. L'intérêt premier chez ces éventuels partenaires reposait en grande partie sur le prix payé par l'entreprise cliente pour le conditionnement d'un rebut (le cartilage), alors que ce prix était, toute proportion gardée, supérieur à celui payé pour la chair comestible.

Dans un secteur industriel traditionnel, on recherche habituellement le plus bas prix et le contrat est octroyé au plus bas soumissionnaire conforme.

Les industriels intéressés ont tous ici perçu l'opportunité de faire un profit rapidement, sans pour autant évaluer l'ensemble des risques techniques associés au projet. Au cours de ce processus, le donneur d'ordres s'est aperçu de son côté qu'il avait sous-estimé les risques et les difficultés techniques associés à la production du cartilage (au même titre que les éventuels fournisseurs les avaient eux aussi sous-estimés). Au départ, personne n'aurait pu prédire que ce n'était qu'une minorité d'industriels qui possédait la capacité technique pour participer à un pareil projet dans une industrie non traditionnelle. Comme la majorité des petites entreprises de transformation des produits de la mer ont des objectifs financiers à court terme (hebdomadaire), il y avait là une incompatibilité d'orientation stratégique au point de départ.

Nous avons indiqué précédemment une faible proportion d'industriels pouvant gérer les risques inhérents à l'opération de production pour les besoins du donneur d'ordres. Ainsi, contrairement à un appel d'offres traditionnel, le donneur d'ordres a dû, au préalable, identifier et sélectionner les fournisseurs potentiels dans le cadre de missions exploratoires à travers le monde (puisque la production à distance d'échantillons n'a pas fonctionné). Plusieurs rencontres ont eu lieu avec différents fournisseurs afin d'évaluer leur intérêt à collaborer sur une base de relation à long

terme, sans pour autant pouvoir leur assurer un carnet de commandes à moyen terme.

Les mers de plusieurs pays disposent de biomasses importantes de requins, mais les variables endogènes et exogènes associées à ces pays sont différentes les unes des autres. De plus, au fil du temps, un élément est devenu immuable, soit l'ensemble des spécifications et procédures de transformation du cartilage telles qu'établies par le donneur d'ordres. La principale raison de ce postulat est qu'il est essentiel pour l'entreprise d'obtenir un produit conforme et spécifique à la fabrication d'un médicament. Le choix des fournisseurs potentiels ne repose donc pas sur des critères de prix, mais plutôt sur la capacité technique de l'éventuel partenaire à gérer tous les risques scientifiques inhérents à la production du cartilage (ainsi qu'à sa volonté de le faire).

Dans un appel d'offres traditionnel, différentes clauses de pénalité (ou clauses d'assurance) peuvent être exigées si le bien livrable ne répond pas aux exigences du donneur d'ordres. Dans l'industrie des pêches, de telles mesures de protection n'ont pas de réelle application ni de portée. En fait, elles sont plutôt dissuasives dans l'optique d'une collaboration à long terme. Au surplus, tel que nous l'avons précédemment mentionné, c'est le donneur d'ordres ici qui maîtrise tout l'aspect technique de l'opération.

Dans un appel d'offres traditionnel, différentes clauses de pénalité (ou clauses d'assurance) peuvent être exigées si le bien livrable ne répond pas aux exigences du donneur d'ordres.

Comme le processus d'approvisionnement se déroule à une échelle internationale (autant au Japon qu'en Australie), des relations de confiance doivent être établies entre les fournisseurs et le donneur d'ordres. Il est primordial d'établir au départ un tel lien de confiance et d'expliquer les risques inhérents au transfert technologique, sinon aucun fournisseur ne voudra participer à une opération de pré-qualification. Dans un environnement plus traditionnel, on établit le plan d'approvisionnement au sein duquel on retrouve les conditions de réalisation et, quelque temps plus tard, des propositions sont soumises par d'éventuels four-

nisseurs pour fins d'analyse et d'évaluation. Dans le présent cas, cette approche est impossible, le nombre d'incertitudes techniques étant trop élevé.

Un autre élément qui diffère d'un processus d'approvisionnement standard est que les besoins à court terme sont sécurisés par certaines ententes commerciales, mais les besoins à moyen terme ne sont pas encore connus du donneur d'ordres (sauf d'un point de vue hypothétique). Des fournisseurs potentiels peuvent être sollicités, rencontrés et peuvent même participer à des opérations de production pré-industrielle (ce qui a pour effet de la qualifier pour les phases suivantes du processus), mais très peu de certitude peut leur être donnée. Les responsables de l'approvisionnement de l'entreprise doivent maintenir l'intérêt de ces fournisseurs potentiels sur une longue période. Plusieurs mois et même des années peuvent s'écouler avant qu'une relation d'affaires sérieuse n'intervienne.

Pour les éventuels producteurs de cartilage de requin, l'horizon temporel actuel est la saison de pêche, de sorte que les usines, souvent, ne fonctionnent que quelques semaines par année. Le passage à la production d'un produit bio-pharmaceutique représente pour eux un saut technologique majeur; peu d'entreprises de ce domaine sont en mesure de le faire. L'entreprise doit accompagner ses éventuels fournisseurs dans tout le processus de définition de son approvisionnement, de l'identification des besoins jusqu'à l'étape de la production commerciale. C'est là que se trouve le principal enjeu qui entoure la définition du plan d'approvisionnement dans le contexte très particulier qu'est celui du développement d'un médicament à forte concentration biologique !

12. L'énoncé résultant de cette opération *(Statement of Work)*

L'objectif initial de l'équipe projet était de fournir de la matière première (cartilage) pour les fins des études cliniques. À cette étape, il faut prendre conscience que les techniques d'extraction, de conditionnement et de nettoyage ont constamment évolué depuis les premiers essais en 1992. Au fil de ces expériences, le donneur d'ordres a développé des programmes de conditionnement de la matière qui peuvent être transférés d'un centre de pêche à un autre, peu importe la situation géographique de l'usine concernée.

Le transfert technologique se réalise maintenant sans trop de problèmes. À ce jour, l'entreprise possède un réseau de fournisseurs qui produit le cartilage de requin pour les besoins des études cliniques en cours. Ces fournisseurs répondent aux normes internationales d'hygiène et, de surcroît, respectent le code de pêche international implanté par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture. Au cours de missions exploratoires effectuées récemment, l'entreprise a réussi à identifier d'autres producteurs potentiels pouvant satisfaire à ses critères et ayant le désir de participer à un projet de cette envergure.

Dans la perspective d'une commercialisation potentielle du Neovastat®, le donneur d'ordres et certains fournisseurs ont réalisé des expériences pilotes consistant en la production d'échantillons de cartilage (afin de vérifier la faisabilité technique de l'opération). L'expérience acquise au cours des dernières années a démontré que les actuels fournisseurs sont en mesure de produire un cartilage qui répond aux spécifications du cahier de charges. Ces fournisseurs ont travaillé dans un contexte d'incertitude élevé puisque que les productions commerciales ne seront nécessaires que si les résultats des études cliniques de phase III sont concluants. En effet, advenant le cas où les études seraient positives, la dynamique actuelle de l'approvisionnement changera du tout au tout. L'entreprise devra quintupler son nombre de fournisseurs de cartilage en fonction des besoins estimés et ainsi procéder au transfert technologique chez les nouveaux partenaires afin de valider l'ensemble du processus.

L'entreprise devra quintupler son nombre de fournisseurs de cartilage en fonction des besoins estimés et ainsi procéder au transfert technologique chez les nouveaux partenaires afin de valider l'ensemble du processus.

Dans le même ordre d'idées, l'équipe projet devra voir à ce que les actuels fournisseurs augmentent leur niveau de production. Présentement, le réseau d'approvisionnement pourrait être caractérisé de préindustriel. L'accroissement de la demande (dû à un succès

des études de phase III du Neovastat®) aura comme incidence la mise en place d'un nouveau processus de conditionnement et de conservation de la matière sur une base industrielle. Il y aura alors lieu de transposer à plus grande échelle les techniques de conditionnement de la matière conformément aux processus développés et établis à ce jour.

Conclusion

La spécificité de la matière objet, de l'opération d'approvisionnement, et le contexte d'incertitude entourant les phases subséquentes du déroulement de ce projet font en sorte que l'équipe projet doit être très circonspecte dans l'élaboration de la planification de l'approvisionnement. Malgré ces éléments, il en résulte que l'ensemble des opérations de la première phase du processus d'approvisionnement doit être pris en considération. Le fait d'oublier une étape pourrait amener ultérieurement des problèmes qui se répercuteront et auront un impact majeur sur la suite de l'opération d'approvisionnement.

Notes et références

- ¹ Professeur agrégé au département des sciences économiques et administratives de l'UQAC, Daniel Gagnon enseigne le cours portant sur la gestion des approvisionnements et l'administration des contrats au programme de Maîtrise en gestion de projet.
- ² Normand Tremblay est vice-président planification et affaires extérieures chez Les Laboratoires Æterna, société biopharmaceutique spécialisée en endocrinologie et oncologie. Cette entreprise en est à la phase finale du développement du Neovastat®, un inhibiteur d'angiogénèse en oncologie. Ce produit est utilisé dans le traitement expérimental du cancer du rein et celui du poumon. Dans ses tâches quotidiennes, Monsieur Tremblay supervise l'équipe qui a la responsabilité de la mise en place du réseau d'approvisionnement en matière première pour le Neovastat®.
- ³ Ils ont été connus le 24 septembre 2003.
- ⁴ Project Management Body of Knowledge (PMI Institute, Atlanta USA).
- ⁵ Molécules actives qui sont extraites du cartilage et concentrées lors de la fabrication; ces molécules possèdent la capacité biologique d'inhiber la formation de nouveaux vaisseaux sanguins.



Centre d'entrepreneuriat et d'essaiimage
Université du Québec à Chicoutimi

555, boul. de l'Université
Chicoutimi (Québec) Canada
G7H 2B1
Tél.: (418) 545-5011,
poste 5308 ou 2454
Télec.: (418) 545-5012
cee-uqac@uqac.ca
www.uqac.ca/~cee-uqac

CEE-UQAC Côte-Nord
Édifice du Cégep de Sept-Îles
175, rue de la Vénérye
Sept-Îles (Québec) Canada
G4R 5B7
Tél.: (418) 968-8387
Télec.: (418) 968-5414

Le CEE-UQAC promouvoit l'esprit entrepreneurial
et la création d'entreprises auprès de toute la
communauté universitaire. Le CEE-UQAC fait
également la promotion et le soutien aux activités
de développement entrepreneuriales
au Saguenay-Lac-Saint-Jean et sur la Côte-Nord.

Le CEE-UQAC c'est :

Promotion
et sensibilisation
à l'entrepreneuriat

Midi-conférences
Concours Idée d'affaires
Standards d'information
sur l'entrepreneuriat
Ateliers d'information et de perfectionnement

Encadrement en création
et démarrage d'entreprises

Concours Création et démarrage d'entreprises
Évaluation et développement de votre idée d'affaires
Services de gestion-conseil

Développement
d'activités de recherche
et d'intervention pratiques

Bourses de recherche et d'intervention
en entrepreneuriat

Stages internationaux

Programme de stages
technologiques



Canada Économique
Développement



Emploi
Québec

et ses autres partenaires régionaux

Programme de Maîtrise

MBA POUR CADRÉS

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

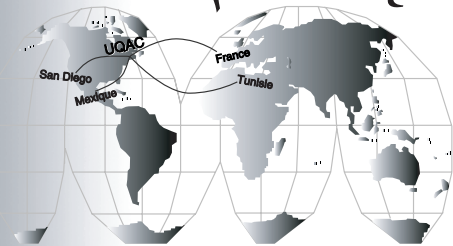
Formulaires de demande d'admission disponibles
par la poste ou en vous adressant au secrétariat de la
Maîtrise ou au Bureau du registraire.



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

Le Brésil à la découverte du développement local ¹

André Joyal ² et Dante Martinelli ³

Lors d'un séminaire de doctorant sur le développement local présenté en 1993 au Département d'économie de l'Université fédérale de Rio de Janeiro, tous les participants avaient manifesté peu d'enthousiasme envers cette démarche ⁴. La forte urbanisation que connaît le Brésil et l'absence de « milieu » susceptibles de donner emprise à une stratégie appuyée sur l'interrelation d'acteurs locaux furent avancées comme explication.

Et pourtant, le taux d'urbanisation se rapproche beaucoup de celui observé au Canada où la pratique du développement local se répand depuis déjà plusieurs années. Le Canada, d'ailleurs, par sa superficie et sa structure administrative fédérale, présente plusieurs similitudes avec le Brésil. En fait, la stratégie économique favorisée par le gouvernement central de Brasilia ne manque pas de points communs avec celle observée au nord du 45^e parallèle depuis une cinquantaine d'années. En effet, à l'instar de nombreux pays industrialisés, les années qui ont succédé le second conflit mondial ont été marquées du sceau d'un développement par le haut ayant pour but, comme partout ailleurs, la réduction des disparités régionales. Et, toujours à l'instar de ce qui s'observe en Occident, l'inefficacité de ces grands programmes nationaux n'a pas tardé à se manifester. Dans ces conditions comment ne pas envisager la mise en œuvre d'une démarche associée au développement local ?

Le Canada, par sa superficie et sa structure administrative fédérale, présente plusieurs similitudes avec le Brésil.

Au Brésil, c'est davantage au Nordeste que la participation des gens au processus démocratique, caractéristique première du développement local, soulève de nombreuses difficultés. En effet, que peut-on attendre d'une population très souvent analphabète et dépendante depuis toujours des pouvoirs supérieurs (gouvernement et grands propriétaires terriens, les trop fameux *coroneis*) ? Quand se pose, en plus, le

problème endémique de la corruption, la situation se complique encore davantage. S'ajoute à ce tableau l'insatisfaction des besoins primaires ou essentiels. Est-il opportun de chercher à sensibiliser des telles populations à la nécessité de développer une culture entrepreneuriale lorsqu'elles sont aux prises avec des problèmes quotidiens fondamentaux tels la faim, le logement, le transport, etc. ?

En plus de ces problèmes structureaux, le sociologue Ricardo Abramovay ⁵ signale deux obstacles majeurs susceptibles d'entraver toute démarche de développement local. Le premier se rapporte aux petites municipalités qui peuvent difficilement être prises comme des unités servant de base à la prospective territoriale à cause d'un vide organisationnel entre ces municipalités et l'État fédéral. Le deuxième concerne les pratiques administratives en vigueur conduisant à sélectionner les municipalités bénéficiaires du Programme national de renforcement de l'agriculture familiale (PRONAF) ou du programme Communauté solidaire. Les critères retenus pour une telle sélection seraient d'une grande pauvreté. Sans une amélioration de ces derniers, on nagerait

dans l'arbitraire. En présence d'une telle situation, l'exemple québécois des municipalités régionales de comté et celui de la mise en œuvre de la politique nationale de la ruralité pourraient s'avérer intéressants pour le Brésil

Le présent article, en s'appuyant sur la documentation brésilienne récente et sur l'observation des faits en différentes régions du Brésil, vise à mettre en évidence quelques tendances actuelles des politiques publiques de développement régional et rural. Des résultats partiels d'une étude comparative de deux échantillons de PME en milieu non métropolitain (État de Sao Paulo et Centre-du-Québec) permettra de constater à la fois des similitudes et des distinctions dans le com-

portement des dirigeants d'entreprise en tant qu'acteurs du développement local.

Renforcement des responsabilités à l'échelon local

Une meilleure prise en charge (*empowerment ou capacity building*) des régions en difficulté ne se conçoit autrement qu'en prenant compte des valeurs qui caractérisent les différentes communautés concernées. Ici, Tania Zapata⁶ abonde dans le même sens en parlant de *capacitação* qui implique des dimensions techniques, pédagogiques et diverses formes d'apprentissage qui favorisent une plus grande autonomie des gens. Cette auteure poursuit en signalant qu'une dynamique de développement local est en voie d'instauration en diverses régions, ce qui confère aux acteurs locaux davantage de possibilités de prise en main de leur destin.

Toutefois, la décentralisation de l'économie ne doit pas être l'occasion pour l'État d'abandonner ses responsabilités en matière économique. Au Canada comme au Brésil, il revient à l'État d'aider les populations locales à s'émanciper de son influence et de celle des grandes entreprises. En somme, l'État doit aider les gens à compter davantage sur eux-mêmes et, pour ce faire, aussi paradoxal que cela puisse paraître, il doit fournir les moyens pour y parvenir. L'un d'entre eux, tout à fait indispensable, se rapporte à l'assistance à un organisme responsable de mettre en branle une stratégie de développement local en assumant les fonctions d'animateur et de dispensateur de l'information liée à l'essor d'initiatives locales de création d'emplois. Pour le Brésil, les SEBRAE *estaduais* offrent une excellente illustration de la responsabilité d'un tel organisme⁷.

Intervient également le ministère de l'Intégration nationale à travers son secrétariat des programmes régionaux intégrés. Il s'agit de stimuler la participation à l'action sociale en tant que facteur endogène de développement régional. Par la mobilisation des acteurs locaux et de leurs institutions à l'échelle micro ou méso-régionale, on espère susciter un état d'esprit nouveau. L'implantation de forums de développement devrait conduire à la mise en œuvre de projets pilotes de développement méso-régional intégré et soutenable à l'intérieur de pas moins de 14 méso-régions réparties sur l'ensemble du territoire. Dans ces con-

ditions, Franklin Coelho⁸ considère que le développement économique local prend la forme d'une construction à l'intérieur d'un milieu productif innovateur où s'expriment diverses coopérations entre les acteurs des réseaux sociaux qui s'y trouvent. Ainsi prend place l'avènement d'un développement humain soutenable.

La décentralisation de l'économie ne doit pas être l'occasion pour l'État d'abandonner ses responsabilités en matière économique.

Quant à Ricardo Abramovay⁹, il se réfère au développement local en signalant deux présupposés fondamentaux. Le premier se rapporte à la conviction que le seul jeu du marché ne peut suffire à niveler les disparités entre les régions. Le deuxième se rapporte à l'importance de certaines infrastructures pré-requises au développement. Et il poursuit en soulevant la question : « Mais quel est ce local ? » S'agit-il d'un lieu où l'on trouve les ressources requises pour l'amélioration de la qualité de vie ? La réponse à cette interrogation se trouve dans la vaste littérature existant aujourd'hui qui montre que, dans un monde toujours plus globalisé, il ne manque pas de démarches innovatrices mises en place à l'échelon des petites communautés faisant appel à des interrelations individuelles de nature avant tout informelles. On reconnaît l'allusion au fameux dicton « Penser globalement, agir localement ». Ces individus appelés à jouer un rôle clé font partie des forces vives d'un milieu donné.

Il est aussi beaucoup question de **capital social** dans la documentation brésilienne ces dernières années. L'expression, comme on le sait, se rapporte aux interrelations qu'entretiennent les acteurs locaux à l'intérieur de réseaux formels ou informels dans un lieu donné en s'appuyant sur une confiance réciproque. Juarez de Paula¹⁰ définit le capital social comme un ensemble de valeurs ou normes informelles particulières aux individus faisant partie d'un groupe et qui leur permettent de coopérer entre eux. En réalité, le capital social serait une notion servant à décrire beaucoup plus que les caractères interrelationnels entretenus par les individus appartenant à une collectivité dûment structurée. En effet, le concept évoque l'intensité d'activités de réseautage associées à la vie économique des forces vives locales sur un espace

d'intervention servant d'assise au développement local.

Les régions en difficulté seraient en déficit de capital social; or, pour mettre en branle une stratégie susceptible de conduire à des lendemains meilleurs, la cohésion sociale doit imposer sa présence. C'est pourquoi le développement local intégré et soutenable (DLIS) représente un exemple type d'une stratégie prenant son appui sur le capital social. Ainsi, le capital social non seulement sert à promouvoir le développement, mais il peut en plus assurer la soutenabilité. On y trouve un élément favorable à l'émergence de PME.

Quelle place pour les PME ?

Au Canada, le lien entre l'essor des PME et le développement local ne s'observe pas toujours aisément¹¹. Ce lien s'observe encore plus difficilement au Brésil. C'est que montre ici quelques résultats tirés d'une étude comparative entre deux échantillons de 60 PME pour lesquels le même questionnaire fut utilisé, soit dans la région de Trois-Rivières, en milieu rural, et dans le Nord-est de l'État de Sao Paulo dans des villes d'importance moyenne. C'est en raison de l'impossibilité de trouver des PME manufacturières dans des villages au Brésil qu'il a fallu procéder différemment en optant pour des villes dont la population

varie entre 20 000 et 100 000 habitants. Il s'agissait de voir, entre autres choses, dans quelle mesure les PME en milieu non métropolitain utilisent des acteurs de leur environnement immédiat comme source d'information en vue d'élaborer leurs diverses stratégies. Pour les PME québécoises, il s'agissait, on le comprendra, d'identifier l'importance du rôle exercé par les sociétés d'aide au développement des collectivités et des centres locaux de développement et toute autre structure d'aide à la création ou à la consolidation d'entreprises locales qui interviennent comme sources d'information aux PME.

Les PME brésiliennes et québécoises

Le tableau 1 présente les principales caractéristiques des deux échantillons. On trouve des similitudes entre les deux échantillons en ce qui concerne le chiffre d'affaires moyen et l'âge des entreprises.

Par ailleurs, le nombre d'employés moyen des PME brésiliennes est supérieur, même si l'on ne peut tirer de conclusion concernant la représentativité des échantillons. Mais c'est cependant du côté des exportations que l'on enregistrerait la plus grande distinction entre les deux échantillons. On voit que la proportion des ventes allant à l'exportation est plus que trois fois plus élevée que celle des exportatrices brésiliennes.

Tableau 1 – Caractéristiques des PME québécoises et brésiliennes

PME Caractéristiques	Québécoises		Brésiliennes	
	Moyenne	Médiane	Moyenne	Médiane
Chiffres d'affaires en 1997 (\$ Can)	4,780	2,000	4,346	1,100
Nombre d'employés	39	21	51	24
Âge de l'entreprise	21	18	22	18
Proportion des PME exportatrices	48,6		16,4	
Pourcentage des ventes pour les exportations	26,7		8,9	
Taille de l'échantillon		60		60

L'État de São Paulo étant situé à près de 2 000 kilomètres de Buenos Aires, on comprend que l'effet de proximité exercé par les États-Unis sur les entreprises québécoises ne trouve pas son équivalent auprès des entreprises de cet État. Cette faible exportation des entreprises brésiliennes peut créer un sentiment de fausse sécurité, mais risque de coûter cher au Brésil,

car celui-ci serait l'un des rares pays de nos jours à pouvoir prospérer sans miser sur l'exportation. En cherchant à conquérir de nouveaux marchés, les entreprises brésiliennes se verraient offrir le meilleur moyen d'apprendre à produire suivant l'évolution de la demande des consommateurs. Et pour y parvenir, les dirigeants brésiliens ont besoin d'innovation de

diverses natures. Peuvent-ils trouver dans leur environnement immédiat les stimulants susceptibles de les inciter à innover, comme le souhaite tout agent de développement local ?

Le recours aux ressources externes

Le tableau 2 met en évidence la fréquence du recours aux ressources externes qui incluent une gamme va-

riée d'acteurs locaux et extérieurs à la région où se trouvent les entreprises.

C'est ici que se fait le lien avec le développement local. Les ressources auxquelles font appel en très grand nombre les entreprises sont également celles qui sont les plus utilisées : les clients, les fournisseurs, les sous-traitants, les consultants et les médias d'information.

Tableau 2 – Fréquence du recours aux ressources externes par les PME

Type de recours	Québécoises*	Brésiliennes*	Signification**
Clients	6	7	—
Fournisseurs	6	7	0,002
Sous-traitants	4	5	—
Association sectorielle	2	2	—
Agent de développement local (commissaire industriel)	2	0	0,000
Organismes socio-économiques	1	3	0,000
Organismes gouvernementaux	3	1	0,000
Foires commerciales	3	2	0,014
Consultants	2	6	0,000
Médias d'information	5	4	—
Centre de recherche	1	1	—
Réseaux d'affaires	2	1	0,007
Contacts informels avec d'autres PME	2	5	—

* Codification pour la fréquence d'utilisation : aucun contact = 0; moins d'une fois par an = 1; 1 fois par an = 2; 2 fois par an = 3; 4 fois par an = 4; 1 fois par mois = 5; aux 3 semaines = 6; aux 2 semaines = 7; au moins une fois par semaine = 8.

** Le test non paramétrique Mann-Whitney fut utilisé pour produire ce calcul. L'absence de chiffre indique une différence non significative entre les deux échantillons.

Les PME des deux échantillons se distinguent l'une par rapport à l'autre par le type de soutien environnemental privilégié : les foires commerciales, les organismes gouvernementaux, les consultants, les contacts informels et les organismes socio-économiques. Si les PME québécoises recourent peu aux services gouvernementaux, les PME brésiliennes le font encore moins. Et ces dernières ignorent totalement ce que sont les organismes d'appui à l'entreprise (autres que SEBRAE surtout spécialisé en aide à la création d'entreprise) du genre SADC ou CLD, tels qu'ils existent au Québec.

Les autres ressources externes forment trois « coquilles » autour des entreprises pour les deux échan-

tillons. La première est évidemment composée des fournisseurs et des clients, suivie d'une seconde moins importante et articulée sur les sous-traitants et les médias d'information. La troisième regroupe l'association sectorielle, les réseaux d'affaires et les centres de recherche. Les PME brésiliennes seraient ainsi, dans l'ensemble, moins avantagées que leurs homologues québécoises par leur environnement immédiat. Et cette situation est encore plus défavorable pour les entreprises brésiliennes non exportatrices. Du côté québécois, les activités de réseautage se rapportent à une proximité organisationnelle plutôt qu'à une proximité géographique. Le fait que bien souvent ces PME représentent l'unique entreprise de leur village oblige à reconnaître l'absence de milieu, tel que conçu par le

Groupe de recherche européen sur les milieux innovateurs (GREMI).

Pour le Brésil, indépendamment de cette enquête, l'exemple de la petite ville de Pirai (voir la vignette 1) montre bien que la démarche propre au développement local peut, effectivement, conduire à l'implantation de PME innovantes.

Conclusion

Bien sûr, la création de structures légères, à l'image des SADC canadiennes ou CLD québécois, peu coûteuses et faisant appel à différentes formes de partenariat, présente une avenue prometteuse pour le Brésil. Le pays peut former rapidement les agents de développement nécessaires comme le Québec le fait afin de promouvoir le développement local. Mais on ne change pas en un tour de main les mentalités et les comportements. C'est ce qui exigera du temps pour le Brésil, surtout en ce qui concerne le Nordeste. Il faut avoir à l'esprit la remarque de De Paula¹² qui signale un obstacle non étranger à la réalité canadienne : la faible crédibilité envers les pouvoirs publics tout échelon confondu : municipal, étatique et fédéral. Les populations locales ont un grand nombre de raisons de mettre en doute la volonté des gouvernements de véritablement s'engager à promouvoir le développement sur la base d'une gestion participative. Ainsi, quand il s'agit de constituer un forum ou un Conseil de développement local, les gens pourront dire : « Encore un de plus... ». Aussi, le défi de réunir des gens à l'intérieur d'un forum ou d'un Conseil de développement local se complique par la présence d'individus appartenant à des forces politiques rivales. On pense ici au problème vécu par les bassins d'emploi en France lorsque les acteurs n'appartiennent pas tous à la même famille politique. Au niveau des petites municipalités, des combats politiques très personnalisés compliquent l'implication des leaders dans un

processus de gouvernance locale. Enfin, les élus locaux doivent se mettre en tête le fait que les forums ou conseils de développement local n'existent pas en vue de leur faire ombre, voire de se substituer à eux.

La création de structures légères, à l'image des SADC canadiennes ou CLD québécois, peu coûteuses et faisant appel à différentes formes de partenariat, présente une avenue prometteuse pour le Brésil.

