

# **crdt**

**CENTRE DE RECHERCHE SUR LE DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL**

**UQAC – UQAR – UQAT – UQO**

## **COMMENT MIEUX SOUTENIR LE CAPITAL RÉGIONAL DE CRÉATIVITÉ ?**

**Mettre en œuvre notre modèle de « communauté apprenante »**

**Séminaire # 19**

**présenté le 2 décembre 2005**

**à l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)**

**Synthèse préparée par Diane Brassard**

## INTRODUCTION

Le 2 décembre 2005, le Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT) de l'UQAC présentait le séminaire # 19 intitulé : « **Comment mieux soutenir le capital régional de créativité ? Mettre en œuvre notre modèle de communauté apprenante** ». Le tout s'est déroulé comme suit :

## ORDRE DU JOUR DU SÉMINAIRE

**ACCUEIL** de M. Marc-Urbain Proulx, directeur du CRDT

**MOT DE BIENVENUE** de M. Réjean Laforest, président de l'arrondissement Jonquière à Ville Saguenay

### CONFÉRENCIERS :

- Conférence intitulée « **le concept de communauté intelligente** » présentée par M. Paul Prévost, doyen à l'Université de Sherbrooke (voir le site internet suivant : <http://vsag2025.uqac.ca/creativite/lesticetdeveloppement.pdf>)
- Conférence intitulée « **Comment mieux soutenir le capital régional de créativité ? Rôle des catalyseurs de l'innovation au sein de la classe créatrice du SLSJ** » présentée par Mesdames Geneviève Dubé et Diane Brassard du CRDT à l'UQAC (voir le site internet suivant : <http://vsag2025.uqac.ca/creativite/gdubedbrassard.pdf>)

**TABLE RONDE** portant sur « **la dynamique de l'apprentissage collectif** » animée par M. Bruno Minier du Centre de Haute Technologie (CHT) et impliquant cinq participants du milieu.

- M. Jean Paradis, Cégep d'Alma
- Mme Andrée Girard, Fonds de solidarité FTQ
- M. Guy Blackburn, Conseil régional de la culture
- Mme Sandra-Marie Hrycho, Promotion Saguenay
- M. Yvon Pelletier, Commission scolaire des Rives-du-Saguenay

## SYNTHÈSE DES ÉCHANGES SUITE À LA TABLE RONDE

**MOT DE LA FIN** de M. Gilles Potvin, maire de Saint-Félicien

Nous présentons ici la synthèse de ce qui a été présenté et discuté au cours de ce séminaire qui a attiré pas moins d'une cinquantaine de personnes de divers horizons.

Pour ceux qui n'auraient pu participer à ce séminaire, vous trouverez la présentation de M. Paul Prévost et celle de Mesdames Geneviève Dubé et Diane Brassard sur le site internet de Vision Saguenay 2005.

De plus, nous présentons à la toute fin un tableau-synthèse divisé en trois sections : constats, causes possibles, solutions identifiées.

## ACCUEIL

M. Marc-Urbain Proulx, directeur du Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT) à l'UQAC suggère aux participants de consulter le site internet de Vision Saguenay 2025 pour suivre de près l'avancement des travaux en cours. Il définit brièvement ce qu'est la classe créatrice au Saguenay – Lac-Saint-Jean comme élément moteur du développement régional.

## MOT DE BIENVENUE

### M. Réjean Laforest, président de l'arrondissement Jonquière à Ville Saguenay

M. Laforest transmet aux participants les salutations de toute l'équipe du maire de Ville Saguenay qui cherche des solutions pour favoriser le développement régional. Il félicite le CRDT pour son implication dans le domaine. Le développement de notre région est dans les mains de notre classe créatrice qui représente une force incroyable. Tous ensemble, si on pousse dans la même direction, on pourrait faire de belles et grandes choses. Trois mots à retenir en ce temps des fêtes : **foi, espérance et charité**. Foi : Il faut croire en nos moyens pour assurer le développement régional. Espérance : Il faut avoir confiance en soi et faire confiance aux autres pour qu'on avance collectivement dans la bonne direction. Charité : Le tout doit se faire dans le respect des opinions de chacun, et ce, malgré les divergences. On doit travailler sur des solutions concrètes et faire place aux outils innovateurs proposés par notre classe créatrice. M. Laforest doit malheureusement nous quitter pour aller siéger au comité de maximisation.