Enfin, pour terminer sur une note optimiste, il peut sembler approprié, pour un pays aussi vaste que le Brésil, de faire allusion à la rupture de l'isolement que favorisent les Nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) pour les régions du Nordeste et de l'Amazonie. Les NTIC offrent au développement local des possibilités autrefois inconcevables en favorisant une gestion décentralisée de l'économie nationale. Peut-on y voir une possibilité encore insoupçonnée pour le Nordeste toujours éprouvé par la sécheresse et l'existence de sa multitude de *sem-terra* ? L'essor des PME innovantes peut-il suffire à fournir aux enfants des *sem-terra* l'espoir d'un sort meilleur que ne pourrait leur offrir une agriculture de subsistance ? Mais encore faut-il que les infrastructures télécommunicationnelles soient conformes aux exigences de la technologie la plus avancée (haut débit), ce qui n'est pas évident, même au Québec. Également, il faut prendre en considération les mises en garde de Polèse et Shearmur¹³ pour qui les NTIC dans les régions périphériques ne répondent pas vraiment au problème de l'isolement. Admettons-le, le développement local, au Brésil comme ailleurs, étant une œuvre de longue haleine, les espoirs sont cependant permis.

Première vignette : Pirai : un exemple de prise en main¹⁴

Située à environ 120 kilomètres de Rio de Janeiro, Pirai, une petite ville de 22 000 habitants, fut fortement affectée au milieu des années 1990 par les politiques d'ajustements structurels imposées par la Banque mondiale et le FMI. Ainsi, la privatisation d'une entreprise nationale d'électricité a eu pour conséquence le licenciement de 1 300 travailleurs, ce à quoi s'est ajoutée la perte de 300 autres emplois à la suite de la restructuration d'une entreprise de papier. C'est alors que le maire (PS) nouvellement élu prit la résolution d'adopter un comportement proactif et réunissant différents intervenants du

milieu en plus de certains fonctionnaires municipaux identifiés comme étant les plus dynamiques. Ce conseil de développement local ainsi formé a permis de dresser un diagnostic de l'état de la situation à partir duquel un plan d'action fut élaboré. Il comprend trois composantes :

- a) un programme de promotion du travail et du revenu en milieu rural basé sur la création d'une pisciculture à plusieurs composantes;
- b) un programme de création d'emplois et de développement commercial autour de l'implantation d'un parc industriel. Grâce au recours à divers incitatifs de type classique et à une campagne de promotion offrant une vision toute nouvelle de la ville, il fut possible d'attirer rapidement une demi-douzaine de PME innovantes (alimentation, informatique, brasserie, etc.) qui ont su tirer profit de la main-d'œuvre disponible en leur fournissant la formation nécessaire;
- c) un programme de création d'emplois sous la forme d'un réseau de coopératives d'artisanat destinées en majorité à des travailleuses, souvent chefs de famille.

L'intégration des milieux rural et urbain et l'ajout d'objectifs sociaux aux objectifs économiques confèrent à la démarche mise de l'avant les caractéristiques principales d'une stratégie de développement local

De toute évidence, cette municipalité ne pouvait pas miser sur le type d'appui qui, à la fin de 2001, est venu au secours de la ville de Chandler en Gaspésie où le gouvernement du Québec a pu préserver 250 emplois en investissant pas moins de... 250 millions de dollars. En 2001, en misant essentiellement sur ses propres moyens, Pirai avait réussi à créer pas moins de 1 200 emplois sur son nouveau parc industriel. Évidemment, comme c'est toujours le cas avec le développement local, les acteurs locaux ont fait appel à différents partenaires extérieurs tout en tirant profit de certains programmes gouvernementaux des paliers étatique et fédéral.

Deuxième vignette : PROJETO SEBRAE XINGO

Il s'agit d'un projet qualifié de développement local intégré et soutenable (DLIS) couvrant quatre États du Nordeste : Alagoas, Bahia e Pernambuco et Sergipe mis de l'avant par SEBRAE et l'Institut Xingo. Le projet englobe pas moins de 29 municipalités où, à travers la mise en place de forums locaux, on vise la promotion d'une culture entrepreneuriale s'exprimant via l'essor de micro ou de petites entreprises. Ainsi, chacune des municipalités a été invitée à adopter un plan d'action sur la base de priorités dûment identifiées. Un agenda fut déterminé incluant les engagements des acteurs locaux et l'identification des partenaires concernés. Parmi ces derniers, à l'image de ce qui se fait au Canada, on trouve les trois paliers de gouvernement, avec en plus des ONG, des organisations internationales et des entreprises privées locales.

Parmi les priorités mentionnées apparaît la formation de ressources humaines. C'est ce que l'on désigne au Québec comme des interventions de développement de « l'employabilité » destinées à des individus plus ou moins exclus : jeunes ou femmes sans formation académique. L'objectif est de favoriser une meilleure cohésion sociale à la faveur de la mise en valeur du capital social de chacune des municipalités. On ambitionne de modifier les mentalités afin que, dans un futur rapproché, les populations locales soient davantage en mesure de miser sur leurs propres ressources en matière de développement économique.

À titre d'exemple, la municipalité de Nossa Senhora da Gloria, au Sergipe, s'est donné les objectifs suivants : stimuler l'émergence d'une identité locale et la mise en œuvre de nouvelles relations sociales; rechercher et identifier des actions susceptibles d'améliorer le niveau de vie de la population locale; insérer les ressources humaines locales dans le processus de production concurrentiel; préserver les ressources naturelles dans un contexte de développement durable.

Notes et références

- ¹ Extrait du livre que les deux auteurs ont fait paraître récemment : *Desenvolvimento local o papel das pequenas e medias empresas*, Sao Paulo, Manole, 2003, 350 p.
- ² André Joyal est professeur d'économie à l'Université du Québec à Trois-Rivières.
- ³ Dante Martinelli est professeur de gestion à l'Université de Sao Paulo à Ribeirão Preto.
- ⁴ André Joyal fut l'invité de ce séminaire placé sous la responsabilité du professeur Henrique Fonseca Netto.
- ⁵ Abramovay, Ricardo, 2002, « Obstacles ao desenvolvimento territorial brasileiro », *Gazeta Mercantil*, 13 mars, p. 2.
- ⁶ Zapata, Tania, 1999, « Metodologia de Capacitação em Apoio ao Desenvolvimento Local », em *Desenvolvimento Local no Contexto Urbano*, IBASE, Sao Paulo, p. 14.
- ⁷ Voir vignette 2 : Projet SEBRAE Xingo.
- ⁸ Coelho Franklin, 2001, « Desenvolvimento local e construção social : o território como sujeito », em *Desenvolvimento local : dinamicas e estrategias*, Rio e Janeiro, Rede DLIS, p. 62.
- ⁹ Abramovay, Ricardo, 1998, *A Formação de Capital Social para o Desenvolvimento local Integrado e Sustentavel*, II Forum CONTAG de Cooperação Técnica, San Luis, Dezembro polycopiado.
- ¹⁰ De Paula, Juarez, 2001, « Desenvolvimento & gestão compartilhada », em *Desenvolvimento local : dinamicas e estrategias*, op. cit. p 145.
- ¹¹ Joyal, André et Laurent Deshaies, 1996, « Développement local et PME québécoises innovantes : un lien à explorer », *Revue canadienne des sciences régionales*, vol. XIX, n° 3, automne, p. 333-348.
- ¹² De Paula, *Op. cit.*
- ¹³ Polese, Mario et Richard Shearmur, 2002, *La périphérie face à l'économie du savoir*, Montréal, INRS, Université du Québec.
- ¹⁴ Informations recueillies à grâce à trois visites sur place d'André Joyal.

www.vrm.ca

Le **réseau**
interuniversitaire
d'études urbaines
et régionales



Les **thématiques VRM**

- Politique de la ville
- Société
- Économie et emploi
- Développement local
- Aménagement et planification
- Environnement
- Histoire urbaine et régionale

Les **produits VRM**

- Publications et recensions
- Modélisation économique et géopolitique
- Bibliographies thématiques
- Actes de colloques et de séminaires
- Répertoire de la recherche au Québec
- Répertoire de sites Internet

www.vrm.ca

Les extrapreneurs et les entrepreneurs

Krasmer-Mobiank Kipoutou
Institut Supérieur de Gestion, Université Marien Ngouabi

Introduction

Le développement et le sous-développement économique n'avancent pas dans le vide, mais à l'intérieur des institutions entendues comme organisations établies dans un dessein particulier, et comme pratiques devenues un élément acquis du comportement d'une société. Pour le développement, nous avons l'entreprise comme organisation, l'innovation ou la combinaison des facteurs de production comme pratique, le tout mis en œuvre par l'entrepreneur. Pour le sous-développement, nous avons l'extraprise comme organisation, l'externalisation des ressources ou des richesses comme pratique, l'ensemble orchestré par l'extrapreneur qui est animé par l'esprit de son réseau d'appartenance ou de référence, ou l'esprit de son milieu d'origine. La désarticulation entre le monde développé et le monde sous-développé, ou la dérive du monde sous-développé, semble irréversible. Rien, apparemment, ne pointe à l'horizon pour dire le contraire de ce que nous avançons. Et pourtant, le passé est riche de récits ou d'histoires de sociétés qui se surclassaient mutuellement par rapport au développement. Il faut reconnaître que le niveau de développement de leurs forces productives était pratiquement identique. Le processus en cours est totalement inédit à cause, entre autres, de l'inégal développement des forces productives entre pays développés et pays sous-développés. Il permet difficilement aux pays en retard ou sous-développés de le rattraper. Tout se passe comme si les pays, aujourd'hui riches après avoir réussi leur développement, avaient retiré l'échelle qui leur a permis de s'élever, privant les autres pays de la possibilité d'en faire autant. Les pays qui sont le plus souvent cités, soit le Japon qui s'est développé sans aucune ressource naturelle, la Corée du

Sud et les Nouveaux pays industrialisés (NPI), constituent les exceptions qui confirment la règle.

Partant de l'hypothèse que les pays sous-développés ou du tiers-monde n'ont pas d'entrepreneurs mais des extrapreneurs; qu'ils n'ont pas d'entreprises mais des extraprises; qu'ils y pratiquent non pas l'allocation ou la réallocation avantageuse des ressources mais leur externalisation pathologique, la question que nous nous posons est celle de savoir ce que doivent faire ces pays pour qu'un réel processus de développement y voie le jour. Quels sont les préalables que ces derniers

Tout se passe comme si les pays, aujourd'hui riches après avoir réussi leur développement, avaient retiré l'échelle qui leur a permis de s'élever, privant les autres pays de la possibilité d'en faire autant.

doivent remplir ou qui doivent s'y produire pour réduire leur retard de développement ou arrêter tout au moins la dérive dont ils sont victimes, étant donné que l'avance prise par les pays riches

s'avère d'une profondeur abyssale ? Pour répondre à ces questions, nous pouvons céder à la facilité et emprunter des formules toutes faites du genre : pour rattraper leur retard et sortir de la pauvreté, ils doivent entrer dans l'économie de marché, cultiver les vertus du libéralisme et se doter des institutions nécessaires pour adapter leurs cultures propres aux mécanismes du marché et du capitalisme; ou pour sortir, ces pays ou ces peuples, doivent entrer dans la voie du développement tel que l'ont fait les pays du Nord ou encore, ils doivent accepter les valeurs universelles de l'économie d'entreprise : travail, liberté, marché, sans pour autant perdre leur âme ni renoncer à leur identité culturelle. Nous ne serions nullement avancés dans la compréhension de la véritable transition que les pays sous-développés doivent mettre en œuvre pour se sortir du sous-développement ou de la pauvreté.

S'agissant par exemple d'entrer dans l'économie de marché, Samir Amin¹ nous a appris que la croissance

qui peut résulter de l'articulation entre pays du Nord et pays du Sud n'est pas développement mais développement du sous-développement. Dans les faits, le commerce qui s'est développé entre ces groupes de pays a conduit les pays du Sud à la stagnation provoquée par des distorsions institutionnelles, l'appauvrissement progressif et la difformité que l'on désigne aujourd'hui communément sous le nom de sous-développement. L'évolution de ces pays est comparée à une plante qui se trouve entourée par un réseau dense des racines irrésistibles du banyan. Leur évolution n'a pas été arrêtée, mais ils sont détournés, privés de la possibilité de se dresser par eux-mêmes.

Les extrapreneurs sont les agents du sous-développement. Les régions où ne fourmillent que des extrapreneurs ne vont remplir les conditions préalables au développement économique que lorsque ceux-ci vont se transformer en entrepreneurs, les extraprisés en entreprises, l'externalisation pathologique des ressources en réallocation avantageuse des ressources. Par ailleurs, il ne suffit pas de mettre fin aux externalisations pathologiques des ressources pour que le processus de développement démarre effectivement dans ces pays. En mettant un terme aux pratiques des extrapreneurs, ce qui est engagé tout au plus n'est qu'un processus de stabilisation. Or, nous ne sommes pas sans savoir qu'un pays qui n'avance pas recule. Depuis les indépendances, de nombreux pays sous-développés ressemblent à des musées laissés à l'abandon. Il faut donc qu'en parallèle, ou simultanément, soit engagé un processus de valorisation, de création, de diversification et d'augmentation des richesses. Et cela, seuls les entrepreneurs peuvent le faire.

La révolution n'est pas la solution pour mettre un terme aux pratiques des extrapreneurs

Pour que l'Afrique se développe, Olivier Vallée² suggère que les liens entre les partenaires du statu quo soient rompus. Sauf qu'il ne nous dit pas comment cette rupture doit se faire. Certains ont de la sympathie pour les révolutions, telle la Révolution cubaine, pour mettre un terme au sous-développement et rompre avec les partenaires du statu quo. Les résultats économiques de cette révolution sont aujourd'hui bien connus. Comme le dit Jean-Paul Gardinier³, les révolutions politiques ne constituent pas le bon remède. C'est ce que l'Histoire nous a appris depuis l'épo-

que de Jefferson. On ne peut ni les prédire, ni les diriger, ni les contrôler. Elles donnent le pouvoir à qui il ne faudrait pas. Pire, elles aboutissent à l'opposé de leurs promesses. L'héritage le plus durable de la Révolution française, selon Tocqueville⁴, a été la soumission du pays tout entier à une bureaucratie incontrôlée et incontrôlable : la centralisation à Paris de toute la vie politique, intellectuelle, artistique et économique. Les plus grands effets de la Révolution russe furent l'asservissement renouvelé des paysans, la toute puissance de la police secrète et la mise en place d'une bureaucratie rigide, corrompue et étouffante.

Les extrapreneurs sont les agents du sous-développement. Les régions où ne fourmillent que des extrapreneurs ne vont remplir les conditions préalables au développement économique que lorsque ceux-ci vont se transformer en entrepreneurs.

D'autres analystes tablent sur l'esprit d'entreprise. Ils la préfèrent à la révolution. La révolution, selon ces derniers, n'est pas un accomplissement en soi, l'aube d'un jour nouveau. Elle résulte du déclin sénile, de la banqueroute des idées et des institutions, de l'échec du renouvellement. Les révolutions, comme les théories, les valeurs et toutes les réalisations de l'esprit et du travail humain, vieillissent, se raidissent, deviennent obsolètes et se changent en fléaux. Jean-Paul Gardinier, par exemple, nous dit que l'innovation et l'esprit d'entreprise sont aussi nécessaires à la société qu'à l'économie, à l'entreprise qu'au service public. Ils permettent de réaliser la révolution, promise à chaque génération par Thomas Jefferson, parce que l'innovation et l'entreprise ne sont pas des démarches totalisantes mais procèdent au contraire par étapes successives; parce qu'ils ne sont pas programmés à l'avance, mais s'adaptent à telle opportunité et à tel besoin; parce que ce sont des expériences qui disparaissent si elles ne produisent pas les résultats escomptés; parce que ce sont des voies pratiques et non dogmatiques. C'est pour toutes ces raisons qu'ils ont les meilleures chances de donner à une société une économie, une industrie, un service public ou une entreprise les moyens pour un fonctionnement souple et apte au renouvellement⁵. Or, l'agent de l'innovation, qui est animé par l'esprit d'entreprise, c'est l'en-

trepreneur. Autrement dit, sans une acceptation des valeurs qui fondent l'esprit d'entreprise et sans acceptation de l'innovation, les transformations auxquelles nous avons fait allusion ci-dessus ne peuvent voir le jour, et les sociétés sous-développées, qui sont siphonnées par les extrapreneurs, ont peu de chance de se développer.

Que pouvons nous ajouter sur l'esprit d'entreprise ?

Quand ils ne font pas preuve de l'esprit de leur milieu d'origine qui leur fait préférer l'inactivité, la thésaurisation de leur moyen jusqu'à celle de leur personne, ils continuent de fuir vers la fonction publique ou vers les entreprises du secteur privé national ou étranger. Hier, la colonisation les y obligeait en quelque sorte; mais aujourd'hui, cette attitude ne peut s'expliquer que par l'absence de l'esprit d'entreprise ou la peur de s'engager, économiquement parlant, encouragés par les pouvoirs publics qui cèdent le moindre projet d'importance aux entreprises étrangères.

Les rares fois où ils prennent des initiatives, les jeunes « entrepreneurs africains » ou des pays sous-développés, comme leurs aînés, ne font pas preuve d'originalité.

Avec des telles pratiques, l'Angleterre ne se serait pas débarrassée des influences quasi coloniales de l'Espagne, de la France et de la Hollande.

Ces projets ont consisté jusqu'alors à se faire une place dans un secteur informel déjà saturé, ou à importer des procédés ou des technologies qui ont terminé leur cycle de développement en Occident. Avec des telles pratiques, l'Angleterre ne se serait pas débarrassée des influences quasi coloniales de l'Espagne, de la France et de la Hollande. Le renouveau de l'esprit d'entreprise doit notamment s'intéresser au secteur traditionnel dans lequel, depuis la pénétration de l'entreprise, les méthodes d'organisation et les pratiques qui y prévalent sont devenues obsolètes ou caduques. C'est une condition sine qua non pour développer ce secteur et y attirer les jeunes formés qui, pour le moment, le fuient en masse.

La métamorphose des extrapreneurs en entrepreneurs

Sur la transformation des extrapreneurs en entrepreneurs, Werner Sombart⁶ distingue trois classes dans l'évolution économique de l'homme. Chaque classe ou étape correspond à un style ou à un type d'hommes qu'il qualifie respectivement de l'homme pré-capitaliste, de bourgeois vieux style et de l'homme économique moderne. L'extrapreneur n'a pas sa place sur cette échelle, même si certaines caractéristiques le rapprochent de ces hommes. Mais l'externalisation pathologique des ressources à laquelle il se livre l'écarte de cette échelle. Dans les pays sérieux et sans les protections politiques dont il bénéficie, sa place serait en prison. Il serait écarté des affaires pour abus de biens sociaux, pour haute trahison ou pour conflit d'intérêts.

La transformation des extrapreneurs en entrepreneurs est concevable par le fait que leurs positions ne sont pas données une fois pour toutes, mais parce que ceux-ci renouvellent les actes qui les ont créés. J.A. Schumpeter⁷ considère qu'il est possible de passer d'une classe à une autre à condition de lutter contre les pesanteurs, les blocages et les résistances qui vous emprisonnent à votre classe de départ, malgré le temps que cela pourrait prendre. Le passage de la classe des extrapreneurs à celle des entrepreneurs peut-être schématisé dans le tableau 1.

À propos de l'ascension ou du déclin social d'un individu, Schumpeter écrit :

*Laissant de côté le rôle du hasard, il y a l'aptitude à exécuter son rôle social avec plus ou moins de bonheur que les autres membres de la classe, ou bien le bénéfice différentiel tiré des possibilités ouvertes aux membres de la classe, ou encore l'inégale disposition à accomplir ses obligations; mais il y a une autre voie possible particulièrement adaptée au franchissement des barrières de classe : faire autre chose que ce qui est traditionnellement imparti aux membres de sa classe.*⁸

Cette dernière voie est particulièrement mieux adaptée pour la transformation des extrapreneurs en entrepreneurs.

Ils sont rares les Africains ou les habitants des pays sous-développés à emprunter cette voie. François de Closets constate qu'en Afrique en particulier, « nous sommes toujours en présence des employés qui préfèrent être dirigés par des chefs d'entreprises que d'a-

voir à faire au corps électoral »⁹. Pour Tibor Mende, « dans ces pays, nous sommes en présence des adeptes du statu quo qui se battent pour préserver leurs intérêts, en vouant fidélité et culte à ceux qui les aident dans cette voie »¹⁰.

Tableau 1 – La transformation des extrapreneurs en entrepreneurs

Extrapreneurs	→	Entrepreneurs
• Sans base économique	→	• Avec base économique
• Sans éthique, cynique et ou sans compétences	→	• Avec éthique et compétence
• Quête de statut	→	• Intérêt pour les attributions de la fonction d'entrepreneur
• Esprit du réseau d'appartenance ou du milieu d'origine	→	• Esprit d'entreprise
• Externalisation pathologique des ressources ou destruction-destructrice	→	• Réallocation avantageuse des ressources
• Processus dépressif ou de l'éternel recommencement	→	• Processus expansif, créatif croissant et cumulatif
• Avortement du développement, stagnation et régression	→	• Développement soutenu et progrès
• Sous-développement, désarticulation, désarticulation et pauvreté	→	• Développement, croissance, restructuration et abondance.

La métamorphose de l'extrapreneur en entrepreneur devrait se faire en deux étapes. La première, le passage de la classe des extrapreneurs à celle des bourgeois, en acquérant une base économique et en se formant à l'éthique des affaires, à l'éthique des entreprises et au patriotisme. La deuxième étape, le passage de la classe des bourgeois à celle des entrepreneurs, devrait se réaliser en développant des aptitudes à l'innovation ou à l'esprit d'entreprise. Sur cette métamorphose, nous pouvons nous référer à Lawrence Barss¹¹, cité par W.W. Rostow, qui croit que la route de la modernisation a généralement été parcourue en deux étapes. Dans la première, la coalition politique capable de se faire entendre a cherché à obtenir les fruits de la modernisation, mais en fait les intérêts et les attitudes hérités du passé la marquaient encore trop fortement pour qu'elle puisse faire tout ce qu'exigeait la création d'une société moderne. Dans une seconde phase, qu'il appelle phase de transformation, une génération d'hommes qui ne se préoccupent plus simplement d'affirmer l'indépendance nationale, mais qui sont disposés à créer une société moderne de

type urbain. C'est alors que les conditions préalables du démarrage de l'économie sont enfin réunies.

Les prétendus « entrepreneurs africains ou des pays sous-développés » n'ont jusqu'à présent pas emprunté cette voie. Si, lors des indépendances, de nombreux dirigeants de ces pays réussissaient à se faire entendre, les résultats économiques ne les ont pas permis d'affirmer leur position ou leur indépendance. Aujourd'hui, ils ne sont plus écoutés et ne représentent plus rien politiquement, tandis qu'économiquement, nombre de ses dirigeants se maintiennent au pouvoir ou sont comptés parmi les riches du monde en participant au pillage des richesses de leur pays ou en les confisquant par une inégale répartition.

Toujours sur la transformation des extrapreneurs en entrepreneurs, l'apparition des entrepreneurs professionnels reconnus pour leurs seules compétences et qui sont à opposer aux entrepreneurs propriétaires pourrait favoriser l'amélioration de l'allocation des ressources dans les pays sous-développés. Dans le

secteur public, par exemple, au lieu d'avoir recours aux éternels fonctionnaires, militaires et intellectuels, ce serait l'occasion de promouvoir un corps d'entrepreneurs sur la base de leurs compétences – non sur les affinités politiques –, qui disposeraient réellement d'une base économique et ne se contenteraient point du statut.

Cela est inimaginable sans une volonté politique réelle, manifeste, comportant entre autres la lutte contre

les injonctions externes et autres interventions ou ingérences étatiques.

De la métamorphose des extraprises en entreprises

Pour ce qui est de la transformation des extraprises en entreprises et de la création de nouvelles entreprises, elle pourrait emprunter le chemin résumé dans le tableau 2.

Tableau 2 - La transformation des extraprises en entreprises

Extraprises	→	Entreprises
<ul style="list-style-type: none"> • Organisation non productive et non autonome. 	→	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation productive dotée d'un pouvoir de décision autonome
<ul style="list-style-type: none"> • Mouvement encadré avec fragilité des règles 	→	<ul style="list-style-type: none"> • Mouvement spontané et libre
<ul style="list-style-type: none"> • Structure sociale hiérarchique et pyramidale sans délégation de pouvoir 	→	<ul style="list-style-type: none"> • Structure sociale fonctionnelle avec délégation de pouvoir
<ul style="list-style-type: none"> • Priorité aux lois et pressions externes 	→	<ul style="list-style-type: none"> • Priorité aux stratégies et logiques de l'entreprise

Cinq voies de réforme nous sont proposées par Octave Gélinier¹² aux entreprises-choses ou aux extraprises pour accéder à la gestion dynamique et créatrice :

- simple passage au statut d'entreprise;
- passage au statut d'entreprise avec modification du champ des forces économiques;
- concession et sous-traitance d'activités;
- passage au statut autonome avec système de contrôle par les usagers;
- maintien du statut administratif avec rationalisation du fonctionnement.

Schumpeter¹³ trouve dans la création des entreprises un moyen pour franchir les barrières sociales. Il rapporte que la plupart de leurs dynasties industrielles ne se sont pas formées autrement. Elles ont leur origine dans les milieux artisanaux, ouvriers et même, quoique à un moindre degré et surtout indirectement, dans les milieux paysans. À l'origine de chacune de ces réussites se trouve une décision qui rompt avec la routine de classe. Et pour évoluer avec assurance en dehors de son propre milieu et accomplir ce qui n'a

jamais été tenté auparavant, il faut des qualités particulières.

De l'économie des extrapreneurs vers une économie des entrepreneurs

Enfin, la réallocation avantageuse des ressources serait la conséquence logique de la présence des entrepreneurs et des entreprises, le résultat de l'adoption et de la mise en œuvre des méthodes et des pratiques des entrepreneurs. La confirmation de ces tendances à long terme concrétiserait le passage d'une société d'économie d'extrapreneurs à une société d'entrepreneurs. Cette transformation peut-être schématisée par le tableau 3.

Quant aux secteurs économiques dont les transformations sont attendues comme mesures de la métamorphose des économies des pays sous-développés, ou mesures de la réussite de la transition d'une économie extravertie vers une économie autonome et en voie de développement, nous citerons dans un premier temps le secteur dit traditionnel qui regroupe encore la grande majorité de la population. On ne peut imaginer le

développement de ces pays sans celui de ce secteur. Cela devrait se traduire par la transformation des structures de cette économie et l'intégration dans ces dernières de jeunes gens formés qui, pour le moment, sont happés par la fonction publique quand cela est possible, sinon qui vont allonger les rangs d'un secteur informel déjà saturé.

Le deuxième secteur, que nous citerons dans un second temps, est celui de l'équipement ou de l'industrie qui devrait travailler pour le secteur agricole et traditionnel à la fois comme fournisseur d'équipements et client pour la transformation des produits bruts.

Tableau 3 - La transformation d'une économie d'extrapreneurs en une économie d'entrepreneurs.

Économie d'extrapreneurs	→	Économie d'entrepreneurs
• Économie de rente ou de situation	→	• Économie créatrice de richesses
• Redistribution et externalisation des ressources, prédation des richesses	→	• Rémunération des facteurs de production
• Crise de croissance, dénaturaion et déstructuration des entreprises	→	• Croissance et développement des entreprises
• Désintégration, déclin et faillite des secteurs économiques	→	• Développement des secteurs économiques
• Chômage, paupérisation et dépendance des populations et des pays	→	• Création d'emplois; épanouissement et libération des hommes et des pays
• Crises cycliques avec des amplitudes de longue durée	→	• Crises cycliques avec des amplitudes de courte durée

Conclusion

Les transformations nécessaires pour mettre un terme à l'externalisation pathologique des ressources requièrent de briser le carcan du marché international, de transférer des ressources du secteur moderne vers le secteur traditionnel, de prendre des mesures protectionnistes pour une période plus ou moins longue et d'instituer des réformes au niveau de nombreuses institutions.

S'agissant des institutions, elles ne valent que ce que valent les hommes qui les animent ou qui portent les valeurs qui les caractérisent. Les extrapreneurs les mettent souvent en mal et peuvent faire échec à celles-ci une fois réformées pour défendre leurs intérêts ou en cherchant à les accroître. Autrement dit, sans une volonté manifeste de tout le monde de les respecter, les extrapreneurs, par exemple, peuvent les utiliser pour réaliser leurs fins inavouables. Sur les mesures protectionnistes à prendre, les pays non occidentaux qui sont parvenus à se développer l'ont fait au prix d'une isolation volontaire plus ou moins prolongée à l'égard du système économique mondial dominé par quelques pays. Le Japon, après la restau-

ration Meiji, bien que pauvre en ressources, s'est industrialisé et s'est développé rapidement en s'isolant contre les influences étrangères indésirables. Certes, aujourd'hui, hormis le fait que les pays développés ne le permettent plus, il n'est pas possible de se replier sur soi-même, de vivre en autarcie, coupé totalement du reste du monde : la multiplication des zones économiques et commerciales, des accords bilatéraux et multilatéraux entre partenaires n'ayant pas le même niveau de développement des forces productives, cette multiplication, disons-nous, ne peut que faire échec à toute envie de repli sur soi des pays sous-développés. D'où la nécessité de corriger les forces du marché, de les plier en faveur des secteurs les plus défavorisés desquels dépend le développement des pays, voire des continents entiers.

Sans aller jusqu'à s'isoler ou à prendre des mesures protectionnistes draconiennes, ces pays gagneraient beaucoup à disposer d'eux-mêmes, selon le principe du droit des peuples à disposer d'eux-mêmes. Or, pour la plupart, ces pays sont réduits en marchés captifs, l'aide et les crédits qui leurs sont accordés sont liés. Ils ne peuvent pas non plus disposer en toute indépendance de leurs rentes naturelles parce qu'ils

doivent se plier aux exigences du commerce de traite. Ils pourraient également beaucoup gagner en respectant le principe qui fonde les équilibres économiques entre les nations : établir une égale nécessité de vendre et d'acheter dans toutes sortes de trafics, de façon que seul le désir du profit soit l'âme de tous les marchés, tant chez le vendeur que chez l'acheteur. Boisguilbert¹⁴, qui édicte cette règle, prend bien soin de préciser que la dérogation à cette dernière est la principale cause de la misère publique, entendu que son observation est plus ignorée. La division internationale du travail, entre pays sous-développés et pays développés, les uns réduits à fournir des matières premières et les autres à développer des technologies nouvelles et des produits finis, ne permet pas de respecter ce principe.

Sur le transfert des ressources du secteur moderne vers le secteur traditionnel, les pays occidentaux qui se sont développés n'ont pas utilisé ce dernier secteur comme un réservoir illimité de ressources. Au contraire, ils ont cherché d'abord à améliorer la productivité de ce secteur qui a fini par constituer le principal débouché du secteur industriel naissant. Le grand défaut des économies des pays sous-développés est d'être régulés en tendance, de disposer d'une faible variété ou d'une variété nulle, quelles que soient les catastrophes et les situations auxquelles ils sont confrontés, et cela malgré la nécessité des réformes reconnues et clamées par tout le monde. Au plan du manque d'esprit d'entreprise, par exemple, nos propos peuvent être étayés par ce que ces pays vivent au niveau du marché des matières premières : quel que soit le niveau de baisse des prix des matières premières, de la détérioration des termes de l'échange ou de la dégringolade des cours, la seule réponse de ces pays, ou de certains du moins, est d'augmenter les quantités offertes pour essayer de maintenir stable leur revenu. Une variété plus grande de ces pays et une diversification plus grande de leur économie leur permettraient de limiter leur offre et d'attendre la montée des cours.

Par ailleurs, il est reconnu que les pays qui se sont développés ont bénéficié d'une combinaison exceptionnelle de circonstances. Il faut bien admettre que les forces productives de ces pays étaient bien disposées, en ordre de bataille, pour souquer ferme au moment où cette combinaison se présentait, et pour ne pas rater l'éclairci qui leur était ouverte ou offerte.

À la fin de la Seconde Guerre mondiale, les pays occidentaux se sont rapidement reconstruits parce qu'ils disposaient des forces productives compétentes, des capacités d'organisation et des techniques nécessaires pour rétablir leur prospérité antérieure. Or, la situation des pays sous-développés est loin d'être similaire à celle de l'Europe à la période évoquée.

Tant que les extrapreneurs seront actifs et majoritaires dans les pays sous-développés, le sous-développement aura encore de nombreux et beaux jours devant lui et aucun développement durable et cumulatif ne sera possible sans leur métamorphose en entrepreneurs et sans celle des extraprisés en entreprises. En effet, développer un pays revient d'abord à développer ses capacités d'entreprendre. À la longue, chaque pays sous-développé ne pourra satisfaire ses aspirations de développement que dans la mesure où il pourra arracher les concessions qu'il désire auprès de ses partenaires, en commençant par celle qui consiste à repenser ses agents et ses structures de développement. Peut-être faudrait-il attendre que se manifeste la volonté et la capacité d'adaptation des pays originaires des extrapreneurs étrangers qui dominent l'économie mondiale et qui ont des intérêts à défendre dans ces pays ?

Notes et références

- ¹ Amin, Samir (1976). *Impérialisme et sous-développement en Afrique*, Paris, Éditions Anthropos. Voir aussi Frank, André Gunder (1970). *Le développement du sous-développement : l'Amérique latine*, Paris, Maspero.
- ² Vallée, Olivier (1992). *Les entrepreneurs africains*, Paris, Syros/Alternatives.
- ³ Gardinier, Jean Paul (1992). *Manifeste pour une économie d'entreprise*, Éditions Lettres du Monde.
- ⁴ Tocqueville, cité par Jean Paul Gardinier, *op. cit.*
- ⁵ Gardinier (1992), *Ibid.*
- ⁶ Sombart, Werner (1966). *Le bourgeois. Contribution à l'histoire morale et intellectuelle de l'homme économique moderne*, Paris, Petite bibliothèque Payot.
- ⁷ Schumpeter, J.A. (1984). *Impérialisme et classes sociales*, Paris, Flammarion.
- ⁸ Schumpeter (1984), *Ibid.*

-
- ⁹ De Closets, François (1990). *La grande manip*, Paris, Éditions du Seuil.
- ¹⁰ Mende, Tibor (1979). *De l'aide à la recolonisation*, Paris, Éditions du Seuil.
- ¹¹ Barss, Lawrence, cité par W.W. Rostow (1963). *Les étapes de la croissance économique*, Paris, Éditions du Seuil.
- ¹² Gélienier, Octave (1972). *L'entreprise créatrice*, Puteaux, Éditions Hommes et Techniques.
- ¹³ Schumpeter (1984), *op. cit.*
- ¹⁴ Boisguilbert, cité par Beau, Michel (1981). *Histoire du capitalisme de 1500 à nos jours*, Paris, Seuil, coll. Points.

Centres historiques et réforme du commerce en Italie : une mesure du rôle des lobbies entrepreneuriaux locaux

Daniele Porcheddu ¹
Université de Sassari, Italie

Centres historiques et commerce en Italie

Le document de Gubbio (Ombrie) de 1960 marque en Italie un passage culturel important sur le thème de la récupération des centres historiques et établit les bases pour le dépassement de la séparation entre l'Italie et les pays plus évolués du point de vue de la conscience urbanistique. Toutefois, ce n'est seulement que plus tard, à l'occasion d'un colloque qui a eu lieu à Bergamo (Lombardie) en 1971, que s'affirme pour la première fois en Italie la nécessité de lier à la restauration du bâtiment et la récupération de la fonctionnalité économique (et en particulier celle commerciale) du centre historique, qui est le seul remède contre sa dégradation irréversible. Le paradoxe est que l'année 1971 voit l'introduction de la Loi 426 à l'intérieur du système juridique italien et le début de la longue saison de la « [...] grave séparation entre la programmation commerciale et la programmation urbanistique »². Comme on peut le voir, un des piliers de la réglementation qui, pendant plus de 30 ans, a représenté la plus importante référence en matière de loi pour l'exercice de l'activité de vente en Italie est constitué des prévisions du « plan d'adéquation et de développement de la vente »; on parle, en définitive, des instruments de programmation de l'activité commerciale au niveau local qui devaient être rédigés par les soins des administrations communales et qui, en fin de compte, liaient les concessions de nouvelles autorisations commerciales « [...] non pas à la compatibilité du territoire ou de l'environnement, mais à la vérification d'un critère, c'est-à-dire celui de l'existence d'une demande ajoutée et non satisfaite qui poussait le secteur en dehors

des mécanismes de fonctionnement d'une économie de marché »³. L'introduction de la Loi 426/71 (et de beaucoup de normes qui sont contenues dans les susdits plans communaux du commerce) a été particulièrement nuisible pour les centres historiques marquant (en concomitance avec d'autres causes) non seulement leur infériorité compétitive à l'égard des centres commerciaux planifiés urbains et extra-urbains⁴, mais également la successive « [...] désertification d'un bien immatériel que tous les citoyens reconnaissent »⁵ et qui « [...] a joué traditionnellement un rôle d'agrégation sociale et d'identification collective »⁶.

Dans un tel contexte, des auteurs ont parlé de la nécessité de « [...] repenser aux modestes et confus rapports à l'intérieur de l'urbanistique commerciale » et de l'opportunité « [...] de redonner unité et cohérence à la multitude de plans et d'instruments sectoriels que la législation récente est arrivée à réunir sans aucun critère en se référant aux centres urbains »⁷; de plus, on devait corriger une situation dans laquelle « [...] les instruments urbanistiques ont continué à considérer le commerce comme un des nombreux services privés, négligeant presque totalement les valeurs urbaines et territoriales de ses fonctions »⁸.

Ce n'est qu'avec l'introduction dans le système juridique italien du décret législatif n° 114/98 intitulé « Réforme de la discipline relative au commerce » (Loi Bersani) que la programmation commerciale revient, du moins dans les intentions du législateur, dans le lit de la planification urbanistique. On peut parler d'une « injection de libéralisation »⁹ dans le secteur de la distribution commerciale qui va, du moins en prin-

« [...] les instruments urbanistiques ont continué à considérer le commerce comme un des nombreux services privés, négligeant presque totalement les valeurs urbaines et territoriales de ses fonctions ».

cipe, dans la direction indiquée par l'antitrust italien qui, à plusieurs occasions, avait signalé l'évidente différence qui existe entre la structure du commerce en Italie en le comparant aux autres pays européens.

Ce principe important se base sur deux piliers¹⁰ : le fait de contenir les barrières institutionnelles à l'entrée du secteur commercial et celui d'attribuer aux régions italiennes des pouvoirs plus étendus de réglementation (on a parlé d'un vaste pouvoir discrétionnaire d'intervention confié aux régions dans le cadre d'un système de « normes à cascade »¹¹. En se référant au problème des centres historiques, l'article 6 du Décret 114/98 prescrit :

que les régions [...] fixent les critères de programmation urbanistique concernant le secteur commercial de telle façon que les instruments urbanistiques communaux particularisent [...] les limites auxquelles sont soumises les implantations commerciales en relation à la tutelle des biens artistiques, culturels et environnementaux, ainsi que des décors urbains, auxquels sont soumises les entreprises commerciales dans les centres historiques [...].

La dominante de l'article 6 et l'examen de la loi mettent tant en évidence une importante « discrétionnalité » d'intervention reconnue aux régions qu'elle fait parler en Italie aussi : « [...] d'un pas concret vers le fédéralisme »¹². En bref, on parle d'un système qui, en premier lieu, confie aux institutions locales la détermination du niveau effectif de libéralisation du secteur distributif en ouvrant très probablement la voie à un contexte régional fort différent, surtout en raison « [...] des capacités et qualités programmatiques et gestionnelles qui seront exprimées »¹³ par les diverses administrations régionales qui pourraient prêter le flanc aux dangers des particularismes et à la « capture » de la part de lobbies locaux. Il est possible, en d'autres termes, que les « théories de l'intérêt privé » sur le sujet de la réglementation économique, autour desquelles existe désormais une abondante littérature de type économique à partir de la contribution de Stigler, puissent trouver confirmation¹⁴.

Les normes régionales examinées montrent un comportement de renvoi aux administrations communales, lesquelles, dans bon nombre de cas, ont souvent approuvé des instruments de tutelle avec l'impression « [...] que, plus que qualifier les centres historiques,

on a cherché un mécanisme pour les paralyser »¹⁵. Cette attitude, à vrai dire, n'est pas une nouveauté : en effet, les administrations locales ont traditionnellement montré « [...] une culture de la ville de type protecteur qui a conduit, en fait, à paralyser les centres historiques en sortant les contenus économiques de considérable valeur justement à cause de leur vitalité et de leur viabilité sociale [...] devenues incompatibles avec l'histoire, la monumentalité ou l'environnement de ces aires urbaines »¹⁶.

Le but du présent article est de mettre en évidence, en se référant aux régions italiennes (voir carte 1), l'éventuelle existence d'un lien entre le libéralisme de la réglementation régionale sur les centres historiques, d'un côté, et le niveau de modernisation du système commercial régional, de l'autre.

« [...] plus que qualifier les centres historiques, on a cherché un mécanisme pour les paralyser ».

Notre hypothèse est que là où l'on enregistre un niveau inférieur de modernisation du système régional de distribution se retrouvent aussi les plus grandes pressions de la part de groupes d'intérêt locaux obligés de garder le statu quo qui s'est consolidé avec le temps.

La méthodologie d'analyse

Schématiquement, l'analyse est fondée sur les passages suivants :

- a) la particularisation d'une série de variables signalétiques du libéralisme des régions vis-à-vis des potentiels opérateurs intéressés à localiser des activités commerciales dans les centres historiques; pour obtenir un tel résultat, on a considéré les variables suivantes : « zoning » plus ou moins détaillé pour l'installation des entreprises commerciales dans les centres historiques; limitations de nature technologique-commerciale aux potentiels opérateurs; soutien au commerce de type traditionnel pour qu'il survive dans les centres historiques; limite à l'implantation des moyennes (et grandes) structures de vente dans les centres historiques; prévision, par la réglementation régionale, de la possibilité pour les communes d'établir

- les critères pour la suspension ou l'inhibition des effets de la communication à l'ouverture de structures de petites dimensions; attribution aux communes, par la réglementation régionale, d'un pouvoir de dérogation en matière urbanistique (peut-être avec la prévision de forme de monétisation, etc.) destiné à favoriser l'installation d'activités commerciales dans les centres historiques;
- b) l'examen de la réglementation régionale sur le commerce dans les centres historiques qui a été produite à partir du décret de Loi 114/98;
 - c) l'attribution de points aux variables rappelées ci-dessus pour chaque région considérée;
 - d) le regroupement grâce à une *cluster analysis* des régions prises en considération, et la mise en ordre des *clusters* par intensité de libéralisme;
 - e) sous l'aspect du niveau de modernisation du système commercial des régions mises en examen, le regroupement des régions par une *cluster analysis* qui se fonde sur les points enregistrés en référence à trois indicateurs de modernité; successivement, ces *clusters* obtenus ont été mis en ordre par l'intensité du niveau de modernisation du commerce régional;
 - f) la construction d'une matrice en mesure de synthétiser les résultats obtenus pour chaque région étudiée;
 - g) l'étude de la cograduation entre le libéralisme de la réglementation régionale sur les centres historiques et la modernisation du commerce à travers le coefficient de corrélation des rangs de Spearman.

Carte 1 – Localisation des régions italiennes



Les résultats de l'analyse

Une matrice (tableau 1) capable de mettre en évidence l'éventuelle existence d'une relation entre le libéralisme dans les centres historiques et la moderni-

sation du commerce régional a donc été élaborée. Comme on peut le voir à l'examen de la matrice, il existe de nombreuses régions – en substance, celles qui figurent dans les cadres gris – pour lesquelles on enregistre un rapport apparemment positif entre le

degré de libéralisme à l'accès dans les centres historiques et le niveau de modernisation du système distributif (la relation semble être confirmée pour presque 60 % des régions). Les territoires comme la Basilicate, le Molise, la Calabre, la Campanie, les Pouilles, la Sardaigne et le Val d'Aoste, partant d'un niveau élevé de retard, ont opté pour une réglementation régionale des centres historiques de type protectionniste, bloquant l'accès de nouveaux opérateurs commerciaux. Au contraire, les régions comme le Piémont, la Lombardie, les Marches, le Latium, l'Ombrie, la Vénétie, le Frioul-Julienne et la province autonome de Trento (appartenant à la région du Trentin-Haute Adige), partant d'un niveau important de modernisation du système distributif régional, ont réalisé des réglementations plus libérales. Évidemment, ces dernières régions ont assumé un tel comportement, ne devant plus prendre en charge et préserver, comme dans les régions indiquées précédemment, un morcellement du commerce au détail qui constitue aussi une source politique et électorale en-

core importante. D'autres régions, au contraire, montrent un rapport négatif entre le degré de libéralisme à l'accès et le niveau de modernisation du commerce (on parle des régions indiquées en haut à gauche et en bas à droite de la matrice). Les régions comme la Ligurie et les Pouilles, la province autonome de Bolzano (appartenant à la région du Trentin-Haute Adige) et la région de la Sicile se sont prononcées pour une réglementation assez libérale, favorisant ainsi de nouveaux opérateurs commerciaux potentiels. Cette réglementation pourra influencer positivement l'ouverture de points de vente plus modernes et, dans un délai raisonnable, on pourra assister à une augmentation des niveaux de modernisation de ces régions italiennes. Au contraire, les régions comme l'Émilie-Romagne, la Toscane et les Abruzzes se sont prononcées pour un moyen-haut niveau de modernisation commerciale et, contextuellement, pour une implantation réglementaire assez protectionniste en termes d'accès des nouveaux opérateurs dans les centres historiques.

Tableau 1 – Répartition des régions italiennes selon le degré de libéralisme à « l'accès » dans les centres historiques et le degré de modernité du système commercial

Modernité + - ↓	Emilie-Romagne, Toscane,		Latium, Ombrie, Vénétie	Lombardie, Piémont
	Abruzzes	Marche, Province autonome de Trento (Trentin – Haute Adige)	Frioul-Julienne	
	Calabre, Campanie, Sardaigne, Val d'Aoste		Ligurie, Pouilles	Province autonome de Bolzano (Trentin-Haute Adige), Sicile
	Basilicate, Molise			
	- Degré de libéralisme à « l'accès » dans les centres historiques + →			

À l'analyse de type qualitatif s'ajoute celle de type quantitatif basée sur le calcul du coefficient de corrélation par rang de Spearman (ρ), dans la version contenant un facteur de correction pour chacune des va-

riables analysées. De façon plus précise, on a obtenu une valeur $\rho=0,970336$ qui fait penser à un fort degré de concordance entre les deux ordres de *clusters* obtenus, en référence à la modernité du système de

distribution et au libéralisme de la réglementation régionale sur le commerce dans les centres historiques et qui, donc, ne contredisent pas l'hypothèse d'une « capture » du régulateur.

Notes et références

- ¹ Daniele Porcheddu est professeur en management stratégique à la Faculté d'économie de l'Université de Sassari en Sardaigne (Italie). L'auteur tient à remercier le professeur Mario Carlo Biddau pour son œuvre de traduction. Les détails méthodologiques peuvent être obtenus sur demande adressée à l'auteur au courriel : daniele@uniss.it.
- ² Varaldo, R. (1998). « La disciplina del commercio tra liberalizzazione e regolamentazione », *Rivista trimestrale di diritto pubblico*, n° 4, p. 983-1113.
- ³ Pellegrini, L. (1999). *Concorrenza e regolamentazione: la distribuzione commerciale*, actes du Congrès « Concorrenza e regolazione » organisé par le Antitrust italien, Rome, 22-23 novembre.
- ⁴ Cuomo, G. (1996). « Legislazione e competizione tra commercio extraurbano e commercio nei centri storici », *Commercio-Rivista di Economia e Politica Commerciale*, n° 58, p. 53-67; Girardi, U. (2001). « Interventi integrati per la rete distributiva nei centri storici », *Disciplina del commercio*, n° 1, p. 1-10.
- ⁵ Pellegrini, cité dans Varaldo (1998), p. 998.

- ⁶ Girardi (2001), *op. cit.*, p. 4.
- ⁷ Chiti, M. (1990). « Commercio e centri storici : i giudici sostengono il legislatore », *Disciplina del commercio*, n° 2, p. 31-38.
- ⁸ Cuomo (1996), *op. cit.*, p. 55.
- ⁹ Varaldo (1998), *op. cit.*, p. 98.
- ¹⁰ Ferrucci, L. et D. Porcheddu (2002). « Riforma del commercio, discrezionalità delle Regioni e continuità con il passato », *Industria e distribuzione - Rivista di Economia e Gestione dei Rapporti di Canale*, n° 1, p. 19-30.
- ¹¹ Varaldo (1998), *op. cit.*, p. 98.
- ¹² Mark Up (1998). *E' arrivato il federalismo commerciale*, juin.
- ¹³ Varaldo (1998), *op. cit.*, p. 988
- ¹⁴ Stigler, G.J. (1971). « The Theory of Economic Regulation », *Bell Journal of Economics*, n° 2, p. 3-21; Posner, R.A. (1974). « Theories of Economic Regulation », *Bell Journal of Economics*, n° 2, p. 335-358; Peltzman, S. (1976). « Toward a More General Theory of Regulation », *Journal of Law and Economics*, n° 19, p. 211-240.
- ¹⁵ Mark Up (1999). *Centri storici all'antica*, juillet-août.
- ¹⁶ Cuomo (1996), *op. cit.*, p. 62.

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^{er} mai 2004



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



Université du Québec à Rimouski

Université du Québec à Rimouski
Johanne Boisjoly
Téléphone: (418) 724-1648, poste 1687
druqar@uqar.qc.ca
wer.uqar.qc.ca

La place d'Ottawa-Gatineau parmi les villes du savoir nord-américaines

Rémy Tremblay ¹
INRS-Urbanisation, culture et société

Introduction

Les classements (*rankings*) intégrés des villes du savoir nord-américaines sont rares. Le seul dont nous avons connaissance est de Gertler ². La plupart des classements portent soit sur les villes américaines, soit sur les villes canadiennes ³. À partir d'un univers des 90 régions métropolitaines (MSA/CMSA américaines et RMR canadiennes) de plus de 500 000 habitants (en 2000-2001), nous tenterons, dans cet article, de situer Ottawa (incluant Gatineau) par rapport aux autres villes des États-Unis et du Canada. Pour ce faire, nous utiliserons la méthode du *benchmarking*, c'est-à-dire que nous comparerons Ottawa par le biais de classements reposant sur sept indicateurs qui, en principe, traduisent la force et le potentiel d'une ville dans l'économie du savoir.

Cette étude exploratoire permettra aussi de voir comment Ottawa, reconnue par certains gens d'affaires de cette région comme étant la « Silicon Valley du Nord », se compare avec ses consœurs nord-américaines.

Avant de présenter nos résultats de recherche exploratoire, nous aimerions nous arrêter brièvement sur la tradition des classements relatifs aux villes du savoir aux États-Unis.

La tradition des *rankings* et l'économie du savoir

Parmi les exercices les plus récents de *ranking*, certains mettent l'accent sur le concept de « créativité »,

lequel est fort élastique ⁴. Cependant, peu importe les auteurs, le capital humain, les connaissances et la dynamique d'innovation propres aux villes restent au cœur des écrits sur l'économie du savoir ⁵, et le secteur tertiaire y occupe désormais une place prépondérante. La présence d'usines et d'industries lourdes seraient dorénavant moins importante qu'une main-d'œuvre qualifiée, une bonne qualité de vie et, surtout, la capacité d'attirer et de garder les meilleurs talents ⁶. L'histoire récente des villes du *Rust Belt* aux

Le capital humain, les connaissances et la dynamique d'innovation propres aux villes restent au cœur des écrits sur l'économie du savoir, et le secteur tertiaire y occupe désormais une place prépondérante.

États-Unis illustre bien le déclin de l'industrie lourde comme base de prospérité. Détroit, à titre d'exemple, qui a connu de sérieux problèmes sociaux et économiques, a réussi à freiner sa descente aux enfers en misant sur des secteurs

d'activités tertiaires ⁷. En contrepartie, Ottawa, ville de services, a diversifié avec succès son économie, pourtant solide, en promouvant la recherche et le développement de la haute technologie ⁸.

Dans une analyse de classements de ce que Tremblay ⁹ appelle les « technopoles » nord-américaines, il ressort clairement que la haute technologie, tout comme l'économie du savoir, est un concept qui emprunte une multitude de définitions. Comme l'indiquent si bien Miller et Adams ¹⁰ : « From running shoes to aerospace, everything that could conceivably be so designated gets the high tech label ».

Des six classements analysés par Tremblay, cinq portaient sur des villes américaines seulement. Ces classements provenaient de l'American Electronics Association et NASDAQ ¹¹, de la Brookings Institute ¹², de la Milken Institute ¹³, de la Progressive Policy Institute ¹⁴ et de l'Université du Minnesota ¹⁵.

À la lumière de cette analyse de différents exercices de classement, quatre conclusions se dégagent :

1. Ce qui distingue les définitions de la haute technologie les unes des autres sont les classes industrielles choisies. Ces classes proviennent de systèmes nationaux de classements industriels tels que les SIC, CTI et SCIAN. Ainsi, une vision plus large de la haute technologie incorpore des classes comme l'aéronautique, la pharmaceutique, la biotechnologie, les services, etc., alors qu'une approche plus réduite se limite aux secteurs se rapportant à la R&D et à la fabrication de matériel informatique.
2. Le nombre d'employés constitue la principale unité de mesure pour établir l'importance des classes industrielles retenues. Cependant, la valeur de la production (valeur ajoutée) est parfois utilisée.
3. L'univers des villes sélectionnées varie considérablement, et ce autant au niveau de la définition géographique que du nombre. Pour ce qui est de la définition des villes, certains auteurs choisissent les MSA ou CMSA, alors que d'autres préfèrent les PMSA. Au chapitre du nombre de villes choisies, l'univers varie entre 14 et 315.
4. Selon la méthode de calcul (type d'indice, etc.) et/ou d'unité de mesure (codes SIC sélectionnés, etc.), la position d'une ville donnée peut varier grandement d'un classement à l'autre.

En somme, ce que nous retenons de cette étude de classements est qu'il n'existe pas de système « parfait » de classement, et il ne faut sans doute pas en chercher.

Les problèmes de définition, de standardisation et de disponibilité des données demeurent des obstacles importants, même à l'intérieur d'un seul pays, comme l'illustre la variété des classements américains.

Un « top 20 » nord-américain

D'abord, le tableau 1 propose une synthèse de nos résultats avec les « top 20 » villes pour chacun des indicateurs analysés ci-dessous. Ottawa apparaît en lettres majuscules.

Le taux d'homicides ¹⁶

Les villes canadiennes dominent largement les « top 20 » pour le plus bas taux d'homicides par 1 000 habitants, avec Ottawa qui se classe au 8^e rang. La criminalité est clairement influencée par des facteurs institutionnels et culturels qui n'ont pas forcément de lien avec la taille de la ville. Quant aux villes américaines les plus sécuritaires, on observe qu'elles se trouvent souvent dans le nord, à quelques heures de route de la frontière canadienne : Grand Rapids (Michigan), Portland (Oregon), Albany, Boston, Minneapolis, Springfield (Massachusetts) et Seattle.

Les villes canadiennes dominent largement les « top 20 » pour le plus bas taux d'homicides par 1 000 habitants, avec Ottawa qui se classe au 8^e rang.

Les diplômés universitaires par 1 000 habitants ¹⁷

On y retrouve, parmi les villes du « top 20 », celles de taille moyenne comme Austin, Raleigh et Hartford. Ottawa, au 13^e rang, est la seule ville canadienne à s'y classer. D'autre part, ce n'est pas une surprise d'y voir les deux grands pôles intellectuels et technologiques de San Francisco et de Boston. Trois facteurs semblent également expliquer la bonne performance des villes de ce classement : être une capitale, être une ville universitaire et être un lieu de retraite.

Les détenteurs de doctorat (Ph.D.) par 1 000 habitants ¹⁸

À nouveau, on remarque que les villes du « top 20 » sont souvent des capitales (12 d'entre elles), des villes universitaires ou des centres de recherche, dont certains reliés à la défense. Ottawa se classe très favorablement, soit au 6^e rang.