## CONFÉRENCIERS

### M. Paul Prévost, doyen à l'Université de Sherbrooke

**Thème : « Le concept de communauté intelligente »**

Power point disponible sur le site internet suivant :

<http://vsag2025.uqac.ca/creativite/lestitcetdeveloppement.pdf>

Texte explicatif aussi disponible sur le site internet suivant :

<http://vsag2025.uqac.ca/creativite/prevostsevigny.pdf>

D'entrée de jeu, M. Prévost mentionne que le concept de communauté intelligente est déjà opérationnel dans la région de Sherbrooke. Il souligne que la **littérature** sur ce concept est plutôt limitée. Il nous présente ici les **résultats obtenus** suite à une recherche menée à travers le monde sur une trentaine des cas concrets de communautés apprenantes.

Il définit ainsi le **concept de développement local** : processus endogène d'accroissement durable du bien-être d'une communauté. Le tout peut se faire selon trois logiques. Dans les années 70, on a commencé par la **logique d'innovation**. Dans les années 80, on est passé à la **logique d'acteur** selon le modèle de Pecqueur (sentiment d'appartenance, leadership, entrepreneurship). Plus récemment, on parle de **logique de réseautage**, comme les technopoles.

Au Québec, ce concept ne peut guère s'appliquer compte-tenu de la grandeur du territoire, sauf peut-être dans la grande région montréalaise. Comment créer alors de la synergie dans les petites régions ? Il cite l'exemple des TIC pour faciliter le réseautage. Mais ce ne sont pas les technologies qui favorisent le réseautage selon lui. Ce sont les gens. Une communauté peut être branchée (exemple d'un collectif d'ingénieurs). Mais on ne retrouve pas toujours derrière un regroupement de personnes, une préoccupation de développement.

Pour mieux comprendre le tout, il présente les **différences entre une communauté branchée** (approche instrumentale, accessibilité aux TIC, développement des capacités des citoyens, diffusion d'information et promotion de la collectivité, prestations de services en ligne) **et une communauté apprenante** (approche développementale, stratégie de développement de la communauté, développement des capacités citoyennes, redéfinition de la gouvernance locale, réseautage des acteurs).

La collectivité apprenante est une entité territoriale où le cadre relationnel entre les membres de la communauté est enrichi et supporté par les technologies de l'information, où la population nourrit un état de veille permanente et où les citoyens échangent et expérimentent les façons de faire les plus porteuses en matière de développement contribuant ainsi à l'accroissement des savoirs collectifs.

Dans une communauté apprenante, on commence souvent par se brancher les uns aux autres. Par la suite, on va vers l'apprentissage collectif. Les TIC sont en support seulement. Ici, les gens sont prêts à apprendre, à expérimenter, à apprendre de leurs erreurs.

Selon ses recherches, il observe une convergence en ce moment sur la planète en matière de communauté intelligente. Il présente ici un **modèle typologique de communauté intelligente comprenant six dimensions** interagissant les unes avec les autres et où aucune ne prime vraiment : la citoyenneté, la gestion, la gouvernance, le développement local, le réseautage et le portail.

- Deux axes concernent la **citoyenneté** : accessibilité et engagement. Dépendant où les citoyens se situent par rapport à ces deux axes, on se retrouve ainsi avec des personnes mises de côté, des gens engagés, des personnes branchées ou des utilisateurs de nouvelles technologies prêts à s'engager à fond. Il faut trouver des stratégies pour intégrer toutes ces personnes dans le développement local.
- Dans une communauté intelligente, on observe différentes formes de **gestion** du développement local (gestion publique et non-publique, gestion fermée ou ouverte). Parfois, ce sont les municipalités qui prennent le leadership, d'autres fois ce sont des organismes para-publics ou des entreprises privées. Ce qui semble fonctionner le mieux, c'est une combinaison d'acteurs, une gestion partagée entre le secteur public et le secteur privé.
- La **gouvernance** comprend deux axes : la formulation des politiques et la prise de décision. La gouvernance peut ainsi prendre différentes formes : représentative, participative, co-gestion, etc. On cite l'exemple de Lucien Bouchard qui a utilisé la co-gestion dans l'atteinte du déficit zéro il y a quelques années déjà.
- Quand on examine les sites web des communautés intelligentes, certains ont pour but d'informer la population, d'autres font de la promotion. Dans les faits, très peu de communautés intelligentes se servent de leur site web comme stratégie de **développement local**.
- Les TIC favorisent le **réseautage** qui peut se faire sur une base locale ou bien être tourné vers le monde extérieur. Les deux formes de réseautage sont pourtant nécessaires pour stimuler le développement des communautés. On cite ici l'exemple de l'industrie du meuble dans une toute petite région du Brésil. De plus, on observe des communautés ayant une faible intensité de réseautage par le TIC, alors que d'autres en ont une forte.
- L'outil au cœur du développement des communautés intelligentes, c'est le **portail** : système d'information territorial. Le portail peut être fédéré ou intégré; il peut aussi avoir des relations unidirectionnelles ou des relations multidirectionnelles. C'est un instrument de veille qui permet le partage des informations. Il peut être intégré ou chacun peut avoir sa propre porte d'entrée. À Montréal, on a choisi une seule porte d'entrée (E cité) regroupant tous les partenaires sur un même site.

Le modèle typologique présenté ici permet aux régions de mieux se positionner et de se fixer des objectifs clairs pour le futur. On ne doit négliger aucune des six dimensions du modèle pour réussir.

M. Prévost nous parle de l'existence d'un site internet et de deux documents relatifs au concept de communauté intelligente qui paraîtront sous peu. Voir aussi sur le site internet de Vision Saguenay 2025 le power point de M. Prévost qui n'a pu être présenté au complet (on y présente, entre autres, les SIC, le développement d'une collectivité apprenante, la conception du portail d'une collectivité apprenante). Un texte explicatif est également disponible pour mieux comprendre le tout.

## QUESTIONS ET COMMENTAIRES :

- Qui est l'intégrateur dans une communauté intelligente ? À Bromont, c'est la mairesse qui a cru en ce concept (2M\$). À Bécancour, c'est un citoyen, crac en informatique, qui a su convaincre le maire d'aller de l'avant (14 000\$). Le tout est possible avec des leaders crédibles, qui ont une vision d'ensemble, des leaders politiques et des leaders axés sur la tâche.
- La mairesse de Bromont fait-elle ses réunions en privé ou en public ? M. Prévost pense que les réunions sont ouvertes au public. Il pourrait les mettre en contact.
- Le SLSJ est une vaste région, très dispersée, avec beaucoup de leaders. Comment mobiliser tous ces leaders vers une zone de confort ? C'est différent d'une région à l'autre. Il faut mettre les gens autour d'une même table, des gens porteurs de sens, des gens crédibles dans leur communauté. Ici par exemple, on a la CRÉ, l'UQAC, les différentes institutions politiques. Il faut d'abord une volonté de faire quelque chose ensemble. On a un sens d'appartenance fort dans la région. Il faut travailler avec des associés.

### Mesdames Geneviève Dubé et Diane Brassard du CRDT de l'UQAC

#### Thème : « Comment mieux soutenir le capital régional de créativité ? Rôle des catalyseurs de l'innovation au sein de la classe créatrice du SLSJ »

Power point disponible sur le site internet suivant :

<http://vsag2025.uqac.ca/creativite/gdubedbrassard.pdf>

Dans un premier temps, Mme Dubé présente une **définition de la classe créatrice dans les grands centres urbains**, selon Florida, en énumérant une vingtaine de professions touchées. La classe créatrice couvre les activités qui conduisent à la production de nouvelles activités économiques.

La **classe créatrice au SLSJ**, quant à elle, **comprendait 15 175 personnes en 2001 oeuvrant dans sept domaines d'activités** particuliers : services aux entreprises (43,2%), santé (21,7%), recherche et développement (15,6%), finance et assurances (10,7%), arts et culture (5,4%), élus et entrepreneuriat (3,5%). La main-d'œuvre qui fait partie de la classe créatrice régionale est très active dans son domaine d'activités; elle stimule les processus innovateurs; elle connaît bien le milieu; elle fertilise les nouvelles idées; elle réalise des projets innovateurs; elle adapte ses projets à l'environnement; elle s'intéresse aux activités de haute technologie; elle dynamise le milieu.