Les doctorats décernés en sciences et génie par 1 000 habitants ¹⁹

Un premier constat que l'on retire de ce classement est que 9 des 20 villes se trouvaient également dans la colonne portant sur l'indicateur précédent. De plus, ces 9 villes occupent les 10 premiers rangs du « top 20 », avec Raleigh qui domine toujours. On note aussi qu'elles sont toutes des villes où se trouvent des

universités de recherche. D'autre part, on observe la disparition d'Ottawa mais l'apparition de 5 villes canadiennes. Le classement élevé de la ville de Québec s'explique essentiellement par la présence de l'Université Laval. Quant aux autres villes canadiennes du « top 20 », elles possèdent toutes des facultés de sciences et de génie orientées vers des activités à fort contenu de génie : exploration pétrolière et minière, foresterie, métallurgie, énergie et hydroélectricité.

L'orientation traditionnelle de l'économie canadienne, axée sur les ressources naturelles, explique aussi, bien que partiellement, l'importance des facultés de sciences et de génie dans ses villes. À ce titre, la moins bonne performance de Toronto est plus éton-

nante puisque son économie a traditionnellement été moins axée sur l'exploitation des ressources naturelles. Ainsi, les résultats sur cet indicateur doivent s'interpréter avec prudence, car ils se limitent aux diplômes décernés pour une année, ce qui peut cacher des variations annuelles importantes.

Le cas d'Ottawa (30^e parmi les 90 villes analysées) témoigne bien de ce bémol : comme les données de Statistique Canada datent de 1998, elles ne tiennent pas compte de l'apparition depuis les cinq dernières années dans les universités et collèges d'Ottawa-Gatineau de programmes d'études et de recherche en sciences et en génie, incluant plusieurs de niveau doctorale.

Tableau 1 – Les « top 20 »

Rang	1 Taux d'homicides les plus bas	2 Diplômés par 1 000	3 Doctorats par 1 000	4 Doctorats S&G par 1 000	5 % Serv prof, sc. et techmques	6 % Industrie de l'information	7 % Trafic aérien international
1	Cleveland	San Francis	Raleigh	Raleigh	Wash-Balt	Denver	Miami
2	Kansas City	Raleigh	Wash-Balt	Austin	San Francis	Kansas City	New York
3	Charlotte	Wash-Balt	San Francis	Baton Rouge	Calgary	Atlanta	Honolulu
4	Greenville	Boston	Boston	Tucson	OTTAWA	Wash-Balt	Los Angeles
5	Scranton	Denver	Austin	Columbus	Toronto	New York	Boston
6	Youngstown	Austin	OTTAWA	Boston	Raleigh	Dallas	San Francis
7	Charleston	Minneapolis	Albuquerque	Albany	Denver	San Francis	Houston
8	OTTAWA	Seattle	Tucson	Québec	Boston	Colorado Spr	Chicago
9	Québec	Atlanta	Albany	Knoxville	Albuquerque	Little Rock	Detroit
10	Calgary	New York	San Diego	San Francis	Vancouver	Tulsa	Philadelphia
11	Toronto	West Palm	Springfield	Edmonton	San Diego	Los Angeles	Vancouver
12	Hamilton	Hartford	Knoxville	Buffalo	Austin	Seattle	Minneapolis
13	Vancouver	OTTAWA	Denver	Vancouver	New York	Vancouver	Montréal
14	Grand Rapids	Colorado Springs	Philadelphia	Hamilton	Atlanta	Raleigh	Seattle
15	Montréal	Richmond	New York	Minneapolis	Montréal	Nashville	Dallas
16	Honolulu	Jacksonville	Columbus	Syracuse	Colorado Sp	Toronto	Orlando
17	Portland	Albany	Hartford	Nashville	Minneapolis	Montréal	Atlanta
18	Albany	Sarasota	Seattle	Rochester	Chicago	Boston	Toronto
19	Boston	San Diego	Columbia	Montréal	Houston	Austin	Greenville
20	Minneapolis	Columbus	Baton Rouge	Salt Lake	Philadelphia	Tampa	Wash-Balt

Emplois (%) dans le secteur des services professionnels, scientifiques et techniques

Plus encore que dans la précédente, cette classe réunit des activités tertiaires qui traduisent ce que l'on en-

tend spontanément par « économie du savoir ». C'est ici que l'on retrouve la plupart des emplois dans toute la gamme des services qui touchent directement à l'informatique (design; programmation; production de logiciels, etc.) ainsi que les services proprement

« scientifiques » consacrés à la recherche et au développement. C'est donc ce 6^e indicateur qui, plus que les autres, témoignerait en principe de la spécialisation d'une ville en termes d'emplois dans ce que nous pouvons appeler l'économie du savoir, du moins pour le secteur tertiaire. D'entrée en jeu, notons que 5 des 9 RMR canadiennes se classent dans le « top 20 », Calgary étant en troisième position, Ottawa en quatrième, suivie de Toronto. Bref, les villes canadiennes s'en tirent très bien dans ce secteur représentatif de l'économie du savoir. Pour ce qui est des États-Unis, on y retrouve sans surprise les piliers du « high tech » : Boston, San Francisco, Raleigh et Austin. L'industrie des services professionnels, qui comprend des secteurs comme la comptabilité, la gestion-conseil et la publicité, a tendance à se concentrer dans les plus grandes métropoles et les capitales, telles que New York, Chicago, San Francisco, Washington et Philadelphie. Quant à la bonne performance de Colorado Springs et d'Albuquerque, elle est le fruit des activités de recherche militaire.

Emplois (%) dans l'industrie de l'information et l'industrie culturelle²⁰

À la lecture du « top 20 » relatif à cet indicateur, il n'est pas étonnant d'y retrouver New York et Los Angeles (dont Hollywood). La présence de Nashville s'explique sans doute par son rôle dans ce que les Américains appellent l'*Entertainment Industry*. Les trois grandes villes canadiennes s'y trouvent elles aussi, ce qui confirme en quelque sorte leur statut de métropoles culturelles et informationnelles. Ottawa, pour sa part, est tout près, se classant au 22^e rang. D'autres villes davantage associées aux activités *high tech* se retrouvent aussi dans le « top 20 » : Raleigh, Seattle, Boston, Austin, San Francisco et Denver. D'autres encore, comme Washington, Atlanta et Dallas, traduisent sans doute un mélange de fonctions culturelles, informationnelles et technologiques. La présence de villes comme Little Rock et Tulsa s'explique plus difficilement sans une connaissance plus poussée de leurs structures économiques.

Les liaisons aériennes internationales (%)²¹

Il semble difficile d'établir un rapport entre les villes dont les aéroports affichent un pourcentage élevé de vols internationaux (hors de l'Amérique du Nord) et leur place dans l'économie du savoir selon les classements précédents. Cependant, cet indicateur a un rap-

port étroit avec la taille urbaine. Par ailleurs, la localisation joue, de toute évidence, pour beaucoup. Les premières six villes sont toutes des villes côtières situées aux extrémités du continent. L'orientation géographique internationale de leur trafic aérien n'est donc pas un hasard. Par contre, une ville comme Chicago, située au milieu du continent, est davantage orientée vers les vols intercontinentaux, nonobstant la taille de son aéroport. Notons qu'Ottawa se classe au 35^e rang. Longtemps mal desservie et dans l'ombre de Montréal qui est à moins de deux heures de route, l'aéroport d'Ottawa connaît depuis environ cinq ans un essor sans précédent, alors que le nombre de passagers augmente à un rythme annuel de 10 %. Plusieurs vols directs sont maintenant offerts vers les principales villes américaines et européennes. Une nouvelle aérogare ultramoderne de 150 millions de dollars a également ouvert ses portes en octobre 2003 afin de répondre à cette croissance.

Conclusion

Sans pour autant retrouver au Canada l'équivalent des grands pôles intellectuels que sont les régions de Boston et de San Francisco (dont Silicon Valley), les quatre plus grandes régions urbaines canadiennes se positionnent très bien au chapitre des indicateurs portant sur la scolarité et des mixes industriels. D'autre part, notre analyse indique clairement que le taux d'homicides par ville et le pourcentage de vols internationaux directs n'affichent aucune relation significative avec d'autres variables. Quant à Ottawa, elle peut sans doute être considérée comme une ville du savoir nord-américaine. Si l'on pense que 1) le classement sur le nombre de doctorats décernés en science et en génie par 1 000 habitants ne tient pas compte des nouveaux programmes offerts depuis peu dans les universités d'Ottawa et Carleton, que 2) la région de la capitale canadienne réussit à se classer au 22^e rang au chapitre du pourcentage d'emplois dans l'industrie de l'information, et que 3) l'aéroport d'Ottawa vient tout juste d'ouvrir une nouvelle aérogare afin de poursuivre son expansion rapide, il est possible de croire qu'Ottawa figurera dans tous les « top 20 » d'ici peu.

Quant à Ottawa, elle peut sans doute être considérée comme une ville du savoir nord-américaine.

Notes et références

- ¹ Rémy Tremblay est docteur en géographie de l'Université d'Ottawa. Il est présentement stagiaire postdoctoral à l'INRS-UCS. Il travaille dans le cadre de la Chaire de recherche du Canada en études urbaines et régionales sur les facteurs de localisation des villes du savoir en Amérique du Nord.
- ² Gertler, M. S. *et al.* (2002). *Competing on Creativity : Placing Ontario's Cities in North American Context.*, Toronto, Ontario Ministry of Enterprise, Opportunity and Innovation et Institute for Competitiveness and Prosperity.
- ³ Tremblay, R. (2002). *La passion pour les classements. Revue des principaux « rankings » des technopoles américaines et canadiennes*, Montréal, INRS-Urbanisation, Culture et Société.
- ⁴ Gertler, M.S. *et al.*, *op. cit.*; Florida, R. (2001). *The Economic Geography of Talent*, Pittsburgh, Working Paper, Heinz School of Public Policy and Management, Carnegie Mellon University; Florida, R. (2002). *The Rise of the Creative Class*, New York, Basic Books.
- ⁵ Saxanian, A. (1994). *Regional Advantage : Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Cambridge, Harvard University Press; Mather, V. (1999). « Human Capital-based Strategy for Regional Economic Development », *Economic Development Quarterly*, vol. 13, p. 203-216; Kotkin, J. et Devol, R. (2001). *Knowledge-Value Cities in the Digital Age*, Santa Monica, Milken Institute.
- ⁶ Diener, E. et Suh, E. (1997). « Measuring Quality of Life : Economic, Social, and Subjective Indicators », *Social Indicators Research*, vol. 40, p. 22-37; Kotkin, J. (2000). *The New Geography*, New York, Random House; Andrews, C.J. (2001). « Analyzing Quality-of-Place », *Environment and Planning B*, vol. 28, p. 201-217.
- ⁷ Parr, J. (1998). *Detroit : Struggling against History*, College Park, Academy of Leadership, University of Maryland.
- ⁸ Ghent Mallett, J. (2002). *Silicon Valley North : The Formation of the Ottawa Innovation Cluster*, Ottawa, Information Technology Alliance of Canada.
- ⁹ Tremblay, R. (2002), *op. cit.*
- ¹⁰ Miller, S. et Adams, S. (2001). *Defining the British Columbia High Technology Sector Using NAICS*, Victoria, BC Stats & Ministry of Competition, Science and Enterprise of British Columbia, p. 6.
- ¹¹ American Electronics Association et NASDAQ (2000). *Cybercities. A City-by-City Overview of the High-Technology Industry*, Washington, DC, American Electronics Association.
- ¹² Cortright, J. et Meyer, H. (2001). *High-Tech Specialization : A Comparison of High Technology Centers*, Washington, DC, Center on Urban & Metropolitan Policy, The Brookings Institution.
- ¹³ Devol, R.C. (1999). *America's High-Tech Economy. Growth, Development, and Risks for Metropolitan Areas*, Santa Monica, Milken Institute.
- ¹⁴ Atkinson, R.D. et Gotlieb, P.D. (2001). *The Metropolitan New Economy Index. Benchmarking Economic Transformation in the Nation's Metropolitan Areas*, Washington, Progressive Policy Institute.
- ¹⁵ Markusen, A. *et al.* (2001). *Gauging Metropolitan « High-Tech » and « HI-Tech » Activity*, Minneapolis, Humphrey Institute of Public Affairs, University of Minnesota, Working Paper 257.
- ¹⁶ Il s'agit du taux par 1 000 habitants de meurtres (premier et second degrés), d'homicides volontaires et involontaires et d'infanticides. Parmi les indicateurs de criminalité, le taux d'homicides est le seul qui puisse être comparable entre le Canada et les États-Unis (Gannon, M., 2001. *Feasibility Study on Crime Comparisons between Canada and the United States*, Ottawa, Canadian Centre for Justice Statistics, Statistics Canada.). Les données américaines proviennent du FBI et sont pour les MSA seulement. Les données du FBI datent de 2001, sauf pour Albany (2000). Les données pour Chicago et St. Louis sont absentes puisque leur définition territoriale est différente des autres MSA. Les données canadiennes proviennent du recensement de Statistique Canada de 2001. Le taux pour Ottawa-Gatineau ne compte qu'Ottawa.
- ¹⁷ Les données sur l'éducation proviennent du US Census 2000 et de Statistique Canada 2001. Il s'agit des personnes de 15 ans et plus ayant au moins un baccalauréat. Les taux par 1 000 sont divisés par la population totale, incluant les personnes de moins de 15 ans.
- ¹⁸ Le même commentaire s'applique à cet indicateur mais, cette fois-ci, il s'agit de diplômes de doctorat (Ph.D.). Cependant, il s'agit d'une définition plus restrictive du capital humain et qui se limite aux personnes les plus scolarisées.
- ¹⁹ Cet autre indicateur du capital humain porte sur les diplômes *décernés* et non pas sur les détenteurs de Ph.D. dans une ville, car ces derniers peuvent avoir étudié ailleurs. Il s'agit du nombre de personnes ayant obtenu un doctorat en sciences et en génie aux États-Unis en 2001 (National Science Foundation, 2001) et au Canada en 1998 (commande spéciale auprès de Statistique Canada). Les CMSA sont prises en compte, c'est-à-dire que, par exemple, les récipiendaires de Ph.D. en sciences et en génie en 2001 des universités de Standford à Palo Alto, Californie à Berkeley et de San Jose State à San Jose, entre autres, se

réfèrent à la CMSA de San Francisco-Oakland-San Jose. Les taux par 1 000 sont divisés par la population totale.

²⁰ Grâce au SCIAN, il est possible d'établir des comparaisons entre le Canada et les États-Unis par secteur industriel détaillé. Cependant, les données américaines disponibles au moment de la rédaction de cet article (sur la base du recensement de 2000) se limitaient à des classes agrégées (deux chiffres). Le secteur manufacturier, par exemple, ne constituait qu'une seule classe. Les emplois classés selon le SCIAN (deux chiffres) actuellement disponibles pour les États-Unis permettent, cependant, une identification relativement détaillée des classes tertiaires (les services) plus conformes aux réalités de l'économie du savoir.

Nous avons retenu deux classes : les indicateurs 6 et 7. Notre choix des industries qui forment l'économie du savoir se limite, par conséquent, au secteur tertiaire.

²¹ Cet indicateur nous informe sur le pourcentage de vols internationaux *directs* par rapport au trafic aérien total de tous les aéroports (lorsqu'il y en avait plus qu'un) d'une ville donnée. Par exemple, la donnée se rapportant à Montréal inclut Dorval et Mirabel. Les données américaines proviennent du U.S. Bureau of Transportation Statistics et sont pour l'année 2000. Elles excluent le Canada et le Mexique. Les données canadiennes proviennent du recensement de Statistique Canada de l'an 2000 et excluent les vols directs vers les États-Unis.

Du Pacte rural, de sa gestion, à l'émergence d'une éthique du développement en région ¹

R. Mathieu Vigneault ²

En 1979, dans la foulée de la reconversion de l'État national en État subsidiaire, sont créées les municipalités régionales de comté (MRC). Celles-ci allaient avoir pour mission, sur le plan idéologique du moins, de rapprocher la population de la gestion du territoire et de promouvoir le développement de ceux-ci. Dans les faits naquit une instance sans beaucoup de pouvoir, un organisme apatride. Toutefois, 25 ans plus tard, il apparaît que, si le geste fut sous certains aspects inefficaces, le contexte dans lequel il a été posé allait marquer le début d'une nouvelle ère dans la gestion du régional.

Dans cet esprit, un peu plus de 20 ans plus tard, le gouvernement du Québec adopte la Politique nationale de la ruralité (PNR)

Le gouvernement du Québec adopte la Politique nationale de la ruralité (PNR) comme grand ensemble de mesures destinées à favoriser le développement des régions.

comme grand ensemble de mesures destinées à favoriser le développement des régions. Au nombre de celles-ci, le *Pacte rural* constitue à notre avis la plus novatrice et structurante, sur le plan qualitatif, des initiatives de l'État québécois dans sa fonction d'État partenaire ³. Dans les faits, sur cinq ans, l'État s'engage à verser annuellement une somme d'argent devant être distribuée par les conseils des MRC sous forme de subside au développement.

L'expérience dont nous allons faire état à partir de celle de la MRC de La Nouvelle-Beauce se présente, sous plusieurs aspects, comme le test ultime devant faire la démonstration de la maturité des régions face à une plus grande autogestion. Toutefois, deux problématiques apparaissent inévitablement : la première se résume à savoir qui gère les fonds du Pacte rural et la seconde, comment gérer les fonds ? Ainsi, la première problématique en est une de gestion et la deuxième, qui implique un pouvoir discrétionnaire de financement, en est une d'éthique. À l'heure où une véritable décentralisation vers les régions semble en-

visageable, il apparaît pertinent de se pencher sur cette expérience singulière de gouvernance régionale.

L'organisation : pour une saine gestion interne

Sur le territoire de La Nouvelle-Beauce, l'initiative du gouvernement québécois a donné lieu à la mise sur pied d'une instance consultative particulière. Celle-ci regroupe depuis l'automne 2002 deux administrateurs : le directeur général et l'agente rurale du Centre local de développement (CLD) de La Nouvelle-Beauce, de même que deux membres du conseil de la MRC de La Nouvelle-Beauce : le directeur général et le chargé de projet de l'organisme. Cette instance, nommée comité mixte MRC-CLD, agit à titre d'entité-conseil auprès du conseil de la MRC ⁴.

La MRC de La Nouvelle-Beauce, en collaboration avec le CLDNB, a mis sur pied, en novembre 2002, un comité consultatif ayant pour mission de proposer un plan de travail au conseil de la MRC, de recevoir les projets, de les analyser à partir d'une grille de pointage et d'émettre ses recommandations au conseil de la MRC. Aussi, le comité consultatif a obtenu le mandat de soutenir les promoteurs des projets réputés recevables, y compris ceux dont le dossier est incomplet.

Enfin, le comité doit faire le suivi des projets en cours d'analyse et ce, en fonction des objectifs spécifiques et généraux déterminés dans le protocole d'entente signé entre le promoteur et la MRC; puis évaluer le niveau d'avancement du

projet afin d'autoriser le deuxième et le troisième versement de la somme accordée préalablement.

Bien entendu, le mariage entre la culture de la MRC, *organisme politique de concertation régionale*, et la culture du CLD, *organisme régional de développement des communautés locales*, ne s'est pas fait sans heurt. Toutefois, à la suite de quelques compromis de part et d'autre, un certain *modus vivendi* semble s'être installé.

Dans les faits, il faut considérer les cultures dites organisationnelles comme des amalgames uniques, dans l'espace et le temps, de variables universelles. Conséquemment, une culture organisationnelle est un **système** cohérent dont les limites sont définies par un certain nombre d'éléments dont les croyances, les valeurs, les mythes, etc. qu'un groupe de personnes tient pour importants. Pour sa part, M.Yves Bertrand parle de valeur organisationnelle servant à fonder « implicitement ou explicitement, les choix et les actions chez un groupe »⁵. **La culture organisationnelle prescrit donc les comportements.**

Le mariage entre la culture de la MRC, organisme politique de concertation régionale, et la culture du CLD, organisme régional de développement des communautés locales, ne s'est pas fait sans heurt.

Dans le cas de l'organisation qui nous concerne, il semble que les deux organismes impliqués dans le comité mixte avaient les mêmes valeurs de base, soit la concertation, le partage, l'entraide, le respect des communautés locales, le respect des institutions, la démocratie/consultation, le professionnalisme et l'esprit de communauté régional. De toute évidence, l'origine commune de la majorité des membres du comité n'est pas sans orienter la palette des valeurs. Il nous semble toutefois impossible de hiérarchiser ces valeurs à l'heure actuelle, car, bien que le comité soit aujourd'hui relativement homogène, la symbiose n'est pas complète. Il n'en demeure pas moins que ceux-ci, réunis en une seule entité, ont pu s'entendre sur un plan de travail structuré et une série d'objectifs à atteindre, définissant du même coup les balises d'une identité en émergence :

- maintenir ou favoriser le retour des jeunes et des familles en région;
- favoriser la participation des jeunes... à la vie de la communauté;
- améliorer les services publics tels que le transport communautaire, les activités culturelles, etc.;
- encadrer les promoteurs qui contribuent à la dynamisation de la communauté;
- favoriser l'émergence de nouveaux produits dans une perspective de développement durable;
- mettre en valeur la créativité et le capital humain du territoire;
- prolonger les filières de production⁶.

Pour rencontrer ces objectifs, le comité mixte a dû se définir un plan de travail éminemment teinté des principales valeurs mentionnées précédemment. Ainsi, dans ses énoncés de travail (2002-2003), le comité clarifie son désir de profiter des conseils et de s'inspirer des réflexions de la majorité des intervenants socio-économiques du territoire. À cet égard, le comité considère extrêmement importantes les consultations, portant sur divers aspects de l'avenir de la région, qui ont eu ou auront lieu. Dans les faits, au cours de ces consultations, plusieurs citoyens provenant de tous les secteurs socio-économiques ont exprimé leurs besoins et ont communiqué leurs projets d'avenir. Ces informations précieuses, colligées dans quelques documents, représentent, selon le comité, l'essentiel des voies de développement du territoire :

- la consultation concernant le Schéma d'aménagement révisé – second projet de la MRC;
- le Plan d'action local sur l'économie et l'emploi 2002-2004 du CLD (Palée) ;
- le Plan stratégique 2002-2007 du CRCO Chaudière-Appalaches, rédigé à la suite du vaste sommet régional de mars 2002;
- le compte rendu du colloque sur l'avenir des régions orchestré par la Fédération québécoise des municipalités le 6 septembre 2002;
- les attentes signifiées au CLD par la MRC de La Nouvelle-Beauce pour 2002;
- la politique du CLD de La Nouvelle-Beauce en matière de ruralité;
- le projet-pilote d'accueil touristique (PPAT).

C'est donc en empruntant la voie tracée par ces outils de développement, résultat de consultations sérieuses, que le comité mixte MRC-CLD désire engager les

sommets liés au Pacte rural dans un esprit de développement durable, d'augmentation de la qualité de vie des citoyens et d'engagement communautaire de ceux-ci.

Parallèlement, il apparaît que seule l'importance ou la priorité de certaines valeurs semble faire obstacle à l'apparition d'une culture propre au comité. C'est le cas d'ailleurs en ce qui concerne la primauté du local communautaire sur le régional et vice-versa. C'est donc entre autres pour cette raison qu'il nous a été impossible de hiérarchiser les valeurs dominantes. Par exemple, pour certains, le développement devrait être direct, principalement orienté vers les localités et les individus et plus sensible aux valeurs communautaires. Pour d'autres, le développement devrait être indirect, inductif, contaminant et généralement orienté vers le régional. Chose intéressante, cette dualité des orientations ne représente pas le clivage organisationnel. Pourtant, il n'y a pas là matière à conflit, car tous ont le même objectif, soit le bien-être de la communauté régionale. Néanmoins, il existe bel et bien un écart fondamental au niveau de l'ingénierie du développement.

Toutefois, cet écart témoigne à la fois de la diversité des approches des décideurs régionaux, ce qui ultimement représente un véritable atout pour le devenir de la région, mais aussi des deux grands pôles d'émergence de la culture organisationnelle du comité, soit les cultures organisationnelles préexistantes (cultures de la MRC et du CLD) et les orientations personnelles des participants. En effet, il apparaît évident que la MRC, co-signataire du Pacte rural avec le défunt ministère des Régions et organisme mandataire pour le gouvernement, a teinté la culture organisationnelle du comité. Constatons, par exemple, que le préfet de la MRC préside le comité et que le chargé de projet de la MRC en est le secrétaire. De même, pour les deux premières années d'application, et compte tenu de l'importance de certains dossiers, la majorité des sommes allouées à ce jour l'ont été pour des projets régionaux⁷. Par ailleurs, mentionnons l'apport considérable du CLD qui, jusqu'à tout récemment, était l'interlocuteur privilégié du ministère des Régions et qui possède un droit de regard sur les activités du comité. Enfin, de toute évidence, chaque personne siégeant sur le comité teinte la culture de l'organisation, et c'est aussi vrai pour les délégués du CLD que pour ceux de la MRC.

L'éthique ou la gestion du réel

Par contre, il nous semble que la culture organisationnelle inscrite dans le plan de travail ne peut tout couvrir. Il n'est pas rare de faire face à des situations qui dépassent les cadres établis et qui demandent une réaction immédiate. Il devient donc important de savoir gérer les zones grises, de faire appel à l'éthique. De façon générale, l'éthique est un mode de pensée qui s'acharne à replacer la personne au centre. Précisément, l'éthique est un outil cognitif critique qui oriente l'action lors de situations hors normes ou non encadrées par des valeurs ou la déontologie. En d'autres mots, l'éthique réfère à l'univers de la réflexion rationnelle et critique qui doit orienter l'action.

Seule l'importance ou la priorité de certaines valeurs semble faire obstacle à l'apparition d'une culture propre au comité.

À cet effet, constatons la lente mais certaine professionnalisation de la caste des élus et des administrateurs des organismes régionaux et celle des instances de développement en général, mais particulièrement celle qui entoure le conseil de la MRC. Ce phénomène très intéressant et porteur d'avenir crée cependant une situation d'écart entre le comité et ses obligés⁸ c'est-à-dire, les maires de la MRC. Ainsi, bien que les valeurs de base véhiculées à l'interne par le comité mixte soient particulièrement d'avant-garde et modernes, elles ne le sont pas nécessairement pour ceux qui donnent un sens au comité et le désignent comme *mandataire temporaire*.

En ingénierie du développement (qui se veut être le chaînon manquant entre la théorie et le terrain), le développement éthique correspond non pas à un type mais à un esprit, une philosophie qui repositionne la communauté ou, à plus petite échelle, la personne comme principal intervenant-objectif du processus de développement. À plus forte raison, la communauté devient l'objet fondamental au centre de tout développement. Idéalement, le développement éthique ne cherche pas le profit personnel et la croissance économique, mais le développement socio-économique de la collectivité. Toutefois, les objectifs et les résultats qui seront parfois quantitatifs, mais le plus souvent qualitatifs, n'excluent en rien les retombées économi-

ques d'un projet. Il n'en demeure pas moins qu'un projet de croissance économique (par exemple l'expansion du marché d'une entreprise privée en Asie) peut difficilement être éthique, car il vise d'abord l'enrichissement de quelques privilégiés.

Donc, un projet de développement est éthique lorsqu'on constate que ses objectifs fondamentaux et les modes d'atteinte de ceux-ci visent le bien commun. Que l'objectif derrière l'action se rapporte à la progression du bien-être de la communauté et de la personne parce que le promoteur place en avant les besoins réels et exprimés de chaque individu. Dans cet esprit, le développement pourra être considéré durable puisqu'il se renouvellera par lui-même, car chaque personne a des besoins qui se renouvellent. En d'autres termes, le développement durable sera éthique, car il se rapporte toujours à la personne, et le développement éthique sera durable parce que cette personne a des besoins en perpétuels changements.

Un projet de développement est éthique lorsqu'on constate que ses objectifs fondamentaux et les modes d'atteinte de ceux-ci visent le bien commun.

D'autre part, si le développement éthique est une philosophie, l'éthique du développement est autre chose. Il s'agit de la façon d'être, de manœuvrer au quotidien à l'intérieur d'un processus de développement. Bien entendu, l'éthique du développement a parfois quelque chose de l'éthique politique, de l'éthique d'intérêt, mais elle n'en est pas moins d'une importance capitale, car structurante et efficace. En réalité, l'éthique du développement est un art qui ne s'apprend pas, enfin pas encore, sur les bancs d'école, mais que l'on acquiert au contact d'un territoire particulier.