Toujours en 2001, 16,7% de la population active de 15 ans et plus de la RMR de Chicoutimi-Jonquière faisait partie de la classe créatrice. C'est un peu moins que dans l'ensemble du Québec (19,2%). La RMR de Chicoutimi-Jonquière se compare aussi aux RMR de Trois-Rivières et de Sherbrooke (respectivement 17,7% et 19,5%). Soulignons que le pourcentage de la classe créatrice est toutefois beaucoup plus élevé dans les RMR de Montréal, Québec et Ottawa-Hull (respectivement 22,7%, 24,2% et 31,8%), zones beaucoup plus urbanisées toutefois.

Des travaux menés au cours de l'été par le CRDT ont permis d'identifier **quatre éléments qui permettent de dynamiser la classe créatrice régionale** : les petits événements, les regroupements, le réseautage et les catalyseurs de milieu.

Par petit événement, on entend une activité de courte durée rassemblant la collectivité et où les membres de la classe créatrice peuvent échanger des idées et développer des réseaux sur une base informelle. À l'intérieur du Bulletin régional, on a dénombré **264 petits événements** au cours de l'année 2005, dont 114 en arts et culture (43,2%), 62 en lien avec le monde de l'éducation (23,5%), 43 faisant place aux jeunes (16,3%), 23 touchant la qualité de vie et la santé (8,7%) et 22 dans le domaine de l'économie (8,3%). Les formes que peuvent prendre ces petits événements sont très variées. On parle ainsi de diffusion artistique (72), deancements (62), de concours et de remises de prix (40), de conférences-salons-congrès (27) et de plusieurs autres.

Pour se dynamiser, la classe créatrice régionale se réunit pour travailler, établissant des partenariats et des ententes spécifiques. On se regroupe pour développer un secteur d'activités, développer de nouveaux créneaux, s'ouvrir à de nouveaux marchés, faire reconnaître l'expertise régionale à l'extérieur,

couvrir l'ensemble des étapes de réalisation d'un produit, défendre ses droits. Le CRDT a ainsi inventorié à partir de plusieurs sources d'information (bottin téléphonique, répertoire des organismes publics et parapublics du SLSJ, profil de la recherche au SLSJ, enquête du CRDT), **235 regroupements** dans la région, dont près de la moitié sont dans le domaine de la R&D (45,1%). Loin derrière, on trouve les syndicats (15,7%), les regroupements en lien avec le développement économique (12,3%) ou dans le domaine des arts et de la culture (10,6%), les regroupements dans le secteur du commerce (6,0%), etc.

Le dynamisme de réseautage est plus difficile à évaluer car on parle ici de liens fluides et éphémères entre les individus. L'enquête menée au cours de l'été 2005 par le CRDT portant sur l'émergence d'actions structurantes a permis d'identifier **27 projets de réseautage**, dont 19 dans le domaine des arts et de la culture et 8 dans le secteur tertiaire moteur (incluant la finance et les assurances, les services aux entreprises, la R & D). Les réseaux sont informels et permettent la diffusion d'informations et le transfert de connaissances. Ils sont basés sur une relation de confiance. L'aboutissement d'une multiplicité de réseaux mène à un apprentissage collectif régional plus autonome. Pensons au Réseau Trans-AI ici.

Selon une étude exploratoire menée par le CRDT au cours de l'été 2005, nous avons constaté la présence d'**une quinzaine de catalyseurs de milieu** au SLSJ, dont plusieurs préfèrent garder l'anonymat. On les retrouve dans les secteurs suivants : arts et culture (5), forêt (3), agroalimentaire (3), aluminium (2) et plusieurs autres en R&D, particulièrement à l'UQAC. Il y en a sûrement bien d'autres non encore identifiés. Ce sont des individus ou des organismes unificateurs qui réussissent à mettre en réseau la classe créatrice régionale (voir l'illustration en forme de ruche d'abeilles), orientant les expertises nécessaires au développement d'un projet donné. Leur rôle s'apparente à celui d'un chargé de projet. Les catalyseurs du milieu rejoints nous ont permis de dresser la liste des qualités d'un bon catalyseur de milieu. Globalement, on parle ici d'un bon psychologue, d'un bon analyste, d'un bon pédagogue et d'un bon gestionnaire. À titre d'exemple, nous présentons le cas de CIDEL qui a donné un souffle nouveau à la filière du bois au Lac-Saint-Jean.