L'éthique du développement couvre un certain nombre de détails très importants dont il faut être conscient lorsqu'on se lance dans un processus de développement. Il peut s'agir des filières politiques officielles ou implicites, des groupes d'influence (gens d'affaires, professionnels, etc.), du langage (croissance, développement, ouvert, fermé), des successibilités, etc. À plus forte raison, ne pas connaître ces réalités peut mener à un échec à moyen, voire à très court terme, d'un projet de développement.

À la source, le terme éthique dans « éthique du développement » a la même résonance, la même signification que le terme éthique dans « développement éthique ». Tous deux reportent la personne ou la communauté au centre des préoccupations. Ainsi, il ne peut y avoir de « moi et seulement moi » à l'intérieur d'aucune des deux approches, c'est la collectivité qui doit être la source et l'objectif de toute action.

Dans le cas qui nous préoccupe, à partir de ses valeurs intrinsèques, le comité s'est bâti un code de conduite, une façon de faire les choses qu'il a nommé plan de travail du Pacte rural. Ce plan de travail reprend l'intégralité des valeurs présentées plus haut à l'intérieur de balises qu'il se donne pour effectuer son travail. Cependant, le comité n'hésite pas à s'écarter de son propre code de conduite et cela, en toute connaissance de cause pour considérer davantage ou plus adéquatement les besoins et la volonté de ses obligeants. À ce moment, le comité n'est déjà plus encadré par ses valeurs et se réclame, implicitement, d'un certain mode de réflexion qui place l'obligeant et, à plus grande échelle, la région au centre de l'analyse et de la recommandation.

Cette transmutation de la position du comité crée des situations dans lesquelles le comité se retrouve entre deux ou plusieurs valeurs ou en opposition directe avec ses propres valeurs. C'est à cet instant précis qu'apparaît clairement le niveau d'éthique qui anime le comité. En effet, la pertinence de certains leaders qui sont liés au monde de la gestion du développement régional émane du fait que ceux-ci déjeunent, font du sport, prient, assistent à des spectacles avec les seuls vrais porteurs de développement : les citoyens. Ainsi, ayant développé une conception réaliste et régionalisée du développement et une éthique propre imprégnée de quotidienneté et de flexibilité, les gestionnaires régionaux sont certainement les plus aptes à gérer les outils (\$) et autres) du développement régional. Toutefois, il n'en demeure pas moins que ceux-ci doivent être des plus connaissant en ce qui concerne les principes de développement (formation initiale, formation continue et connaissance du milieu). De cette façon, ils pourront implanter une dynamique et une logique d'ingénierie du développement pour ainsi baliser le chemin du devenir de la communauté.

Dans les faits, nous serions tentés d'identifier cette aisance à sortir du cadre préalablement établi par le

comité lui-même à la nécessité de satisfaire aux besoins de ses obligés. D'autre part, cet idéal de flexibilité des gestionnaires s'inspire, par opposition, de l'immobilisme des paliers supérieurs de gouvernement que les membres du comité ont en horreur. De toute évidence, il est clair pour les membres du comité que la pertinence de leur travail, de leurs délibérations réside dans le fait qu'il y a des gens qui souhaitent initier des projets avec l'aide des fonds du Pacte rural, qu'il y aura activité humaine⁹.

Ce type d'éthique pourra être considéré par quelques-uns, avec raison d'ailleurs, comme de l'éthique politique apparentée à une certaine éthique des affaires. Une éthique intéressée. Repositionner la personne au centre de l'analyse et de la recommandation est certes un outil fort efficace pour éviter les accusations politiques. Toutefois, il appert que cette forme d'éthique est, dans le cas qui nous intéresse, authentique ou du moins qu'elle tend vers l'authenticité. Ce qui permet d'affirmer cela, c'est la constante et l'honnête référence des leaders du comité à l'équité qui, bien qu'elle puisse être considérée comme une valeur au même titre que les autres, représente bien plus. En effet, au sein de ce comité, **l'équité constitue le fil d'Ariane ou plutôt le lieu ultime de convergence des valeurs et de l'éthique.**

Conclusion

Au fil des ans, la polémique de la décentralisation de certains pouvoirs vers les régions fait son œuvre et, c'est une caractéristique de notre société démocratique, progresse très lentement. Cependant, n'y voyons pas là une critique de la lenteur de l'évolution des mentalités de nos gestionnaires provinciaux et fédéraux, enfin pas dans ce cas précisément. Au contraire, la maturation, résultat de cette lenteur si agaçante, constitue aujourd'hui une assise solide pour les régions, car, à trop faire vite, on fait souvent mal les choses. Dans les faits, les 25 dernières années ont constitué une période d'incubation, de raffinement de l'enfant mal né.

Aujourd'hui, à tout le moins en Nouvelle-Beauce, il apparaît que les élus ont démontré, avec l'application du Pacte rural, leur capacité à gérer des fonds publics. Selon nous, la Nouvelle-Beauce fait en ce moment la démonstration de sa capacité à se gérer sérieusement et professionnellement pour l'avenir de nos communautés.

Ainsi, constatons l'intégration, le civisme et le bon sens qui ont donné naissance au comité mixte MRC-CLD et ce, sans querelle organisationnelle. N'est-ce pas là une preuve de maturité de cette région et des autres qui ont fait de même ? Par ailleurs, nous observons que les valeurs des personnes et le contexte de naissance du comité ont instinctivement structuré la nature et la forme de celui-ci, constituant les premiers outils d'organisation interne du groupe. À l'intérieur de ce cadre, ces valeurs ont permis la mise en place d'un code de conduite et d'une série d'objectifs clairs.

Ainsi, il apparaît, dans un premier temps, que les valeurs qui fondent la culture organisationnelle de l'organisation ciblée sont et demeurent des éléments importants. Néanmoins, cette culture organisationnelle n'est structurante qu'en ce qui concerne la gestion de l'interne. Hors de cet espace, la culture organisationnelle ne constitue plus cette référence et perd de sa prégnance.

Selon nous, la Nouvelle-Beauce fait en ce moment la démonstration de sa capacité à se gérer sérieusement et professionnellement pour l'avenir de nos communautés.

C'est à ce moment que la présence d'un certain niveau d'éthique prend la totalité de son importance, c'est-à-dire à l'instant où l'individu (le comité) rencontre ou fait face à un autre individu (ou organisation) issu d'une autre culture organisationnelle. À cet égard, la flexibilité devient cet outil indispensable qui permet l'interaction harmonieuse avec l'autre, la communauté. Une interaction qui s'incarne nécessairement dans des actions, des faits et des réalités.

En clair, l'éthique est ce mode ou cette philosophie de gestion du réel, de la *communalité* de l'activité humaine. En Nouvelle-Beauce, dans le cas de l'organisation qui nous intéresse, ce mode de gestion du réel s'inscrit dans une évidente et nécessaire flexibilité, flexibilité qui replace toujours le citoyen, la région au centre de toute préoccupation.

Notes et références

¹ L'auteur désire remercier les membres du comité et particulièrement M. Ghislain Poulin, directeur général de la MRC de La Nouvelle-Beauce, pour ses précieux conseils.

-
- ² R. Mathieu Vigneault est détenteur d'une Maîtrise en études et interventions régionales (MEIR) de l'Université du Québec à Chicoutimi. Il occupe actuellement un poste d'agent de recherche à la MRC de La Nouvelle-Beauce et poursuit une Maîtrise en gestion et développement des organisations à l'Université Laval.
- ³ Pour plus de détails, voir : Dugas, Clermont (2003). « La politique québécoise de la ruralité », revue *Organisations et territoires*, vol. 12, n° 2, printemps-été, p. 41-48.
- ⁴ Tiré du plan de travail actualisé de la MRC de La Nouvelle-Beauce, 2002, p. 3.
- ⁵ Bertrand, Yves (1991). *Culture organisationnelle*, Sillery, PUQ, p. 69.
- ⁶ MRC de La Nouvelle-Beauce (2003). *Plan de travail actualisé 2003-2004 de la MRC de La Nouvelle-Beauce*, Sainte-Marie, p. 2.
- ⁷ Un projet considéré local est un projet soumis et réalisé par un promoteur issu de la société civile du territoire (comité ponctuel, organisme communautaire, OSBL et autres), donc non public ou non gouvernemental (ONG) et dont les *retombées attendues ou envisageables* se limitent à la communauté locale d'origine. Un projet considéré régional est un projet soumis et réalisé par tout promoteur issu de La Nouvelle-Beauce (comité ponctuel, organisme communautaire, OSBL, municipalité et autres), dont les *retombées attendues ou envisageables* impliquent une ou des communautés de la MRC (MRC de La Nouvelle-Beauce, 2003, *op. cit.*, p. 5).
- ⁸ Certains utiliseront le terme « client ». Nous emploierons plutôt le terme « obligé ».
- ⁹ Bertrand (1991), *op. cit.*, p. 74.

L'attractivité des territoires dans un contexte de mondialisation : quel espoir pour les milieux ruraux de l'Outaouais ?

Guy Chiasson
Université du Québec en Outaouais

Le concept d'attractivité, lorsqu'il est utilisé par les chercheurs et intervenants préoccupés par le développement des territoires, renvoie autant à la capacité de ces territoires d'attirer des personnes et de l'activité économique qu'à celle de les retenir. Cette attractivité est, depuis très longtemps, un défi de taille pour les milieux ruraux québécois. On n'a qu'à penser à la problématique séculaire de « l'exode rural » pour se rendre compte que la difficulté de retenir les populations, au moins celles jugées les plus dynamiques, ne date pas d'hier. Cependant, on peut assez facilement convenir que le présent contexte de mondialisation introduit de nouvelles dynamiques qui bouleversent le potentiel attractif des territoires, tout spécialement celui des milieux ruraux.

Le présent contexte de mondialisation introduit de nouvelles dynamiques qui bouleversent le potentiel attractif des territoires, tout spécialement celui des milieux ruraux.

La mondialisation, on le répète souvent, est marquée par une économie où la concurrence est de plus en plus sévère parce ce qu'elle ne bénéficie plus de la protection des États nationaux. Dans ce contexte fortement compétitif, la « nouvelle économie », c'est-à-dire une économie où la composante innovation et savoir-faire est importante, devient une clé incontournable du succès des entreprises, mais aussi des territoires¹. L'attractivité des localités et des régions dépend assez largement, bien que pas exclusivement², de leur capacité à relever ce défi de la nouvelle économie du savoir.

Selon une hypothèse très courante, le passage à la dynamique de nouvelle économie instaurerait une hiérarchie spatiale très claire. Au sommet de la hiérarchie, on retrouve les villes métropoles, et plus particulièrement celles qui ont une portée internationale. Celles-ci seraient les mieux équipées pour soutenir les

innovations économiques qui sont le gage de succès dans la nouvelle économie. La concentration des universités et des centres de recherche, la présence d'une main-d'œuvre diversifiée et qualifiée, l'accès à de l'infrastructure technologique de pointe, etc. sont des facteurs qui se conjuguent pour faire de ces métropoles des « pépinières de la nouvelle économie »³. Au bas de la hiérarchie se trouveraient les milieux ruraux et les villes plus modestes qui sont en quelque sorte condamnés à se partager des activités économiques nettement moins intéressantes parce que très limitées du point de vue de la valeur ajoutée.

Ce processus de hiérarchisation, que d'aucuns qualifient de « métropolisation », mènerait à la marginalisation économique des milieux ruraux et à leur exclusion des réseaux et circuits d'échange dominants. Ces tendances — celles instaurées par la mondialisation — ne manquent pas d'avoir des conséquences graves sur l'attractivité des milieux ruraux : exode des jeunes mais aussi parfois des retraités en quête d'emplois et de services, fluctuation de l'activité économique locale en fonction des soubresauts des marchés mondiaux des matières premières, fragilité des services locaux, etc. Ces conséquences sont trop bien connues des ruraux.

Ce texte veut se pencher sur l'attractivité dans le cas des milieux ruraux de l'Outaouais. Pour ce faire, je prendrai comme point de départ l'hypothèse de la métropolisation que je viens d'explicitier. Est-ce que cette dynamique de métropolisation colle à la réalité de l'Outaouais rural ? Est-ce que les territoires ruraux de l'Outaouais sont condamnés à s'accrocher à des activités économiques déclinantes et donc peu porteuses en matière d'attractivité ?

Afin d'apporter des éléments de réponse à cette question, mon analyse se fera sur deux plans. Tout d'abord, je vais tracer un portrait global de la situation économique des trois MRC rurales périphériques (Vallée de la Gatineau, Papineau et Pontiac). La comparaison avec l'Outaouais urbain (Ville de Gatineau) et périurbain (la MRC des Collines de l'Outaouais) permettra de montrer que, d'un point de vue d'ensemble, la thèse de la métropolisation semble se confirmer : les milieux ruraux outaouais restent fortement rattachés à des productions déclassées et peu porteuses de valeur ajoutée. Cette lecture assez pessimiste de la situation me semble tout de même devoir être nuancée, ce que je vais faire dans un deuxième temps. Si, à l'échelle globale, les disparités d'attractivité entre milieux ruraux et milieux plus centraux sont frappants, on peut tout de même identifier à des échelles plus localisées des expériences qui sont prometteuses parce qu'elles initient la possibilité d'une nouvelle économie rurale et d'un « développement rural durable ». Je vais plus précisément me pencher sur une voie qui m'apparaît prometteuse dans le cas de l'Outaouais, la réappropriation du potentiel forestier par les communautés locales.

Le cas de l'Outaouais rural québécois

La région de l'Outaouais, prise dans son ensemble, s'en tire assez avantageusement en matière d'attractivité. Ce constat vaut autant pour la capacité d'attirer des personnes que de l'activité économique. Selon des données de l'Institut québécois de la statistique colligées par des collègues de l'Université du Québec en Outaouais⁴, la région affiche pour la période de 1986 à 1996 des taux de croissance démographique de plus de 18 %, comparativement à la moyenne québécoise qui est d'environ 9 %. Les taux de chômage de la région pour 2001 sont également en deçà de la moyenne québécoise, tandis que les taux d'activité (67 %) y sont significativement plus élevés (63,6 % pour l'ensemble du Québec).

Cette activité économique soutenue s'explique en bonne partie par la force du secteur tertiaire de la région. Depuis les années 1970 et les politiques trudeauistes de bilinguisation de la fonction publique, le gouvernement fédéral a relocalisé une partie importante de ses activités sur le territoire urbanisé de l'Outaouais. Cette relocalisation a coïncidé à peu près avec l'effondrement de l'industrie papetière comme

moteur industriel, de sorte que le secteur public est devenu l'épine dorsale de l'économie régionale. De surcroît, au début des années 1990, face à un ralentissement de l'emploi dans la fonction publique fédérale, des efforts assez importants ont été consentis pour diversifier l'économie de la région vers le secteur des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Ces efforts⁵ ne sont venus que confirmer la très grande place du secteur des services, de sorte qu'avec 84,5 % de sa main-d'œuvre employée dans le secteur tertiaire, incluant plus de 33 000 travailleurs qui œuvrent dans l'administration publique, l'Outaouais est la région la plus tertiariée du Québec (la moyenne québécoise est de moins de 75 %). Cette tendance nette à la tertiarisation de l'économie régionale ne semble pas sur le point de fléchir puisque, entre 1991 et 1996, les activités primaires et secondaires ont reculé significativement dans l'emploi total de la région au profit de la croissance des activités de service.

Cette activité économique soutenue s'explique en bonne partie par la force du secteur tertiaire de la région.

Ces quelques indicateurs laissent bien voir la capacité du secteur tertiaire à jouer un rôle moteur pour l'attractivité du territoire régional. C'est la croissance forte des activités de services publics et privés, plutôt que les secteurs primaires et secondaires déclinants, qui explique les performances soutenues de l'économie outaouaise. C'est sans doute également cette force du tertiaire qui explique les soldes migratoires positifs qu'à su afficher la région depuis plusieurs décennies ainsi que la capacité d'attirer des travailleurs qualifiés provenant de nombreuses autres régions du Québec.

Des décalages importants entre le rural et le métropolitain

Ces constats très positifs en matière d'attractivité caractérisent bien la portion plus métropolitaine de l'Outaouais, c'est-à-dire le territoire de la nouvelle Ville de Gatineau⁶ ainsi que celui de la MRC des Collines de l'Outaouais (un territoire assez largement périurbain qui bénéficie à plusieurs égards de sa proximité de Gatineau)⁷. Ces chiffres cachent cependant de fortes disparités entre les portions rurale et

métropolitaine du territoire. Ils ne laissent pas voir les difficultés propres aux milieux ruraux dans un contexte de passage à la nouvelle économie tertiarisée. Ces difficultés transparaissent peu dans les statistiques globales étant donné justement la faiblesse démographique du rural par rapport à l'ensemble régional.

Dans l'espace rural (les MRC de la Vallée de la Gatineau, du Pontiac et de Papineau) plus périphérique par rapport au cœur métropolitain, les indicateurs de l'attractivité sont beaucoup moins favorables. Quelques exemples empruntés encore une fois au portrait de l'économie et de la démographie régionale suffi-

ront pour montrer les décalages importants entre la réalité urbaine et rurale. Pour la période de 1996, les taux d'activités pour ces trois MRC (entre 52 % et 57 %) sont significativement en deçà de la moyenne provinciale (62 %). La Ville de Gatineau ainsi que la MRC des Collines de l'Outaouais affichent respectivement des taux d'activités de 69 % et 70 %. Du point de vue démographique, les trois MRC rurales de l'Outaouais font face à une problématique de migration des jeunes qui contribue, comme le montre le tableau 1, à un vieillissement nettement plus prononcé de la population de ces sous-régions comparativement à la Ville de Gatineau.

Tableau 1 – Âge moyen des résidents de l'Outaouais par MRC

Ville de Gatineau	Collines de l'Outaouais	Vallée de la Gatineau	Papineau	Pontiac
34 ans	33,7 ans	38.2 ans	39,6 ans	38,1 ans

Comme on peut s'y attendre, l'emploi tertiaire est, dans les MRC périphériques, moins présent que dans la portion urbanisée. On n'y retrouve pas cette forte présence du secteur public et encore moins cette incursion dans le secteur des technologies de l'information et des communications (TIC). Les territoires ruraux ont gardé une dépendance accrue envers les activités traditionnelles d'extraction et de première transformation des matières premières. Des activités comme la récolte de la matière ligneuse forestière, le sciage, l'élevage du bœuf de boucherie continuent de marquer l'économie de ces territoires de façon très significative.

Une fuite de valeur ajoutée

La place encore importante qui est réservée aux secteurs traditionnels forestiers et agricoles n'est pas en soi problématique. Elle le devient dans la mesure où une grande partie de la richesse produite par ces activités est en quelque sorte exportée hors de la région. Que ce soit au plan de l'exploitation forestière ou de celui de l'agriculture, la production rurale outaouaise a tendance à s'arrêter à la première transformation et mise en valeur de la ressource. L'Outaouais est bien pourvu au plan des usines de sciage qui sont, pour la plupart, situées hors du territoire métropolitain, mais

compte très peu d'activités au niveau de la deuxième et troisième transformation du bois qui sont plus productrices de richesses.

Même constat dans le cas de l'agriculture. L'élevage, qui prend en Outaouais une place très importante dans l'agriculture de la région, s'est concentré dans la production de veaux qui sont en bonne partie exportés pour la finition. Dans un cas comme dans l'autre, l'économie des territoires de l'Outaouais laisse s'échapper, en quelque sorte, une partie significative des productions plus spécialisées et de la valeur ajoutée.

L'Outaouais est bien pourvu au plan des usines de sciage qui sont, pour la plupart, situées hors du territoire métropolitain, mais compte très peu d'activités au niveau de la deuxième et troisième transformation du bois qui sont plus productrices de richesses.

Il faut dire que l'économie tertiaire est loin d'être absente dans ces milieux ruraux. En fait, dans les trois MRC dont il est question ici, la présence de ce secteur est quand même prédominante puisqu'elle dépasse les 50 %. Cela est attribuable, d'une part, à une activité

de villégiature importante (chasse et pêche, chalets, etc.) et surtout, d'autre part, à la présence de services administratifs publics concentrés dans les chefs-lieux des municipalités (hôpitaux, bureaux locaux de certains ministères, etc.) ou plus déconcentrés sur le territoire (écoles primaires, services municipaux). Ces activités ont assurément servi de frein à la dévitalisation mais n'ont pu se suppléer à des activités privées déclinantes et servir de moteur à une attractivité forte pour le territoire dans son ensemble.

Une voie prometteuse : la maîtrise locale des forêts

L'analyse que j'ai pu faire jusqu'à présent met à découvert les mécanismes de métropolisation tels qu'ils prennent place dans le cas de l'Outaouais rural : concentration des activités de pointe dans les territoires centraux capable de mobiliser les ressources importantes pour l'économie du savoir et « spécialisation » de la périphérie rurale dans des activités plus banales (qu'elles soient primaire, secondaire ou même tertiaire) beaucoup moins porteuses de valeur ajoutée et d'attractivité. Ce portrait assez pessimiste face à l'attractivité des milieux ruraux de l'Outaouais que j'ai esquissé à grands traits ne laisse-t-il aucun espoir pour les milieux ruraux ?

L'Outaouais rural compte quelques expériences qui, si elles n'ont pas réussi à infléchir globalement la tendance historique au déclin du rural, sont tout de même prometteuses du point de vue de l'attractivité des micro-territoires.

Ce type d'analyse qui insiste sur la marginalisation des milieux ruraux périphériques est d'ailleurs très courant, que ce soit au Québec⁸ ou ailleurs. Je considère cependant qu'il doit être nuancé. L'Outaouais rural compte quelques expériences qui, si elles n'ont pas réussi à infléchir globalement la tendance historique au déclin du rural, sont tout de même prometteuses du point de vue de l'attractivité des micro-territoires. À l'instar de plusieurs spécialistes de la ruralité⁹, je considère que ces voies prometteuses méritent d'être analysées ne serait-ce qu'afin de tempérer les constats pessimistes sur la ruralité dans un contexte de mondialisation. Je terminerai donc ce tex-

te par la présentation d'une de ces voies, la réappropriation du patrimoine forestier par les communautés locales.

La forêt outaouaise, même si elle a été comme ailleurs écrémée¹⁰, représente un potentiel de développement intéressant, notamment du fait de sa grande diversité (présence d'une multiplicité d'essences de feuillus). À cause d'un modèle d'exploitation peu diversifié centré sur la première transformation des bois (le sciage) pour l'exportation et dominé (dans le cas de la forêt publique) par les compagnies forestières et l'État, la maîtrise de ce potentiel échappe encore largement aux communautés locales. Résultat, même si elles sont situées à proximité d'une richesse forestière assez abondante, les communautés locales restent dans un état de dépendance face à la forêt. C'est-à-dire qu'elle en bénéficie assez peu en termes de développement et qu'elles ont peu à dire sur les façons de l'aménager et de la mettre en valeur.

Face à un modèle d'exploitation qui est entré en crise, plusieurs réclament une meilleure participation des communautés rurales à la gestion et aux bénéfices tirés de la forêt. C'est dans ce contexte qu'ont été instituées la *Forêt de l'Aigle* en 1996 et la *Corporation* qui est appelée à en assurer la gestion et la mise en valeur. Le mode de gestion particulier de ce territoire forestier de 141 hectares situé à cheval sur la MRC de la Vallée de la Gatineau et celle du Pontiac va nettement dans le sens d'une recherche de nouveaux rapports entre les forêts publiques et les communautés locales.

Cette expérience, qui s'est inspirée du concept de « forêt habitée », est reconnue par plusieurs comme un modèle pour un renouvellement innovateur du modèle dominant d'exploitation forestière¹¹. La *Corporation de gestion de la Forêt de l'Aigle* a en effet institué un mode de gestion partenarial et décentralisé du patrimoine forestier faisant appel à divers usagers (chasse et pêche, pourvoiries, Autochtones, industriels, environnementalistes, monde municipal, etc.). En incorporant de la sorte différents parties prenantes, l'expérience cherche à stimuler le développement d'une compréhension élargie du potentiel forestier qui est loin de se limiter à la simple matière ligneuse reconnue par les modes d'exploitation traditionnels.

Le caractère innovateur de cette initiative est double. D'une part, elle a permis de développer de nouvelles

expertises et pratiques en ce qui a trait à la gestion et à la mise en valeur de la filière matière ligneuse. La gestion concertée a permis le renouvellement des pratiques en insistant sur l'aménagement et la formation de la main-d'œuvre. En plus d'instituer par l'aménagement des formes durables de récoltes de la matière ligneuse et l'approvisionnement aux usines de sciage locales, l'initiative de la *Forêt de l'Aigle* permet aussi d'utiliser la ressource forestière comme un levier pour développer des formes de travail plus qualifiées.

D'autre part, la *Corporation* a initié un processus visant à répertorier le potentiel d'un point de vue multidimensionnel (flore, faunique en plus du potentiel des arbres) de la *Forêt de l'Aigle*. Cet exercice ouvre ainsi la porte à l'identification de nouvelles utilisations productives de la forêt qui avaient été auparavant négligées (plantes médicinales, par exemple) même si elles sont porteuses de richesses.

Le cas de la *Corporation de la Forêt de l'Aigle* est prometteur dans le sens où il permet de revaloriser le potentiel forestier et de le requalifier en faisant appel à des activités plus spécialisées de travail forestier. Il est utile de rappeler que ce rapport diffère avec la forêt a été rendu possible par la participation partenariales des divers intervenants provenant de ces communautés. Ce décloisonnement de la gestion forestière, qui fait que les compagnies forestières sont un intervenant parmi plusieurs intervenants provenant des communautés, semble donc une condition nécessaire pour assurer une telle requalification de la forêt.

Si l'expérience de la *Forêt de l'Aigle* est encore jeune, on peut penser qu'elle aura des conséquences favorables sur la contribution de la forêt à l'attractivité des communautés situées à sa proximité. La réappropriation des forêts comme celle initiée par la *Corporation de la Forêt de l'Aigle* est intéressante pour l'Outaouais rural, mais aussi de façon générale pour les régions rurales périphériques québécoises. Cet intérêt vient justement du fait qu'en prenant place dans le secteur forestier, une telle initiative peut s'appuyer en bonne partie sur des ressources déjà en place dans les territoires ruraux. En effet, ces milieux ont non seulement accès à des ressources naturelles, mais à cause d'une longue expérience avec la forêt, elles ont également de l'infrastructure, de la main-d'œuvre et une certaine expertise sur lesquelles elles peuvent tabler pour se positionner dans la nouvelle économie. Délaisser totalement le secteur des ressources naturel-

les pour miser sur des activités totalement nouvelles dans des secteurs de pointe (NTIC, par exemple) aurait comme désavantage net de déqualifier d'avance une partie de la population ou de la condamner à œuvrer dans des secteurs en perte de vitesse.

En prenant place dans le secteur forestier, une telle initiative peut s'appuyer en bonne partie sur des ressources déjà en place dans les territoires ruraux. En effet, ces milieux ont non seulement accès à des ressources naturelles, mais à cause d'une longue expérience avec la forêt, elles ont également de l'infrastructure, de la main-d'œuvre et une certaine expertise sur lesquelles elles peuvent tabler pour se positionner dans la nouvelle économie.

Notes et références

- ¹ Bon nombre de travaux contemporains consacrés à l'innovation productive dans un contexte de nouvelle économie considèrent que celle-ci n'est pas le produit exclusif des entreprises, mais qu'elle est aussi en bonne partie redevable des qualités particulières des milieux géographiques et de la richesse des relations que peuvent entretenir les entrepreneurs avec leur milieu. On peut citer à titre d'exemples, parmi les travaux sensibles à la portée innovatrice des territoires, ceux qui font appel au concept « milieux innovateurs ». Pour une recension des écrits récents sur la question de l'innovation dans les communautés, et tout particulièrement les communautés rurales, voir la recension récente de Pierre-Marcel Desjardins (2003). *Une communauté rurale innovante et performante : quels sont les facteurs pertinents ?* Moncton, Institut canadien de recherche sur le développement régional, 27 p.
- ² Comme le fait valoir le courant français de l'« économie résidentielle », plusieurs facteurs incluant les politiques redistributives de l'État (transferts sociaux, etc.) continuent de stabiliser la démographie de milieux qui devraient pourtant se désertifier, si l'on se fie uniquement au dynamisme de leurs activités productives.
- ³ J'emprunte ici la belle expression de Pierre Veltz (1999). « Métropoles, périphéries et économie mondiale », dans Jean-Marc Fontan, Juan-Luis Klein et Diane-Gabrielle Tremblay (dir.), *Entre la métropolisation et le village global*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 325 p.
- ⁴ Je m'appuie ici sur deux documents préparés par la Chaire de recherche en développement des collectivités (CRDC) de l'Université du Québec en Outaouais qui cherchent à

faire le portrait de l'Outaouais. Le premier fait le portrait des tendances démographiques de cette région tandis que le second dépeint les tendances économiques récentes de cette région : 1) Doucet, Chantale (2002). *Portrait démographique de l'Outaouais et de ses sous-régions*, sous la direction de Louis Favreau et Martin Robitaille, Cahier de la Chaire de recherche en développement des collectivités, n° 2, 49 p.; 2) Doucet, Chantal, (à paraître). *Portrait économique de l'Outaouais*, sous la direction de Louis Favreau et Martin Robitaille, Cahier de la Chaire de recherche en développement communautaire.

⁵ Parmi ces efforts, on peut penser notamment à ceux déployés par la Société de diversification économique que l'Outaouais (SDEO) a créée spécifiquement pour trouver des alternatives à l'emploi dans la fonction publique.

⁶ On se souviendra qu'à la suite des récentes fusions municipales, la nouvelle ville de Gatineau a été constituée à partir des anciennes villes d'Aylmer, Hull, Gatineau, Masson-Angers et Buckingham.

⁷ La Ville de Gatineau est composée d'environ 225 000 habitants, ce qui n'en fait pas nécessairement en soi un espace métropolitain de grande envergure. Cependant, elle s'inscrit, quoique de façon quelque peu conflictuelle, dans un dynamique métropolitaine plus large, celle de l'agglomération d'Ottawa-Gatineau, la quatrième en importance en termes de population au Canada.

⁸ Pour ne citer que cet exemple, Clermont Dugas a montré pour l'ensemble du Québec les tendances que j'ai pu dégager ici pour l'Outaouais : l'enfoncement et la marginalisation du rural profond et la montée en force des milieux ru-

raux proches des grandes villes. Voir notamment Clermont Dugas (2000). « L'espace rural québécois », dans Mario Carrier et Serge Côté (dir.), *Gouvernance et territoires ruraux. Éléments d'un débat sur la responsabilité du développement*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 13-40.

⁹ Je pense ici notamment aux travaux de Bruno Jean qui ont montré avec force qu'un développement rural « durable » et « approprié » est possible et que des expériences dynamiques et innovatrices allant dans ce sens sont déjà en place. Je partage également avec cet auteur le constat voulant que la présence d'expériences prometteuses du point de vue d'un renforcement de l'attractivité rurale ne signifie aucunement que celles-ci peuvent et doivent se passer de politiques publiques spéciales soutenant ces efforts. Voir Bruno Jean (1996). *Territoires d'avenir*, Québec, Presses de l'Université du Québec; Bruno Jean (2002). « Réussir le développement approprié des régions rurales. Quelques conditions gagnantes », dans Louis Favreau, Martin Robitaille et Daniel Tremblay (dir.), *Quel avenir pour les régions ?*, Gatineau, Chaire de recherche en développement des collectivités, p. 81-94.

¹⁰ Les grandes forêts de pins blancs géants qui marquaient le territoire de l'Outaouais il y a quelques siècles ont été décimées de sorte que cette essence est à peu près disparue aujourd'hui.

¹¹ Sur la *Forêt de l'Aigle*, voir le commentaire de Charles de Blois Martin qui qualifie cette expérience de « laboratoire d'une foresterie nouvelle ». Charles de Blois Martin (2002). « Émergence d'une nouvelle économie rurale », dans *Annuaire du Québec 2003*, Montréal, Fides, p. 241-259.

Le contrôle de l'étalement urbain au Québec : 25 ans de valse-hésitation

Claire Binet

Qu'ils soient lassés de la ville ou simplement à la recherche d'un ailleurs meilleur, les urbains se sont lancés dans une reconquête de la campagne et ce, depuis une trentaine d'années. Dans un pays où la tradition de planification n'existait guère, cette recolonisation comporte un prix élevé : coûts collectifs importants liés à l'étalement urbain, notamment au plan des infrastructures, des équipements et services, sans compter un gaspillage de terres agricoles à haut potentiel et des tensions sociales liées aux problèmes de cohabitation entre les usages traditionnels et les nouvelles fonctions.

Les urbains se sont lancés dans une reconquête de la campagne et ce, depuis une trentaine d'années.

Le constat est lourd et les mécanismes d'arbitrage et de gestion du territoire fonctionnent plutôt mal. C'est à se demander s'il y a un pilote dans l'avion ! Avant de se retrouver avec une quasi faillite des finances publiques sur les bras ou une intifada sociale, il conviendrait d'essayer de comprendre pourquoi il en est ainsi et consentir à une réflexion collective quant aux moyens adéquats pour redresser la situation.

La recolonisation de la campagne

Dans le monde occidental, la forme d'occupation prédominante de l'espace est urbaine. Au Québec, plus de 80 % de la population vit sur moins de 5 % du territoire. Cet habitat est à la fois concentré et dispersé, formant un chapelet de villes entourées de grandes surfaces urbanisées plus ou moins continues, à faible ou même très faible densité.

Cette forme étalée d'occupation est récente, s'étant développée dans la foulée des changements économiques et démographiques qui ont suivi la deuxième

guerre mondiale. Depuis plusieurs décennies, l'absence sur le territoire québécois de tradition en matière de planification de l'aménagement au niveau local, que ce soit en milieu urbain ou rural, a fait en sorte que les décisions ont généralement découlé d'initiatives privées ponctuelles. En outre, l'État s'est longtemps abstenu d'intervenir et aucun modèle ne pouvait contrecarrer l'influence de la recette des métropoles américaines. Celle-ci a été appliquée d'abord par les grandes villes, bientôt imitées par les petites villes et ensuite même par des villages. Tout le monde voulait accéder au modèle gagnant représenté par la modernité et l'abondance de l'Amérique d'après-guerre.

Au Québec, les citadins sont plutôt de fraîche souche, car 80 % de la population était rurale en 1860. Pour beaucoup de gens, les liens familiaux avec le milieu rural sont demeurés importants, mais ces liens se sont graduellement dilués, se transformant en une certaine nostalgie de la campagne dans un désir de faire contrepoids aux aspects négatifs de la ville. La proche campagne devient alors un espace à conquérir, dans un nouveau type de colonisation qui s'inscrit en continuité avec la tradition des ancêtres qui ont façonné le territoire.

Cette recolonisation, qui est à la fois résidence (saisonnière ou permanente) et récréation (golf, sentiers de randonnée), mais aussi économie (industrie, tourisme) et environnement (sites d'enfouissement, dépôts de pneus usés), modifie substantiellement les structures rurales existantes.

Une telle mouvance imprime divers impacts sur la société québécoise et sur son territoire, dont :

- une urbanisation désordonnée qui engendre une demande pour des infrastructures, équipements et services, lesquels entraînent des coûts sociaux élevés à être assumés par les divers paliers de gouvernement;
- un exode des villes-centres vers les terrains moins chers de la périphérie, créant un déséquilibre fiscal, les centres continuant d'assurer différents services accessibles aux non-résidents;
- la disparition d'importantes superficies de terres arables de qualité et la déstructuration d'espaces agricoles considérables (morcellement, spéculation), ce qui contribue à entraver le développement de l'agriculture.

À cause des particularités géographiques du Québec, c'est le plus souvent à même des espaces agricoles que s'effectue cette « recolonisation » de la campagne par les urbains. Conséquemment, la question des espaces agricoles occupera ici une place privilégiée.

Une proche campagne très agricole

Rappelons d'abord que, historiquement, les centres urbains se sont implantés près de terres agricoles assurant leur approvisionnement. Ainsi, 22 des 31 agglomérations québécoises de plus de 10 000 habitants sont situées sur ou à proximité de terres agricoles à potentiel élevé. La problématique des conflits d'utilisation du sol reliés à une telle juxtaposition est au Québec exacerbée par des facteurs spécifiques à son agriculture.

Voyons-en quelques-uns. En premier lieu, les terres les plus aptes à la production sont surtout situées dans la vallée du Saint-Laurent, où vivent environ les trois quarts de la population québécoise, la moitié des terres de qualité supérieure étant concentrée dans la plaine de Montréal. En deuxième lieu, les conditions bioclimatiques font qu'à peine 2 % du territoire du Québec sont constitués de terres cultivables, tous potentiels confondus. En troisième lieu, la valeur de la production agricole du Québec est regroupée dans un rayon d'environ une heure de route des six agglomérations de plus de 100 000 habitants. En quatrième lieu, comme les productions animales représentent les trois quarts de la valeur de l'agriculture québécoise, des problèmes de cohabitation sont fréquents, les rési-

dences et les activités récréotouristiques avoisinant l'agriculture. Il ne saurait être ici question d'évacuer la problématique complexe des rapports entre, d'une part, une agriculture moderne et productive et, d'autre part, la cohabitation des activités et la protection de l'environnement car cela nécessiterait une analyse distincte.

En principe, des outils de gestion du territoire permettent d'arbitrer les divers intérêts en cause, mais les résultats sont loin d'être convaincants.

Par ailleurs, ajoutons que l'économie rurale est tributaire du secteur primaire. Comparativement à d'autres activités primaires plus vulnérables aux fluctuations des marchés mondiaux (secteurs des mines et des forêts), l'agriculture constitue un élément stabilisateur du milieu rural¹. Cette activité concourt à nourrir la population à un coût du panier d'épicerie parmi les plus bas au monde, mais elle participe également pour moitié à la transformation bioalimentaire du Québec. Fortement concentrées à Montréal et dans sa périphérie, ces usines se positionnent dans le peloton de tête des activités manufacturières au Québec. Pris globalement, le secteur bioalimentaire emploie presque une personne sur huit au Québec; dans la région métropolitaine de Montréal, au moins 10 % des emplois y sont reliés².

La réunion de ces divers ingrédients contribue à mettre la table pour une recolonisation litigieuse, où des objectifs économiques et sociaux divergents s'opposent. En principe, des outils de gestion du territoire permettent d'arbitrer les divers intérêts en cause, mais les résultats sont loin d'être convaincants. Nous allons maintenant porter un regard critique sur ces outils d'intervention que sont le zonage agricole et les schémas d'aménagement.

Comme un pendule qui oscille

La *Loi sur la protection du territoire agricole* (LPTA) a été adoptée en 1978 dans un contexte d'urgence. D'effet immédiat, elle a été comme un coup de massue pour les acteurs du développement immobilier et pour le monde municipal. Le plus souvent appliquée de manière sévère au cours des premières années, cette loi est vite devenue une cause majeure

d'irritants. Dès le début, les élus municipaux ont joué les Ponce Pilate et, encore aujourd'hui, beaucoup de municipalités appuient massivement la plupart des demandes à la Commission de protection du territoire agricole (CPTA), laissant à cette dernière la responsabilité d'opposer un refus.

Une modification législative en 1985 prévoyait une révision de la zone agricole pour arrimer les « zones blanches » aux schémas d'aménagement alors en élaboration. Cependant, l'élection d'un nouveau gouvernement, qui avait fait campagne sur la promesse d'éliminer les irritants de cette loi, a transformé l'ajustement prévu en une renégociation complète de la zone agricole. Cette révision s'est déroulée entre 1986 et 1992 dans un climat de contestation et de scandale, l'Union des producteurs agricoles (UPA) et divers organismes (dont la Communauté urbaine de Montréal) accusant la CPTA de trop concéder aux municipalités. Au total, plus de 200 000 ha ont été exclus. Dans la grande région de Montréal, les exclusions ont visé une superficie équivalente à celle de l'île de Montréal, soit 48 000 ha, essentiellement des sols à haut potentiel.

Entre-temps, diverses nominations à la CPTA et des modifications législatives en 1989 ont facilité l'obtention d'autorisations. Entre 1993 et 1995, le taux moyen d'autorisation des demandes était de 70 % dans l'ensemble du Québec. Pour les demandes à des fins résidentielles, ce taux était d'environ 40 %, mais il était généralement au-dessus de 90 % pour les projets d'utilité publique³. En 1993, la CPTA a fait l'objet d'un examen par le Vérificateur général du Québec qui l'a sévèrement critiquée pour son laxisme de même que pour son manque de vision et de cohérence. L'année suivante, un autre changement de gouvernement a entraîné un certain réalignement, visant un resserrement de la protection du territoire agricole.

Malgré que la révision de la zone agricole ait accordé des superficies suffisantes pour absorber le développement urbain des 30 ou 40 prochaines années, les demandes ont continué à inonder la CPTA. Celle-ci a parfois accordé des exclusions à des MRC sans que les besoins d'espaces à urbaniser n'aient été démontrés auprès du ministère des Affaires municipales, chargé de coordonner la révision des schémas d'aménagement actuellement en cours. Le gouvernement a dû récemment y remédier par voie législative en ajustant les deux processus.

À la suite des nombreuses mesures de revitalisation mises en place après 1976, il est difficile d'évaluer l'impact du zonage agricole dans la relance de l'agriculture. Après une forte régression de 1956 à 1971, suivie d'une quasi stagnation jusqu'en 1996, les surfaces cultivées ont augmenté dans l'ensemble du Québec. En 2001, le niveau de 1971 a pu enfin être rejoint et dépassé, avec 1 849 938 hectares. Pour certaines régions, les progrès ont été modestes mais, en Montérégie, la hausse a été considérable.

Ce rattrapage notable des superficies en production en Montérégie a varié d'une MRC à l'autre, notamment en fonction de leur proximité de l'agglomération montréalaise : 57 % entre 1971 et 2001 dans Les Maskoutains, 33 % dans Le Bas-Richelieu, 10 % dans Roussillon, 4,5 % dans Lajemmerais⁴. Pendant la période de révision de la zone agricole (1986-1991), plusieurs gains récents ont été annulés et de plus fortes exclusions ont été consenties dans les MRC de la frange urbaine (1 %-2 % dans Les Maskoutains et Le Bas-Richelieu, 10 % dans Lajemmerais, 5 % dans Roussillon)⁵. Après l'incertitude de la période de révision, la tendance générale est maintenant à la hausse dans l'ensemble de la Montérégie, surtout depuis 1996.

**Il est difficile d'évaluer l'impact
du zonage agricole dans la relance
de l'agriculture.**

Mentionnons que, au moment de l'entrée en vigueur de la LPTA, l'agriculture vivotait un peu au Québec et les espaces agricoles étaient fortement déstructurés dans plusieurs milieux, particulièrement dans la frange urbaine de la couronne sud montréalaise. La MRC de Lajemmerais était d'ailleurs fortement touchée⁶. Les friches occupaient des proportions notables de la zone agricole, notamment dans les MRC de Lajemmerais et Roussillon où plus du tiers des terres était en location. La reconquête agricole s'est d'abord effectuée sur des friches récentes, les plus anciennes impliquant d'importants coûts de remise en valeur. Depuis, le taux de location a baissé dans Roussillon, mais il a augmenté dans Lajemmerais.

L'importance du phénomène de la location contribue à fragiliser les activités agricoles (29 % des terres en culture de la région métropolitaine de Montréal sont

louées)⁷ et témoigne d'une spéculation persistante. En outre, signalons que la location, souvent à court terme, ne favorise ni les investissements pour des améliorations du sol (drainage, chaulage) ni des plantations pour des productions à plus ou moins long terme (fraisiers, vignes, arbres fruitiers). En outre, dans plusieurs secteurs, les surfaces disponibles pour l'ensemencement se raréfient et certains agriculteurs ont entrepris de s'agrandir en défrichant leurs boisés de ferme, alors qu'il reste très peu de couvert forestier en Montérégie.

À l'intérieur des MRC, les municipalités jouxtant l'agglomération demeurent plus vulnérables. Ainsi, dans Lajemmerais, les taux de location des terres sont plus élevés à Boucherville, Sainte-Julie et Varennes. De plus, la ponction a été plus forte dans ces municipalités lors de la révision de la zone agricole et les superficies en friche y étaient plus importantes⁸. Dans l'ensemble de cette MRC, les espaces agricoles apparaissent fragilisés et ce, malgré une certaine vigueur qui pourrait n'être que temporaire.

Dans les schémas d'aménagement de première génération, la plupart des MRC permettaient pratiquement tous les usages dans les affectations du sol en zone agricole.

L'application plus ou moins rigoureuse de la LPTA, les mesures qui l'ont tout à tour affaiblie ou renforcée de même que la révision de la zone agricole ont fait en sorte que, globalement, la mise en œuvre de cette loi semble avoir peu contribué à contrôler l'étalement urbain sur les terres agricoles. Tout au plus a-t-elle pu le ralentir, le circonscrire, le séquencer. Elle a néanmoins permis de mettre un peu d'ordre dans des initiatives débraillées comme le développement en saute-mouton, qui mitait les espaces agricoles.

Par ailleurs, la catastrophe anticipée d'une pénurie de lots à bâtir n'a pas eu lieu; sur la rive sud de Montréal, le prix des terres agricoles a même augmenté plus vite que celui des terrains résidentiels⁹. De plus, la revitalisation des espaces agricoles périurbains a été entravée par des pressions urbaines persistantes. Plusieurs demandes d'exclusion sont actuellement en attente d'une décision de la CPTA.

Comme des radeaux en dérive sur une mer urbaine étale

Adoptée peu après la LPTA, la *Loi sur l'aménagement et l'urbanisme* (LAU) a été mise en œuvre par étape. Dès le début, les exigences reliées à l'élaboration des schémas d'aménagement ont dérouté les élus municipaux, habitués à une référence territoriale qui débordait peu les limites locales; de plus, la planification et l'arbitrage des « querelles de clocher » ne faisaient guère partie de la culture municipale d'alors.

Du côté gouvernemental, les orientations pour l'élaboration des schémas d'aménagement ont été publiées tardivement (1983), chaque ministère exposant ses préoccupations et projets. Par ailleurs, l'Orientation préférable d'aménagement pour la région de Montréal, publiée en 1978 et réaffirmée en 1983, préconisait de « construire la ville en ville » : consolidation du tissu urbain à l'intérieur du périmètre bâti et viabilisé, réaménagement prioritaire des territoires anciennement bâtis, amélioration de la qualité de vie sur l'île de Montréal. Elle allait heurter de front la culture dominante chez les décideurs, et pas seulement dans le milieu municipal.

Le contexte dans lequel s'amorçait l'élaboration des schémas d'aménagement contenait des ingrédients annonciateurs d'une démarche laborieuse et chaotique, ce qui fut le cas. D'une part, le consensus et la cohérence faisaient défaut au départ dans l'appareil gouvernemental. D'autre part, bon nombre d'élus municipaux étaient d'emblée contrariés et amers, estimant avoir été dépouillés de leurs pouvoirs sur une grande partie du territoire à la suite des récents décrets de zone agricole.

Dans les schémas d'aménagement de première génération, la plupart des MRC permettaient pratiquement tous les usages dans les affectations du sol en zone agricole, laissant à la CPTA la charge de trancher face aux demandes qui lui étaient soumises. Une analyse de quelques schémas d'aménagement de la région montréalaise a révélé que la préoccupation de planifier l'urbanisation était alors peu présente; celle de protéger le territoire agricole l'était encore moins¹⁰.

Il serait trop facile d'attribuer au changement de gouvernement survenu à la fin de 1985 les longs délais de mise en œuvre et le fait que les orientations

gouvernementales aient été plus ou moins appliquées, surtout celle relative à l'Option préférable d'aménagement pour la région de Montréal. À une exception près, les schémas d'aménagement sont entrés en vigueur de quatre à sept ans après la publication des orientations gouvernementales. Il fallait ensuite entreprendre la confection des plans d'urbanisme des municipalités et l'adoption de leurs règlements d'urbanisme. On n'était pas sorti du bois ! Dans beaucoup de cas, cette démarche a nécessité presque autant de temps que l'élaboration des schémas. Arrivé au terme du processus, la durée de validité des schémas était terminée et il fallait les réviser. Le ministère des Affaires municipales a perdu le contrôle des échéanciers, se montrant plus que compréhensif face aux multiples demandes d'extension de délai de MRC.

Par ailleurs, diverses politiques sectorielles structurantes pour l'urbanisation ont été mises en œuvre parallèlement à l'adoption des schémas d'aménagement. Mentionnons les programmes d'aide pour l'accès à la propriété, la levée du moratoire sur les autoroutes et les importantes mises de fond gouvernementales pour les infrastructures de traitement des eaux usées. Il faut aussi souligner le financement de divers équipements et services à la population (écoles, hôpitaux, bibliothèques, etc.) qui a facilité l'implantation de nouvelles populations en banlieue ou en périphérie des villages.

L'arbitrage politique au sein du gouvernement n'a pas réussi à coordonner les interventions sectorielles. Cette faiblesse a été amplifiée à partir de 1991 par l'abolition du comité ministériel chargé d'examiner les questions relatives à l'aménagement et au développement du territoire (COMPADRE). Depuis, même si les autres ministères fournissent des avis techniques, le ministre des Affaires municipales est seul à décider de la conformité d'un schéma d'aménagement aux orientations gouvernementales.

Constatant que le développement de la région montréalaise ne s'harmonisait guère, le gouvernement du Québec a créé en 1992 un groupe de travail. Déposé l'année suivante, le rapport Pichette préconisait un grand coup de barre qui a provoqué une levée de boucliers dans le monde municipal : abolition des MRC de la région montréalaise, planification régionale centralisée, mesures de péréquation et de responsabilisation face aux coûts d'urbanisation.

Aux prises avec une importante crise des finances publiques et cherchant à rationaliser les dépenses sur le territoire, le gouvernement a alors inclus un volet spécifique sur la gestion de l'urbanisation dans les orientations gouvernementales pour la révision des schémas d'aménagement publiées en 1994. L'élection d'un nouveau gouvernement plus tard cette année-là a débouché sur un resserrement de l'encadrement pour la gestion de l'urbanisation de même que des mesures pour la protection et la mise en valeur du territoire agricole¹¹, ce qui a contrarié les ambitions de beaucoup de MRC.

Beaucoup de MRC ne voient pas l'intérêt de se presser pour réviser leur schéma d'aménagement.

Les premiers schémas révisés sont entrés en vigueur en 1998 et la progression demeure très lente : moins du tiers des MRC a un schéma révisé à la fin de 2003. Entre-temps, la population a encore changé de gouvernement. Considérant que la révision des schémas dure déjà depuis presque dix ans et que, en principe, ceux-ci ont une durée de vie de cinq ans, force est de constater que le mécanisme de la LAU est nettement paralysé. Encore une fois, le ministère des Affaires municipales est permissif face à l'échéancier, continuant plutôt avec stoïcisme sa démarche de sensibilisation pour une meilleure gestion de l'urbanisation.

Il est évident que le resserrement des orientations gouvernementales en matière de gestion de l'urbanisation et les modifications à la LPTA adoptées en 1996 et en 2001 sont les principales raisons expliquant ce dysfonctionnement. En effet, beaucoup de MRC ne voient pas l'intérêt de se presser pour réviser leur schéma d'aménagement, car des règles particulières de la LPTA s'appliquent aux schémas révisés, rendant les exclusions de la zone agricole plus difficiles. Précisons que la révision des schémas d'aménagement prend place dans un climat socio-politique tendu entre les municipalités et le monde agricole sur certaines questions : l'identification des usages non agricoles permis en zone agricole, de même que l'encadrement de la cohabitation de ces usages avec les activités agricoles. Cette polémique complexe sur la conformité de diverses positions par rapport aux orientations gouvernementales pose une question cruciale : sur la base de quels critères la conformité d'un schéma

d'aménagement est-elle établie ? Étant donné que le ministre des Affaires municipales a le dernier mot à ce sujet, il est exposé à subir de fortes pressions de sa clientèle.

En désespoir de cause, le gouvernement a fait une autre tentative pour accélérer la révision des schémas en adoptant des mesures particulières en 2001, mais il semble que diverses astuces permettent aux MRC de les contourner en partie. On peut d'ailleurs se demander si la stratégie de nombreux élus municipaux ne serait pas de gagner du temps dans l'espoir que le récent changement de gouvernement ne vienne alléger les règles concernant la zone agricole. Dans ce cas, gagneront-ils leur pari ?

Pendant ce temps, sur le terrain...

Il n'existe pas encore d'instrument accessible pour mesurer la portée concrète de l'application de la LPTA et de la LAU dans une municipalité ou une MRC, notamment par une vue d'ensemble des pressions sur la zone agricole. Cependant, notre étude effectuée en 1999 sur le territoire de la rive-sud de Montréal, et plus particulièrement sur celui de la MRC de Lajemmerais, a permis d'apporter un éclairage à ce propos ¹².

Les faits démontrent que l'érosion des espaces en culture est plus vive au contact de surfaces urbanisées ou industrielles.

Le décret de révision de 1990 a soustrait plus de 3 100 hectares à la zone agricole de cette MRC, soit près de 10 % de la superficie zonée en 1980, le territoire demeurant zoné agricole à 71 %. En 2002, la CPTA a reçu des demandes d'exclusion couvrant quelque 500 hectares pour trois municipalités, dont 380 hectares pour Sainte-Julie seulement (qui en avait pourtant obtenu 365 avec la révision). Une telle situation découle du fait que, dans sa première version de schéma révisé adoptée en 1995, la MRC de Lajemmerais prenait le parti de concurrencer les nouveaux projets résidentiels du centre de l'agglomération et de favoriser l'expansion des aires industrielles existantes. Ce projet, plus menaçant pour la pérennité de la zone agricole que le schéma existant, allait directement à l'encontre des orientations gouvernementales.

D'interminables discussions ont mené à l'adoption d'un schéma révisé en 2003, mais l'approbation gouvernementale reste à venir.

Un des volets de cette étude comportait une analyse détaillée de 13 paires de secteurs d'environ 300 à 350 hectares chacun, totalisant près de 9 000 hectares (le quart de la zone agricole). La moitié de ces secteurs était déstructurée et adjacente à des noyaux urbains ou à des espaces industriels; chacun d'eux était jumelé à un secteur agricole plus homogène, localisé à proximité.

L'exercice a consisté à cartographier en superposition, pour chacun des 26 secteurs délimités, les informations suivantes : l'évolution de l'utilisation du sol (couvrant une période de près de 20 ans), l'application globale du zonage agricole (évolution des limites de la zone agricole et autorisations de la CPTA) et les affectations du sol des schémas d'aménagement (en vigueur et projet de schéma révisé). Les faits démontrent que l'érosion des espaces en culture est plus vive au contact de surfaces urbanisées ou industrielles. Elle s'amplifie si la protection de la LPTA disparaît (exclusions) ou diminue (autorisations). Il en est de même si une affectation non agricole est attribuée par le schéma. Quand les deux effets se combinent, les surfaces cultivées se réduisent comme une peau de chagrin. Les secteurs agricoles homogènes ne sont pas à l'abri et sont également touchés par effet d'entraînement. En outre, de nouvelles friches apparaissent, ce qui pourrait être un indice de spéculation accrue, ces messages officiels des autorités pouvant être interprétés comme une invitation à passer à l'urbanisation.

Ces constats s'ajoutent à ceux présentés ci-dessus au sujet de l'évolution de la zone agricole et des superficies en production dans les municipalités composantes de Lajemmerais et dans les MRC de la rive-sud de Montréal. Il est clair que, peu importe l'échelle d'observation, l'urbanisation continue de consommer des terres agricoles de qualité. De plus, les pressions urbaines contribuent à déstructurer les espaces agricoles, même sur des superficies qui ne seront vraisemblablement jamais urbanisées, et à freiner la revitalisation de l'agriculture autour des centres urbains.

Le cas de la MRC de Lajemmerais n'est sans doute pas exceptionnel et pourrait être indicateur d'une tendance répandue à divers degrés, et pas uniquement dans cette région. La manifestation de ce phénomène

pourrait être mise en lumière dans beaucoup de municipalités situées autour des principales agglomérations du Québec, dans le voisinage de villes de moindre importance, autour de centres de services et même de beaucoup de villages. Presque 25 ans après l'introduction de la LPTA et de la LAU dans le paysage municipal, les résistances demeurent encore très vives et l'étalement urbain sur les terres agricoles perdure.

Des rentrées de taxes à tout prix

Dans la logique municipale de gestion de l'espace, la recherche de revenus est une importante motivation des élus, ce qui est *a priori* fort légitime. Les taxes foncières représentent en effet l'essentiel du revenu des municipalités, surtout depuis la réforme de la fiscalité municipale de 1979 qui leur a enlevé l'accès à une portion de la taxe de vente perçue par le gouvernement québécois, laquelle pouvait jusqu'alors constituer une forme d'incitation à favoriser un développement économique diversifié.

La valeur foncière joue un rôle déterminant en matière de gestion de l'espace. Les théories d'économie spatiale (Christaller et autres) ont clairement démontré l'importance de la centralité et de la rente foncière dans la localisation des diverses activités sur un territoire. Étant donné la concurrence entre les différentes activités pour occuper les sites stratégiques reliés à cette centralité, celles générant le plus de rentabilité directe l'emportent, à moins que des règles externes (lois, règlements, normes) ne viennent modifier le jeu du libre marché. Dans de tels cas, des pressions et intérêts sectoriels se manifestent pour influencer cet encadrement ou y déroger, ce qui a été abondamment illustré dans les lignes précédentes.

Pour des élus municipaux désireux de voir s'accroître la richesse foncière et augmenter les rentrées de taxes, la construction de bâtiments est devenue la voie privilégiée. À cet égard, les urbains à la recherche d'un espace plus aéré et intimiste sont séduits par des terrains moins chers de même que des taxes foncières moins élevées. La vocation résidentielle est donc devenue « la vache à lait » des municipalités périurbaines qui sont en compétition pour attirer de nouveaux résidents de la classe moyenne qui abandonnent les villes-centres. Dans cette foulée, d'autres activités économiques migrent à la périphérie (com-

merces de grande surface, industries consommatrices d'espace).

Il n'a encore jamais été démontré que le développement domiciliaire est rentable pour les municipalités.

À moins d'être considérée pour d'autres apports à la communauté que la production, l'agriculture ne peut concurrencer les autres vocations qui, au prorata de la superficie, rapportent plus de taxes aux municipalités. Dans ce contexte, l'importante contribution de l'agriculture à l'économie québécoise est peu perceptible localement. Le fait que l'agriculture présente un des plus hauts niveaux de capitalisation par rapport à d'autres activités fragilise encore plus sa position sur l'échiquier municipal. Quand des édiles municipaux parlent de développement, cela exclut presque toujours l'agriculture. Cette perception demeure, même si elle est un secteur économique qui coûte très peu en termes de service. Soulignons que, malgré la valeur foncière en général plus basse des entreprises agricoles comparativement à celle d'autres types d'activité, elle constitue néanmoins la plus grande part de l'assiette foncière de la majorité des municipalités rurales.

Il n'a encore jamais été démontré que le développement domiciliaire est rentable pour les municipalités. En réalité, les nouvelles constructions résidentielles entraînent une demande pour des infrastructures, des équipements et des services. Cette demande s'exprime souvent avec un décalage dans le temps qui se situe dans un horizon postérieur au prochain rendez-vous électoral des édiles municipaux. Le cœur du problème réside dans le fait que la réponse à ces nouveaux besoins se trouve à d'autres paliers de gouvernement, ce qui a pour effet de déresponsabiliser les élus locaux. Or, pourquoi les municipalités contrôleraient-elles leur développement immobilier quand les gouvernements supérieurs ont jusqu'à maintenant toujours payé pour les infrastructures et les équipements requis ?

Si la tendance se maintient : un avenir peu réconfortant

Ce tour d'horizon porte à croire que le contrôle de l'étalement urbain est impossible et qu'une planifica-

tion intégrée sur le territoire est utopique. Dans ce portrait, la protection du territoire agricole apparaît précaire et les terres agricoles encore menacées à long terme. Il y a cependant lieu de regarder maintenant la situation en perspective.

Les prévisions démographique du Québec annoncent une stagnation, voire même une diminution de population dans plusieurs régions. Les nouveaux espaces urbanisés répondent davantage à un redéploiement de population plutôt qu'à une croissance. La société québécoise ne peut plus assumer les coûts de l'étalement urbain, alors que les villes-centres sont en déclin au profit de leur périphérie. Aux prises avec une crise permanente des finances publiques, il serait irresponsable de continuer à s'endetter, à gaspiller des ressources financières et naturelles, à tolérer des entraves au développement agricole sur les meilleures terres du Québec. Il faut notamment trouver des moyens d'ajuster la fiscalité municipale de manière à ce que les élus locaux puissent percevoir l'intérêt de l'agriculture pour le développement de leur territoire et reconnaître que cette activité est essentielle à maints égards.

La société québécoise ne peut plus assumer les coûts de l'étalement urbain, alors que les villes-centres sont en déclin au profit de leur périphérie.

Depuis 25 ans, les énoncés de principes ont semblé à plusieurs reprises vouloir sonner la fin de la récréation et ramener tout le monde à l'ordre et au bon sens, à commencer par l'administration gouvernementale. La pression accrue pour affecter plus de ressources aux soins de santé face une population vieillissante aura-t-elle raison de la concurrence coûteuse et malsaine entre les municipalités périurbaines et entre les villes-centres et leur périphérie ? Dans les faits, plus ça change, plus c'est pareil. Serait-ce à cause d'outils inappropriés ou de la faiblesse de la volonté politique ? Les deux sont un peu vrais, mais il y a surtout un manque flagrant de vision chez les décideurs pour intégrer l'économique, la gestion territoriale de même que les autres dimensions du développement. Pour parodier Shakespeare, on pourrait dire que, décidé-

ment, il y a quelque chose qui ne va pas au royaume du Québec.

Notes et références

- ¹ Union des producteurs agricoles (1998). *Pour une politique de développement rural au Québec*, mémoire pour la consultation menée par Solidarité rurale, Longueuil, p. 10-37.
- ² MAPAQ (2002). *Le Québec bioalimentaire en un coup d'œil*, www.agr.gouv.qc.ca.
- ³ Binet, Claire (1996). *L'étalement urbain et la protection du territoire agricole dans la grande région de Montréal*, travail présenté pour le cours « Analyse et gestion de l'environnement » dans le cadre de la maîtrise en Analyse et gestion urbaines (non publié), UQAM; Union des producteurs agricoles (1996). *La gestion des matières résiduelles*, mémoire présenté au BAPE, Longueuil.
- ⁴ Union des producteurs agricoles (1998), *op.cit.*; Statistique Canada (2001). *Recensement agricole*, www.statcan.ca.
- ⁵ Binet, Claire (1999). *Les espaces agricoles des franges urbaines et le contrôle de l'urbanisation : le cas de la rive-sud de Montréal*, rapport d'activité pour la maîtrise en Analyse et gestion urbaines, Montréal, UQAM, p. 67-102.
- ⁶ Centre de recherches urbaines et régionales (CRUR-INRS) (1972). *Région Sud - L'agriculture*, étude interdisciplinaire du territoire de la région sud de Montréal pour l'OPDQ, Montréal; Thibodeau, Jean-Claude (1976). *L'impact de Montréal sur les zones agricoles périphériques*, Montréal, INRS-Urbanisation.
- ⁷ Ministère des Affaires municipales (2001). *Cadre d'aménagement métropolitain pour la région de Montréal*, p. 41-60, www.mamsl.gouv.qc.ca.
- ⁸ Binet, Claire (1999), *op. cit.*, p. 103-131.
- ⁹ Thibodeau Jean-Claude *et al.* (1986), *Le zonage agricole, un bilan positif*, Montréal, INRS-Urbanisation.
- ¹⁰ Duval, Daniel (1990). *Développement urbain et zone agricole dans la région de Montréal*, mémoire de maîtrise (territoires couverts : CUM et MRC de Laval, Champlain, Lajemmerais et Roussillon), Montréal, Université de Montréal.
- ¹¹ Ministère des Affaires municipales (2001), *op. cit.*, p. 76.
- ¹² Binet, Claire (1999), *op. cit.*, p. 132-177.

Éphémères fiançailles entre l'aménagement du territoire et une vision de développement territorial au Québec ?

Claire Binet

On semblait avoir enfin compris récemment au Québec que, pour contrer la poursuite de l'étalement urbain sur le territoire, selon un modèle ruineux au plan des ressources et des valeurs collectives, il ne suffisait pas d'adopter des règles pour encadrer les décisions locales. En effet, l'intérêt public commande d'abord l'énoncé par l'État d'une vision territoriale globale et intégrée ainsi que des interventions cohérentes. Par exemple, on peut imaginer que les villes deviendraient des cités avec une âme, dont on ne chercherait plus à s'enfuir, les campagnes seraient complémentaires aux villes, tout en conservant leurs attributs propres, et les banlieues s'inscriraient en transition ville-campagne plutôt qu'en hybride s'imposant comme modèle spatial.

La matérialisation d'une vision nécessite cependant un mariage à l'échelle humaine de l'aménagement et du développement territorial ainsi qu'un processus décisionnel offrant formellement à la société civile une voix constructive aux côtés des élus locaux. Mais il semble que, par l'octroi de pouvoirs absolus et largement discrétionnaires aux MRC quant à cette participation de la société civile, le nouveau gouvernement ait choisi d'aller à contre-courant.

Déclin des banlieues à l'horizon et déstructuration rurale

En ce tournant de siècle, la construction en Occident de grandes régions urbaines, qui concentrent les populations et les activités économiques, est la manifestation actuelle de rapports ville-campagne s'inscrivant

dans une trame historique empreinte à la fois d'une domination urbaine et d'une complémentarité rurale-urbaine. Dans un contexte de prévisions démographiques annonçant une relative stagnation et un vieillissement de la population, il faut cependant se préoccuper de la multiplication des banlieues de divers

Dans un contexte de prévisions démographiques annonçant une relative stagnation et un vieillissement de la population, il faut se préoccuper de la multiplication des banlieues de divers types.

types. Ainsi, doit-on s'attendre à une crise du marché immobilier d'ici une dizaine d'années à cause d'un surplus de résidences unifamiliales ne répondant plus aux nouveaux besoins des ménages ? Des signes apparaissent déjà dans les

banlieues anciennes où des couples âgées peinent à entretenir des maisons devenues trop grandes. De plus, divers problèmes apparaissent : fermetures d'écoles, besoins de services de santé adaptés à une clientèle vieillissante, difficultés de transport, etc.

Par ailleurs, le redéploiement de populations urbaines dans les zones rurales avoisinantes y cause tout un chambardement. La différenciation entre l'urbain et le rural s'amenuisant constamment, le milieu rural péri-urbain perd une partie de son essence et de son authenticité, au profit d'une standardisation dominée par des valeurs urbaines. Dans ce contexte, les aspirations des uns et les valeurs des autres ne font pas toujours bon ménage.

La défense de l'intérêt public : coercition ou vision structurante ?

Les moyens employés au Québec depuis 25 ans pour contrôler l'étalement urbain, arbitrer les conflits d'utilisation du sol en milieu périurbain et pour implanter une culture de la planification sur le territoire ont été

d'une efficacité douteuse¹. C'est principalement aux instances locales qu'il revient de trancher ces questions et de planifier en fonction de l'intérêt public. Comme les schémas d'aménagement traduisent la vision de municipalités dont la situation financière dépend directement des rentrées de taxes foncières, il est compréhensible que cela influence les orientations retenues.

Jusqu'à maintenant, le rôle des schémas a principalement consisté à établir des balises pour les municipalités composantes. Depuis vingt ans, les orientations d'aménagement du gouvernement québécois ont d'ailleurs davantage ressemblé à un code de conduite pour les municipalités qu'à une incitation à générer des projets rassembleurs. Cet encadrement vise essentiellement à exercer un contrôle, mais les objectifs de bien commun ne sont pas toujours facilement perceptibles. Ce qu'on a demandé aux élus locaux jusqu'à maintenant, c'était d'imposer interdictions, contentions et normes aux divers acteurs du terrain. Bref, un programme bien peu ragoûtant *a priori*.

Depuis vingt ans, les orientations d'aménagement du gouvernement québécois ont d'ailleurs davantage ressemblé à un code de conduite pour les municipalités qu'à une incitation à générer des projets rassembleurs.

Par ailleurs, même si les MRC ont vingt ans, les quereles de clocher sont loin d'avoir été oubliées. Les édiles tendent à conclure des alliances entre eux ou à parfois s'abstenir de prendre parti, mais ils renoncent rarement aux aspirations locales, souvent motivées par des intérêts particuliers. Il a sans doute été d'autant plus laborieux de mobiliser les élus municipaux depuis vingt ans autour des exercices d'élaboration des schémas d'aménagement et d'adoption des règlements d'urbanisme qu'aucune vision de développement du territoire n'était proposée. On a mis la charrie avant les bœufs : comment peut-on planifier les vocations d'un territoire si on n'a pas vraiment déterminé les objectifs auxquels ces affectations doivent répondre et encore moins la vision de développement qui doit sous-tendre l'élaboration de ces objectifs ?

C'est là que le manque de vision globale et l'absence de projet collectif se font le plus fortement sentir. Si l'on proposait d'abord une vision claire pour un développement global ainsi que des objectifs particuliers permettant d'y parvenir, il serait plus aisé de justifier l'introduction d'obligations, de contraintes et de normes dans l'anticipation de certains résultats positifs pour le bien commun. Jusqu'à récemment, le seul énoncé gouvernemental comportant une vision territoriale était l'Option préférable d'aménagement pour la région de Montréal (1978 et 1983), mais il n'a jamais été mis en œuvre.

L'aménagement au service du développement

Sous l'angle du développement agroalimentaire, on peut considérer que la *Loi sur la protection du territoire agricole* de 1978 (LPTA) faisait partie d'une politique d'ensemble axée sur une vision de revitalisation et de diversification de l'agriculture québécoise. D'autres outils de base ont aussi été créés ou remaniés à la même époque (crédit agricole, assurances agricoles, etc.). Pour « nourrir le Québec », comme on le disait alors, il fallait d'abord s'assurer d'une assise territoriale, dans un contexte de rareté de sols arables, de spéculation et d'urbanisation anarchique. À certains égards, la loi a joué son rôle pendant quelques années, quoique parfois un peu brutalement, rappelons-le. Le principal problème avec la LPTA, c'est qu'elle a beaucoup joué un rôle d'aménagement par défaut, ce qui demeure (hélas!) encore trop souvent le cas.

Depuis plusieurs années, les conseils régionaux de développement (CRD) des régions administratives procèdent à l'élaboration de plans stratégiques de développement. Les ententes cadres qui lient les CRD et le gouvernement du Québec ne sont toutefois guère arrimées avec les schémas d'aménagement des MRC et il n'est pas rare d'observer des orientations contradictoires entre ces deux outils d'intervention, surtout dans le domaine agroalimentaire. On parle de concertation depuis tellement d'années, aurait-on raté ce rendez-vous majeur ? Il faut dire que l'implication des municipalités locales dans le développement est relativement récente, la culture municipale ayant peu de tradition en cette matière.

Depuis 2001, le gouvernement a cherché à faciliter une plus grande intégration de l'aménagement et du développement. Dans ses orientations d'aménagement révisées, il a d'abord invité les MRC à s'inspirer des ententes-cadres de développement des CRD pour se doter d'un plan de développement de la zone agricole. Par la suite, la LAU a été discrètement modifiée pour obliger les MRC à « énoncer une vision stratégique de développement culturel, économique, environnemental et social » dans le contenu des schémas afin de faciliter une exercice cohérent de leurs compétences. De plus, les schémas sont dorénavant appelés « schémas d'aménagement et de développement ». Enfin, les MRC ont maintenant le pouvoir d'adopter des plans de développement de leur territoire, mais ces plans doivent notamment tenir compte de ceux des CRD et des CLD².

Ces deux mesures ne semblent guère avoir soulevé d'enthousiasme dans les MRC, dont la plupart se sentent lésées par le zonage agricole. Les élus locaux ont généralement préféré déployer leurs énergies à résister au resserrement de l'urbanisation de même qu'à tenter d'obtenir l'exclusion de superficies additionnelles de la zone agricole et un élargissement de leurs pouvoirs pour régir la cohabitation de l'agriculture et des autres activités. Il est clair que ces nouvelles mesures n'ont pas contribué à accélérer le rythme extrêmement lent de la révision des schémas, laquelle est en cours depuis presque dix ans. Entre-temps, l'étalement urbain s'est généralisé sur le territoire, les populations se diffusant de façon croissante en périphérie des agglomérations, ce qui accentue les conflits de voisinage et entrave le développement agricole³. Avec une expertise de support aux municipalités qui reste encore teintée d'une vision urbaine, les plans et règlements d'urbanisme découlant des schémas ne sont-ils pas, par leur simple appellation, une invite aux municipalités rurales à copier les villes ?

L'étalement urbain s'est généralisé sur le territoire, les populations se diffusant de façon croissante en périphérie des agglomérations, ce qui accentue les conflits de voisinage et entrave le développement agricole.

Il est fort regrettable que le grand chantier d'aménagement du territoire des vingt dernières années se soit

mis en place sans vision globale de développement territorial pour mettre à contribution l'identité québécoise et sa créativité. Cette grave omission a eu un impact considérable, car on a ainsi laissé toute la place à l'*american dream*, dont le modèle spatial a fortement imprégné le territoire québécois, surtout pour les villes et leur périphérie rurale. Paradoxalement, pendant que ce modèle américain s'implantait ici en rupture avec l'organisation traditionnelle du territoire, le Québec se démarquait dans les domaines politique, économique, social et culturel par une évolution originale, créative et ancrée dans son identité. Est-il encore possible de ramener le bateau de l'aménagement dans nos eaux ?

Des balises pour une vision convergente de développement et d'aménagement ?

L'élaboration d'une vision d'aménagement et de développement est une responsabilité partagée. D'une part, le gouvernement dispose de pouvoirs et de ressources, mais il a également la responsabilité de proposer une vision globale intégrant l'ensemble des secteurs d'activité et de supporter les municipalités. D'une certaine façon, la *Politique nationale de la ruralité* annoncée à la fin de 2001 va dans cette direction, par une approche à la fois horizontale (multi-sectorielle) et territoriale (échelle des MRC). D'autre part, le palier municipal a l'obligation de gérer l'occupation du territoire, en déterminant les différentes vocations, et de fournir un certain nombre de services de proximité à la population, aux entreprises et aux institutions. Les particularités de chaque milieu peuvent cependant influencer la vision locale et la mise en commun de ces deux visions peut nécessiter des ajustements. C'est aussi l'occasion d'arrimer le contenu (la vision de développement) et le contenant (les affectations du territoire).

La récente transition vers des schémas d'aménagement et de développement correspond en quelque sorte à l'introduction d'une troisième génération de schéma qui pourrait permettre d'atteindre une convergence en matière de développement et d'aménagement du territoire. Cela ne peut toutefois se concrétiser qu'avec une proposition gouvernementale d'ensemble pour l'aménagement et le développement du territoire devant servir de référence aux MRC pour définir leurs choix. En fait, le processus a déjà été partiellement amorcé par la publication d'un cadre

d'aménagement pour les nouvelles communautés métropolitaines créées pour Montréal (CMM) et Québec (CMQ) ⁴. Ces deux ensembles urbains coïncident grossièrement avec le territoire des régions métropolitaines de recensement de Montréal et de Québec; ils regroupent environ 60 % de la population totale du Québec.

Dans le Cadre d'aménagement pour Montréal publié en 2001, le gouvernement fait son autocritique et annonce ses couleurs :

Cependant, si l'on en juge par la planification qui a été faite au cours des vingt dernières années, le développement de la région pourrait continuer d'engendrer des coûts économiques, sociaux et environnementaux élevés ainsi qu'un gaspillage de ressources (p. 3).

Ces choix se traduisent notamment par une stratégie générale de gestion de l'urbanisation où s'incarnent ces principes de développement durable. [...] (p. 4).

[...] Le Cadre d'aménagement métropolitain affirme désormais l'importance de concilier l'aménagement et le développement du territoire d'une façon durable et concertée. [...] Le but ultime du Cadre d'aménagement est d'accompagner l'ensemble des acteurs de la région métropolitaine vers un projet rassembleur [...] qui permettra de positionner la région métropolitaine en 2021 parmi les grandes agglomérations de qualité dans le monde (p. 5).

Voulant prêcher par l'exemple, le gouvernement s'est engagé à appliquer ce cadre à l'ensemble des interventions de ses ministères, organismes et mandataires sectoriels, en incluant leurs plans stratégiques. Cette recherche de cohérence et de rationalisation des choix décisionnels pourrait inaugurer une nouvelle ère dans la planification sur le territoire québécois. Si l'on peut se réjouir de cette nouveauté, il faut cependant s'attendre à ce que le chemin soit laborieux; il est peu probable que soit respectée l'échéance de 2006 pour l'adoption, par chacune des deux communautés métropolitaines, d'un schéma métropolitain d'aménagement et de développement. À cet égard, des attentes précises sont exprimées par le gouvernement dans les cadres d'aménagement et divers engagements de soutien sectoriel ont été mis de l'avant.

Par ailleurs, on peut déplorer que cette vision gouvernementale globale intégrant l'aménagement et le développement soit limitée aux deux plus grandes agglomérations du Québec. Peut-on espérer que cette amorce forgera un modèle inspirant pour le reste du territoire ? Comment la démarche des conférences régionales d'élus qui seront créées en vertu de la loi 34 récemment adoptée pourrait-elle évoluer dans cette direction ? Nous y reviendrons. Au préalable, regardons de plus près la vision proposée pour la CMM et la CMQ.

Une nouvelle vision métropolitaine : solidarité, attractivité, compétitivité, viabilité

Soulignant l'une des principales conséquences de l'absence de vision qui a prévalu antérieurement, à savoir la dispersion de la population et d'une partie des activités économiques, ainsi que les effets d'entraînement sur la circulation automobile et la congestion routière, le Cadre d'aménagement pour Montréal prend d'emblée parti pour un coup de barre dans l'autre direction. Référant à un modèle que les Américains appellent maintenant TOD (*Transit Oriented Development*), l'accent est mis sur la densification urbaine et l'utilisation systématique des réseaux de transport en commun. Contrairement au modèle qui a prévalu depuis 40 ans, ce ne sont plus les autoroutes mais les tracés des modes lourds de transport public (métro, train, bus express) qui deviendraient en quelque sorte le squelette de la forme urbaine. Cette vision préconisant un sévère contrôle de l'urbanisation, on peut déjà imaginer les résistances qui vont surgir, et pas seulement dans les chaumières !

Contrairement au modèle qui a prévalu depuis 40 ans, ce ne sont plus les autoroutes mais les tracés des modes lourds de transport public (métro, train, bus express) qui deviendraient en quelque sorte le squelette de la forme urbaine.

Ce choix s'inscrit dans la foulée du *Plan d'action québécois sur les changements climatiques* qui évoque les avantages d'un contrôle plus minutieux de l'expansion urbaine et d'une réduction de l'utilisation de l'automobile. La vision proposée mise sur « la diversité biologique et l'utilisation rationnelle des ressources et sur une éthique sociale dans l'utilisation de

ces ressources, tant entre les générations qu'entre les différents groupes de la société » (p. 64). Chacune des grandes missions de l'État québécois est contenue dans cette vision, dont voici un aperçu :

Mission sociale :

- coût environnemental et social de la croissance payé par ceux qui en profitent;
- quartiers anciens devenus des éléments importants de l'identité régionale : grande qualité de vie urbaine;
- voisinages denses, démarqués par des espaces publics favorisant des échanges civiques.

Mission éducative et culturelle :

- solide réseau d'écoles publiques primaires et secondaires pensé en vue d'enrichir la dynamique locale communautaire;
- ensembles patrimoniaux et attributs culturels bien conservés; dimension culturelle de l'eau et de la nature.

Mission économique et environnementale :

- développement urbain d'abord axé sur l'existant : ère du redéveloppement urbain;
- densification et resserrement des effets de l'expansion urbaine : consolidation des zones urbaines et des pôles économiques existants (forme urbaine polycentrique), tout en préservant boisés et espaces verts et riverains;
- zone agricole composante de l'écosystème urbain, partie intégrante du sentiment d'appartenance régional et apport de l'agriculture au dynamisme économique, revitalisation de terres en friche.

Mission de gouverner et de justice :

- citoyens engagés dans la vie civique et démocratique pour une qualité de vie;
- fort sentiment d'appartenance contribuant au dynamisme de la région.

**L'ensemble de cette vision de l'aménagement est-elle utopiste ?
Pourrait-elle résulter de la maturité des processus de planification au sein du gouvernement du Québec ?**

Le concept d'organisation spatiale pour la CMM comporte neuf éléments, à commencer par un centre

d'agglomération avec des quartiers centraux, six pôles économiques prioritaires et une couronne périurbaine. Celle-ci côtoie un axe industriel est-ouest, un axe de services nord-sud, la zone agricole ainsi qu'un réseau d'espaces verts et de bassins d'eau. Sur le pourtour extérieur du territoire, on note la présence d'un réseau d'agglomérations moyennes et une couronne à caractère champêtre. Il est important de noter que le cadre d'aménagement s'applique en partie à ce territoire périmétropolitain.

Du côté de Québec, le document de consultation suggère sur plusieurs aspects des orientations similaires à celles proposées pour Montréal (urbanisation et milieux de vie, transport, agriculture, ressources naturelles et environnement). Soulignons notamment que, pour les deux communautés métropolitaines, les orientations préconisées en matière agricole dépassent les préoccupations habituelles de protection du territoire agricole et de cohabitation harmonieuse des activités, pour englober les dimensions paysagère et patrimoniale ainsi que les espaces boisés et humides. Pour la région de Québec, un intérêt particulier est exprimé pour la gestion de l'eau par bassin versant et pour l'intégration d'une agriculture multifonctionnelle dans un cadre urbain et périurbain.

L'ensemble de cette vision de l'aménagement est-elle utopiste ? Pourrait-elle résulter de la maturité des processus de planification au sein du gouvernement du Québec ? Une telle rationalisation pourrait aussi être en grande partie dictée par l'état des finances publiques après des années d'endettement et par une forte pression pour affecter plus de ressources financières dans le réseau de la santé. Mentionnons cependant que les actions antérieures ont été en partie une réponse à une forte et soudaine demande des *baby boomers*, dans un contexte de croissance économique, avec un appareil d'état jeune et peu expérimenté. Aujourd'hui, la situation diffère : la population augmente peu, elle vieillit et a tendance à se concentrer dans des régions urbanisées. En outre, les ressources financières et naturelles sont fragilisées et de nouvelles valeurs émergent.

Nouvelles valeurs et tendances

La vision ainsi que plusieurs des orientations de ces cadres d'aménagement métropolitains donnent à prime abord l'impression de faire preuve de beaucoup

d'audace. En réalité, les valeurs qui les sous-tendent sont déjà présentes dans les débats publics et diverses initiatives depuis plusieurs années; elles rejoignent aussi les préoccupations d'une portion croissante de la population et s'inscrivent dans de nouvelles tendances.

Parmi celles-ci, mentionnons la qualité de vie et les aménités, qui comprennent diverses caractéristiques prisées pour un cadre de vie. Qu'il s'agisse des qualités d'un milieu naturel ou bâti, ou encore de la diversité des activités sportives et culturelles, ces avantages s'ajoutent aux facteurs attractifs habituels d'un lieu. Ils peuvent théoriquement intervenir dans le choix d'un site par de nouveaux résidents ou des entreprises. On peut aussi y relier des besoins sociaux comme la recherche d'une plus grande convivialité pour combattre l'anonymat et un certain isolement vécus en ville ou en banlieue.

Malgré une désaffection de beaucoup de citoyens pour la chose politique depuis quelques années, on note parallèlement un intérêt grandissant pour un engagement dans la communauté. Celui-ci s'appuie sur des sentiments d'identité et d'appartenance locales, lesquels peuvent être alimentés par la connaissance d'un milieu, de son évolution et de ses caractéristiques⁵. À cet effet, les dimensions patrimoniale et culturelle, notamment par la mise en valeur des ressources locales, jouent un rôle catalyseur dans l'enracinement de la population et le ciment qui solidifie une communauté⁶. Enfin, la synergie de tous ces ingrédients est d'autant facilitée par un cadre de mixité sociale et culturelle de même que par un pont inter-générationnel.

Des nouvelles tendances en matière d'urbanisme sont inspirantes⁷. Signalons certaines nouvelles banlieues américaines plus denses, avec des commerces et des services accessibles à distance de marche. Dans certains cas, on a même bâti de toute pièce des rues principales à l'ancienne afin de répondre aux besoins de socialisation et d'identité locale. À Portland (Oregon), on a démolé une autoroute urbaine pour recréer des espaces conviviaux dans des quartiers centraux. Par ailleurs, plusieurs petites villes de la Nouvelle-Angleterre et de l'Ontario ont su préserver leur cachet originel tout en y insérant de nouvelles activités économiques⁸. On peut aussi observer ce phénomène dans plusieurs pays d'Europe comme la

France et l'Allemagne, où un aménagement fonctionnel des lieux reflète les caractéristiques et l'identité des villes et des villages.

Malgré une désaffection de beaucoup de citoyens pour la chose politique depuis quelques années, on note parallèlement un intérêt grandissant pour un engagement dans la communauté.

Un rôle moteur pour l'agriculture

Au sein d'une population essentiellement urbaine à forte origine rurale, comme c'est le cas au Québec, il ne faut pas s'étonner de constater un engouement et une certaine nostalgie pour la campagne ainsi qu'un désir d'espaces ouverts et naturels. Si les activités de plein air sont de plus en plus populaires, il faut aussi compter avec le grand intérêt, voire la passion, que semblent développer les Québécois depuis quelques années pour le jardinage et la cuisine, ce dont témoigne notamment un foisonnement d'émissions de télévision et de publications spécialisées. On peut aussi relier cette tendance à des préoccupations face à la qualité de l'environnement et des aliments qui sont produits et consommés (OGM, traçabilité, etc.).

À cet égard, les espaces agricoles répondent en partie à cette demande pour la campagne et présentent un triple avantage : ces espaces ouverts coûtent moins cher à entretenir que des parcs, ils contribuent au dynamisme économique local et mettent en scène des acteurs du milieu. L'exemple d'une centaine d'hectares en production maraîchère depuis plus de trente ans à Saint-Leu, en banlieue parisienne, représente un cas concret d'intégration réussie⁹. Certains prétendent même que « la meilleure manière de conserver la campagne agricole vivante et dynamique est d'en faire un paysage pour les urbains »¹⁰. Une telle alliance contribue à une mise en valeur agricole dynamique et intégrée à proximité des agglomérations, mais elle peut aussi aider à contrer l'étalement urbain.

Beaucoup de paysages prisés au plan touristique et patrimonial ont été façonnés par des générations d'agriculteurs et de forestiers. C'est notamment la raison

pour laquelle la préservation et la mise en valeur des paysages est stratégique : « Si la France est, pour les touristes, agréable à regarder et, pour les résidents, douce à habiter, c'est que le spectacle n'a pas souvent été laissé au hasard »¹¹. Ainsi, les parcs naturels régionaux français maintiennent une agriculture viable sur des territoires préservés pour leurs caractéristiques historiques ou biologiques. Par ailleurs, on a récemment commencé à planter des arbres sur les toits des grands édifices de Chicago alors que, dans plusieurs grandes villes d'Europe et d'Amérique du Sud, on jardine depuis longtemps sur les toits et les terrasses¹².

Il est nécessaire de responsabiliser et d'encadrer davantage les élus municipaux à l'égard d'une vision de développement qui va au-delà des retombées des infrastructures et de la fourniture de services, qui constituent généralement l'essentiel de l'activité économique et sociale des municipalités.

En outre, « la campagne ne se consomme pas seulement avec les yeux, mais aussi avec une fourchette »¹³. De nouvelles formes d'agriculture se sont développées depuis une quinzaine d'années au Québec et ailleurs : produits de niche à valeur ajoutée (biologiques, artisanaux, transformés), autocueillette, vente, visites et repas à la ferme, agriculture à temps partiel, fermes éducatives, etc. Malgré une localisation au cœur de l'agglomération montréalaise et d'importantes pertes de terres agricoles jusqu'en 1990, Laval, troisième ville en importance au Québec, n'en est pas moins devenue sa capitale horticole, avec un fourmillement d'entreprises et d'organismes voués au développement bioalimentaire.

Des retombées attendues

Peut-on être optimiste en matière de planification de l'aménagement du territoire et de contrôle de l'urbanisation au Québec ? Dans la mesure où l'on prend appui sur une vision de développement territorial ainsi que sur des réalisations concrètes et des exemples réussis, il est permis d'espérer que les choses puissent prendre une tournure plus harmonieuse, après plus de vingt ans de tâtonnements marqués d'erreurs et de maladroites. La concrétisation de cette

vision pourrait signifier une capacité d'attraction et de rétention accrue pour des agglomérations régénérées où l'on aurait restauré la mixité des fonctions et des types de résidents, en y prévoyant aussi une répartition des activités et une organisation de l'espace favorisant la convivialité et la sécurité. En outre, la réintroduction en milieu urbain de composantes prisées du milieu rural pourrait aider à refaçonner des villes plus humaines et plus vivables, où une plus grande qualité de vie pourrait détourner les citoyens de la tentation de fuir vers la banlieue ou la campagne.

Si de tels résultats n'étaient que partiellement atteints, l'étalement urbain et les pressions sur les terres agricoles diminueraient tout de même significativement. Dans ce nouveau contexte, l'agriculture pourrait être considérée à part entière dans la vie économique et sociale des régions urbaines. En prime, les gestionnaires publics réaliseraient d'importantes économies, notamment grâce à une meilleure gestion de l'urbanisation; ces sommes pourraient alors être réinvesties pour améliorer la qualité de vie de la population et la compétitivité des agglomérations.

Pour ce faire, le gouvernement québécois a le devoir de proposer une vision territoriale globale d'aménagement et de développement ainsi que de favoriser une planification intégrée. À cet égard, les cadres d'aménagement proposés pour Montréal et Québec sont déjà un premier jalon prometteur. Par ailleurs, il est nécessaire de responsabiliser et d'encadrer davantage les élus municipaux à l'égard d'une vision de développement qui va au-delà des retombées des infrastructures et de la fourniture de services, qui constituent généralement l'essentiel de l'activité économique et sociale des municipalités.

Même si les grandes villes tirent de la patte depuis plusieurs années, elles ont néanmoins la capacité de faire preuve de leadership pour entraîner les autres agglomérations dans leur sillage. Il leur revient de se retrousser les manches et de donner le ton pour renverser la vapeur. Certaines initiatives sont à cet effet encourageantes, entre autres la revitalisation du quartier Saint-Roch à Québec et la nouvelle planification stratégique à Lévis. De plus, la confection d'un schéma métropolitain d'aménagement et de développement pour les nouvelles communautés métropolitaines de Montréal et de Québec, lesquelles englobent le territoire de plusieurs MRC, pourrait aider à une meilleure planification d'ensemble. Du

côté des MRC, la transition vers une troisième génération de schémas, intégrant aménagement et développement, ainsi que l'adoption de plans de développement pourraient donner des résultats similaires.

Il reste beaucoup à faire pour développer une vision territoriale et intégrée, trouver des mécanismes de rééquilibrage fiscal et relancer le chantier de l'aménagement pour que l'ensemble du territoire et des activités y trouve son compte. Le défi est à la fois stimulant et incontournable, car il faut insuffler plus de cohérence, de force et de complémentarité aux différentes entités du territoire québécois, dorénavant en concurrence directe avec d'autres collectivités de la planète.

Des lendemains qui déchantent

L'aboutissement des longs efforts d'apprentissage de la planification territoriale décrit ci-avant semble toutefois fragilisé, voire compromis, par une récente action du gouvernement élu en avril 2003. En effet, le projet de loi 34, adopté à toute vapeur avant Noël 2003, vient changer radicalement les règles du jeu. S'il était de toute évidence opportun et nécessaire de donner plus de place aux élus municipaux en matière de développement à l'échelle régionale et locale, il ne l'était certes pas d'écarter de la scène les nombreux organismes de la société civile qui ont vigoureusement contribué au développement des régions depuis une vingtaine d'années. Alors qu'on aurait pu remédier aux lacunes d'imputabilité, il est peu sage d'éliminer une formule gagnante; le fort mouvement d'opposition qui s'est levé spontanément en témoigne.

La récente évolution de la planification de l'aménagement du territoire semblait s'orienter vers un arrimage longtemps déficient entre l'aménagement et le développement du territoire. Dans ce nouveau contexte, il aurait été hautement souhaitable de mettre plus formellement à contribution la société civile pour aider à orienter le travail de planification du monde municipal.

Comme nous l'avons démontré, la récente évolution de la planification de l'aménagement du territoire semblait s'orienter vers un arrimage longtemps défi-

cient entre l'aménagement et le développement du territoire. Dans ce nouveau contexte, il aurait été hautement souhaitable de mettre plus formellement à contribution la société civile pour aider à orienter le travail de planification du monde municipal. Au contraire, l'assujettissement relatif de la société civile au nouveau pouvoir discrétionnaire des MRC va à contre-courant des nouvelles tendances de gouvernance, alors qu'on observe un engagement croissant des citoyens dans leurs communautés, et risque d'affaiblir le Québec collectivement. De plus, il est inquiétant que ces pouvoirs municipaux additionnels en matière de développement ne soient pas encadrés par une vision gouvernementale adéquate de développement territorial.

On peut s'interroger sur la participation et l'influence réelles qu'aura la société civile quant à cette éventuelle vision des organismes qui remplaceront les CLD et les CRD.

Cette nouvelle situation aura sans doute des impacts sur l'aménagement du territoire, quoique difficiles à mesurer à cette étape-ci; on peut tenter d'identifier trois avenues de réflexion :

- La vision stratégique de développement visant à faciliter l'exercice cohérent des compétences des MRC requise depuis décembre 2002 dans les schémas d'aménagement et de développement risque fort de devenir en même temps celle des CLD, voire des CRD. On peut s'interroger sur la participation et l'influence réelles qu'aura la société civile quant à cette éventuelle vision des organismes qui remplaceront les CLD et les CRD, comparativement à celles auxquelles elle contribue actuellement au sein des organismes existants.
- L'éventuelle adoption de plans de développement par les MRC en vertu de la LAU perd son sens même, puisque ces plans doivent tenir compte des plans stratégiques des CRD et des plans d'action local des CLD. Or, ce sont les élus municipaux qui décideront partout. Au déficit démocratique s'ajoute donc une concentration des pouvoirs.
- Peut-on s'attendre du côté gouvernemental à la publication prochaine d'une vision globale de déve-

loppement territorial pour encadrer les orientations des MRC ? À défaut, il est loin d'être sûr que seront maintenues et, surtout, appliquées les orientations des cadres métropolitains d'aménagement publiés pour les communautés métropolitaines de Montréal et Québec. Dans le même ordre d'idées, on ne sait pas ce qu'il adviendra alors des schémas métropolitains d'aménagement et de développement prévus pour ces territoires.

Rappelons que, tout comme pour les récents cadres métropolitains d'aménagement, le contrôle de l'étalement urbain était l'une des principales préoccupations de l'Option préférable d'aménagement pour la région de Montréal de 1978 et 1983. Or, cet outil gouvernemental de référence avait été ignoré lors de l'approbation des schémas d'aménagement de première génération à partir de 1986. Par ailleurs, le moratoire sur la construction d'autoroutes dans la région métropolitaine de Montréal avait été levé en 1988, en pleine révision de la zone agricole, ce qui avait accentué les pressions sur les terres arables. En outre, la LPTA avait été modifiée en 1989 pour éliminer certains irritants et assouplir son impact.

L'impasse dans laquelle se trouve la révision des schémas d'aménagement depuis quelques années est reliée à la gestion de la zone agricole et à l'étalement urbain

Signalons ici quelques coïncidences étranges. L'impasse dans laquelle se trouve la révision des schémas d'aménagement depuis quelques années est reliée à la gestion de la zone agricole et à l'étalement urbain, tandis que plusieurs demandes d'exclusion sont en attente de décision à la CPTA. Au cours de l'automne 2003, le gouvernement annonçait le prolongement de l'autoroute 30 sur des terres agricoles à haut potentiel de l'ouest de la Montérégie. Or, ce tracé a été rejeté par la CPTA et le monde agricole s'y oppose fortement, à cause des importantes superficies de terres qui seront enclavées dans le voisinage de l'autoroute et exposées à de fortes pressions d'urbanisation. Lors du congrès de l'Union des producteurs agricoles en décembre 2003, la ministre de l'Agriculture avouait publiquement son impuissance : ce dossier avait fait l'objet d'un engagement électoral important de son parti et la décision était déjà prise au soir de l'élection.

Par la même occasion, la ministre a annoncé pour le printemps 2004 des modifications pour « revamper » la LPTA après 25 ans.

Les cadres d'aménagement connaîtront-ils le même sort que l'Option préférable d'aménagement ? À quoi peut-on maintenant s'attendre ? Nul ne le sait. Finalement, il se pourrait bien que s'avère fructueuse la stratégie qu'auraient adopté de nombreux élus municipaux à l'effet de chercher à gagner du temps en retardant la révision des schémas d'aménagement, dans l'espoir que le récent changement de gouvernement vienne alléger les règles concernant la zone agricole. Les paris sont maintenant ouverts et avec eux, les inquiétudes grandissent. La vigilance est, dans ce nouveau contexte, plus que jamais de mise.

Notes et références

- ¹ Voir notre article *Le contrôle de l'étalement urbain au Québec : 25 ans de valse-hésitation* également publié dans ce numéro.
- ² Loi 77 adoptée à l'Assemblée nationale du Québec en décembre 2002 : article 2 modifiant l'article 5 de la LAU, article 3 ajoutant l'article 79.20 à la LAU et article 52.
- ³ Binet, Claire (1999). *Les espaces agricoles des franges urbaines et le contrôle de l'urbanisation : le cas de la rive-sud de Montréal*, Montréal, UQAM, rapport d'activité pour la maîtrise en Analyse et gestion urbaines.
- ⁴ Voir www.mamsl.gouv.qc.ca : le Cadre d'aménagement pour la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM) a été rendu public en juin 2001 alors que celui pour la Communauté métropolitaine de Québec (CMQ) est demeuré au stade de document de consultation, la dernière version remontant à décembre 2002.
- ⁵ Le Réseau des Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) publie annuellement un recueil d'initiatives qui décrit divers projets réalisés au cours de l'année dans les communautés desservies. On y trouve plusieurs exemples d'actions en ce sens.
- ⁶ Le programme européen LEADER2 a donné lieu jusqu'en 2001 à de nombreux projets mettant ces éléments à contribution : voir les actions innovantes et les études de cas de coopération transnationale sur le site Internet de l'Observatoire des territoires ruraux : europa.eu.int/comm/archives/leader2
- ⁷ Binet, Claire (2000). « Pour un urbanisme renouvelé : la reconquête de la ville par la campagne », conférence prononcée lors d'un déjeuner-conférence de l'Union municipale de Beauport, mars.

-
- ⁸ Fulford, Robert (2003). « Perceptions of Rural and Urban Ontario Today », conférence prononcée lors de la conférence annuelle du Ontario Rural Council, octobre. (R. Fulford est chroniqueur au National Post.)
- ⁹ Fleury, André et Céline Riard. « L'agriculture périurbaine, une nature pour la ville », *Métropolis*, numéros 101-102.
- ¹⁰ Donadieu, Pierre (1998). « Campagnes urbaines », Versailles, Actes Sud/École nationale supérieure du paysage et Institut national de recherche agronomique (INRA).
- ¹¹ *Idem.*
- ¹² Binet, Claire (2000), *op. cit.*
- ¹³ Donadieu, Pierre (1998), *op. cit.*

Chronique du livre

André Joyal
Université du Québec à Trois-Rivières

Geneviève Féronne, Charles-Henri d'Arcimoles, Pascal Bello, Najib Sassenou
Le développement durable: des enjeux stratégiques pour l'entreprise
Paris, Édition d'Organisation, 325 p.

Une autre livre sur le développement durable, direz-vous ? Oui, sans aucun doute. Les auteurs de cet ouvrage eux-mêmes conviennent qu'il s'écrit beaucoup sur le sujet et sûrement trop. Leur objectif consiste précisément à clarifier les choses entourant ce concept devenu tout à fait incontournable, en se situant au niveau de l'entreprise. Le sous-titre de l'ouvrage doit dominer dans l'esprit du lecteur pour s'assurer de ne pas se voir induire en erreur. C'est à partir de certaines fonctions clés de l'entreprise que les auteurs, tous docteurs dans des disciplines reliées de près au fonctionnement des organisations, abordent l'épineux défi du développement durable. Ils le font à l'intérieur de quatre parties bien distinctes, à savoir *Racines et évolution de l'investissement socialement responsable dans le monde; Développement durable et création de valeur : des relations à découvrir; Les entreprises face aux enjeux du développement durable; Fondements théoriques et évaluations de l'entreprise socialement responsable.*

Avant de s'attarder sur le concept de la responsabilité sociale de l'entreprise, vaut mieux voir comment les auteurs, chacun à leur façon, cernent le concept de la durabilité dans le développement. D'entrée de jeu, ils admettent que le développement durable émane certes d'une idée généreuse mais qui demeure sans fondement doctrinal propre et difficile à définir. Pour P. Bello, il n'existe pas de publication sur le développement durable, car le concept étant nouveau, il manque une définition précise. À ses yeux, le concept recouvre une infinité de principes de fonctionnement de l'entreprise et se caractérise par une infinité de méthodes de calculs et d'observations. Par ailleurs, il revient

à G. Féronne de se référer à la bien connue définition retenue dans le rapport Brundtland et initialement forgée lors de la conférence de Stockholm en 1972 (pensons aux générations futures...). Dans la conclusion de l'ouvrage, on reconnaît que le concept a un besoin urgent de clarification afin d'éviter les risques d'escamotage, de caricature ou de détournement, ce avec quoi on ne peut être plus en accord. Car le développement durable fait vendre. Alors, comme le font les vendeurs de lessive, on risque de se retrouver avec des stratégies qui lavent plus blanc que blanc si tous et chacun récupèrent les effets de mode qui accompagnent le concept.

La responsabilité sociale de l'entreprise est de faire du profit. Tel avait été le titre du *Devoir* en cet avril 1977 lors du sommet socio-économique de Pointe-au-Pic. Un représentant du monde de l'entreprise, les yeux braqués dans ceux de René Lévesque, empressé de citer son gourou, Milton Friedman, était parvenu à faire ainsi la manchette. Pas étonnant que près de 30 ans plus tard, on présente ici cette notion de responsabilité sociale comme étant subversive. Avec pertinence, les auteurs l'intègrent dans le volet social du développement durable lequel, il est fait remarquer, a été longtemps occulté par l'identification du développement durable à l'environnement. Ce dernier, comme le montre G. Féronne, domine la norme ISO 14001. On comprendra que l'on s'y rapporte en évoquant le management environnemental.

Le chapitre intitulé: *La GRH : moteur du développement durable ?* dû à C.H. d'Arcimoles ne répond pas vraiment à la question posée. Le point d'interrogation apparaît ici comme une porte de sortie permettant à l'auteur de traiter de brillante façon de la GRH (gestion des ressources humaines) tout en se rapportant très peu au développement durable. Je ne lui en fait pas le reproche, car c'est dans ces pages qu'enfin, j'ai pu lire pour la première fois depuis des lustres une

présentation claire et précise de ce que sont les coûts de transaction. Combien de fois avons-nous pu lire des références aux travaux classiques de Coase et de Williamson tout en demeurant sur notre faim ? Ici tout est clair comme l'eau de source. On y trouve vers la fin une belle citation de Henry Ford : « Diminuer les salaires ne diminue pas les coûts. Cela les augmente. La seule façon d'obtenir un produit à faible coût est de payer cher un service humain de haut niveau ».

Revenons au développement durable avec P. Bello qui en fait l'analyse au niveau de l'entreprise à partir des critères suivants : l'action sociale, la gestion environnementale, le gouvernement d'entreprise, les relations contractuelles externes de l'entreprise, les relations avec la société civile, sportive et culturelle, etc. Ces critères peuvent varier légèrement selon la taille des entreprises, leur statut et la nature de leurs activités.

En relation avec l'évaluation multicritères, N. Sassenou à son tour évoque la responsabilité sociale de l'entreprise en l'associant aux considérations suivantes : la rentabilité économique, le respect de l'environnement, l'implication dans son milieu de concert avec la société civile, l'amélioration de la qualité des produits et la satisfaction des clients, l'adoption d'une GRH avec vision dans le long terme, la mise en pratique des principes du gouvernement d'entreprise (communication, transparence dans relations avec les actionnaires...).

Ce dernier concept n'est pas courant. L'auteur juge bon de préciser qu'il correspond à l'ensemble des dispositifs permettant d'harmoniser le comportement des dirigeants avec l'intérêt des actionnaires. Ces derniers ne sont pas toujours les porte-étendards de tout ce qui relève de l'éthique, mais comme il y a des exceptions à tout, l'auteur a jugé bon de présenter le *Domini Social Index* : un indice socialement responsable basé sur les titres américains cotés. Sont exclues de cet indice les entreprises dont le chiffre d'affaires en armement dépasse les 2 %, celles qui œuvrent dans le secteur du tabac, de l'alcool (dommage pour la Nappa Valley...) et les jeux du hasard (dommage pour nos casinos...), celles associées à l'énergie nucléaire et... celles qui faisaient affaires avec l'Afrique du Sud (c'était avant 1993...).

Comment, pour conclure, ne pas être d'accord avec les auteurs quand, dans leur conclusion, ils écrivent que le développement durable souffre de deux écueils majeurs qui se nourrissent et s'entretiennent dans une zone souvent qualifiée en termes d'amateurisme ou de dogmatisme. Ceci étant, ils ont bon espoir que d'ici peu, il sera impossible de concevoir un produit, un investissement, un barrage, un hôpital ou tout autre immeuble sans intégrer les éléments d'évaluation du développement durable dans sa triple dimension économique, sociale et environnementale. Espérons-le nous aussi.

Un ouvrage pour ceux qui s'intéressent avant tout à l'entreprise, laquelle ne peut durablement demeurer indifférente aux exigences du développement durable.

Azoulay, Hervé
Vive l'entreprise solidaire
Paris, Eyrolles Société, 276 p.

Même si le titre ne le laisse pas entrevoir, cet ouvrage a beaucoup en commun, du moins sur le fond, avec le précédent. Effectivement, il est également beaucoup question dans ce volume de développement durable et de la responsabilisation sociale de l'entreprise. On y trouve aussi, ici et là, de belles citations d'Henry Ford. Mais l'analogie s'arrête là car, de par sa facture et le style que favorise l'auteur, le lecteur se voit offrir une lecture d'un type très différent. Hervé Azoulay, président du Réseau associatif 95 et directeur délégué dans le groupe Schneider Electric, tire profit de sa vaste expérience pour présenter, en dix chapitres répartis à l'intérieur de trois sections, quels sont les défis que doit surmonter l'entreprise à l'aube du XX^e siècle.

Pour le lecteur d'*Organisations et territoires*, c'est sans conteste la troisième partie qui est susceptible de retenir son attention et qui pourrait éventuellement produire les effets que cherche à susciter l'auteur. Par une allusion à la mise en commun des compétences, il est question de réseau à géométrie variable. L'intelligence du réseau se manifeste en privilégiant l'autonomie, l'interdépendance, la flexibilité, la rapidité, etc. À l'intérieur de leur réseau, les organisations fonctionnent sur le mode du désordre créatif. L'atten-

tion se trouve placée sur le global et l'orientation favorise la satisfaction des marchés sociaux. C'est encore le réseau, souligne l'auteur, qui facilite le partage des connaissances tout en coordonnant les actions dans le sens désirable. Il y voit ici une nouvelle organisation en émergence fondée sur le potentiel humain de l'entreprise, du secteur associatif et autres partenaires en se faisant le support de l'intelligence.

Dans une sous-section intitulée *Les réseaux de partenaires : source d'efficacité*, on peut lire un passage dont la pertinence est indéniable, à savoir que seul le travail en réseau permet d'optimiser les actions et de renforcer les expériences des organismes reliés à l'économie solidaire. Sinon, leurs intervenants continueront de présenter l'image d'acteurs œuvrant de façon dispersée plutôt qu'à l'intérieur d'un mouvement dûment coordonné. Dans la première partie, l'économie solidaire se voit définie comme l'ensemble des activités de production, de distribution et de consommation contribuant à la démocratisation de l'économie tant au niveau local que global. L'auteur revient sur ce concept susceptible de donner lieu à « un autre monde possible » pour employer le langage des altermondistes, en concevant une forme de partenariat régional appelé à servir de moteur pour le développement. Le modèle en réseau, permettant de décentraliser l'intelligence au niveau du terrain, conduit Azoulay à considérer que les acteurs économiques régionaux bénéficient de plus en plus de manœuvres pour mettre en branle leurs stratégies. Il y voit un atout considérable pour le développement d'une région. L'université, en tant qu'agent bien enraciné dans son terroir, s'avère un des acteurs clés du réseau régional. Rien de très nouveau, pourra-t-on dire ! Convenons-en en signalant par contre l'originalité de la proposition d'un nouveau type de partenariat entre les associations (nos OSBL) et l'entreprise privée. Oui, l'Alcan et Centraide peuvent très bien œuvrer ensemble afin de rencontrer des objectifs sociétaux jugés fondamentaux par ce que l'auteur désigne cons-

tamment par l'expression *stakeholders*. Suggérons-lui : parties prenantes ou forces vives d'un milieu donné.

La première partie, *La crise et les réformes: l'entreprise en première ligne*, se rapporte davantage à la société française. Décidément, beaucoup de choses sont à changer aux pays des Jacobins. On reconnaîtra ici le fameux mal français où, en dehors d'un État très centralisateur, il n'y a point de salut. L'auteur n'hésite pas à recourir à des formules assassines pour stigmatiser le système de l'éducation française et l'élitisme qu'il favorise en donnant lieu à une société parfaitement sclérosée. S'il ne faut pas tout réformer, il faut réformer beaucoup, selon celui qui étale ses convictions en les accompagnant de multiples exemples montrant que cet autre monde possible est effectivement une réalité à notre portée et non pas une utopie. C'est pour lui la condition *sine qua non* de l'avènement d'un développement durable assorti de la responsabilité sociale des entreprises.

Un livre à lire autant pour sa forme que pour son contenu. L'auteur prêche par l'exemple en s'en prenant au snobisme d'une certaine élite parisienne. Il n'a pas fait son livre à partir d'autres livres. Moins de dix titres font partie de sa bibliographie et l'on ne trouve guère plus de références éparpillées ici et là. Si on lui sait gré de ne pas imiter ceux qu'il critique pour être du genre : « As-tu vu tout ce que j'ai lu ? », on peut quand même lui reprocher gentiment de ne pas appuyer ses données sur des sources bien identifiées. Mais qui conteste que tout ne va pas comme dans le meilleur des mondes et que des réformes s'imposent ? Pas besoin de citer Pierre, Jean et Jacques pour formuler ce constat. L'argumentaire de l'auteur s'impose de lui-même.

André Joyal

Université du Québec à Trois-Rivières



REVUE
INTERNATIONALE
P.M.E.

Volume 16, numéros 1, 2004

SOMMAIRE

ARTICLES

La modernisation des districts industriels.
Rajeunissement ou colonisation managériale ?
Bengt JOHANNISSON

Le responsable de PME français et québécois membre d'une association
de dirigeants : quelle utilité en matière décisionnelle ?
Paméla BAILLETTE

La marque dans la marque : interorganisation et dynamique de réputation
positive pour les entreprises innovantes en BtoB
Paul BOUVIER-PATRON

L'investissement direct à l'étranger de la petite et moyenne
entreprise : la PME multinationale
Enrique CLAVER CORTÈS et Diego QUER RAMÓN

L'analyse stratégique à l'épreuve des faits : étude ce cas
d'une petite entreprise artisanale en mutation
Nathalie SCHIEB-BIENFAIT