Les petits événements, le réseautage et les regroupements permettent ainsi de dynamiser la classe créatrice régionale en favorisant les échanges d'information et la signature d'ententes. Le rôle des catalyseurs de milieu semble très prometteur lui aussi et mérite qu'on y porte plus d'attention dans un futur rapproché. On constate que la classe créatrice régionale n'est pas statique mais dynamique. L'information circule. On observe des transferts de connaissances et la création de connaissances nouvelles par la mise en commun des compétences de ses membres. La fertilisation de nouvelles idées conduit à des nouvelles initiatives et à de nouveaux projets. Le secteur des arts et de la culture est très dynamique dans la région, ainsi que celui de la recherche et du développement. La grande question que l'on pose aujourd'hui aux participants de notre table ronde est la suivante : Comment mieux soutenir tout ce capital régional de créativité ? Ils vont nous apporter des exemples concrets dans leur propre champ d'activités.

#### QUESTIONS ET COMMENTAIRES :

- Est-ce que les différents secteurs d'activités, où œuvre la classe créatrice, sont parfois mélangés. Oui, l'exemple d'Art-Aire à Alma permet de voir un mélange d'artistes, de politiciens et de commerçants. La plupart du temps toutefois, on se limite à une seule filière.
- On voit que le domaine des arts et de la culture est très dynamique au SLSJ malgré le petit nombre de personnes impliquées. On pourrait en faire un modèle pour le reste de la classe créatrice vu que ça marche.
- Lien avec le concept italien d'empenatore ? Oui. Ce dernier est au centre de l'activité économique. On a observé d'autres types de catalyseurs ici qui réussissent à rassembler les gens autour d'une cause commune.
- Réflexion versus action. L'expérience de médiation est fondamentale. Il faut laisser place à la médiation pour qu'elle se fasse naturellement. Le présent forum, où tout le monde peut se parler librement, est un bel exemple pour créer une synergie locale. En effet, il faut valoriser la collectivité. C'est un défi dans la région, où on a un leadership éclaté.

## TABLE RONDE SUR LA DYNAMIQUE DE L'APPRENTISSAGE COLLECTIF

### Animateur et participants de la table ronde :

- M. Bruno Minier, Centre de Haute Technologie (CHT) (animateur)
- M. Jean Paradis, Cégep d'Alma
- Mme Andrée Girard, Fonds de solidarité FTQ
- M. Guy Blackburn, Conseil régional de la culture
- Mme Sandra-Marie Hrycho, Promotion Saguenay
- M. Yvon Pelletier, Commission scolaire des Rives-du-Saguenay

M. Minier présente les cinq participants de la table ronde. Il rappelle la grande question du présent forum : Comment mieux soutenir la classe créatrice régionale ? Chacun dispose d'une dizaine de minutes pour présenter son point de vue.

### M. Jean Paradis, Cégep d'Alma

M. Paradis rappelle que dans le monde des arts et de la culture, les gens de la région sont très ouverts aux autres et acceptent plus facilement la différence et la nouveauté. Cette attitude d'ouverture d'esprit n'est toutefois pas présente dans les autres secteurs d'activités. Il nous fait part de son expérience concernant la difficulté pour les gens de la région d'accepter l'innovation en citant **l'exemple de Mégawatt Production**, programme d'efficacité énergétique développé il y a dix ans à Alma. Pourtant bien reconnu à l'extérieur de la région, ce programme est encore boudé par les gens d'ici (le milieu, la CRÉ). Le porte-à-porte n'a pas porté fruit. La communauté régionale manque d'ouverture d'esprit, ce qui nuit considérablement à la classe créatrice. Maintenant directeur général au Collège d'Alma, M. Paradis veut **mettre l'accent sur l'ouverture aux autres et travailler en collaboration avec les différents partenaires du milieu** (municipalités, entreprises, etc.). Les catalyseurs de milieu qui assurent un certain leadership dans la communauté se doivent de travailler ensemble. Il a retenu le mot « neutre » dans le réseautage.

### Mme Andrée Girard, Fonds de solidarité FTQ

Mme Girard nous fait part de son expérience sur le terrain en matière de financement des entreprises. Elle constate une évolution des PME dans leur apprentissage collectif. Depuis vingt ans, l'environnement a considérablement changé dans la région. Avant, les PME faisaient de l'argent facilement, les grosses entreprises, comme l'Alcan, leur fournissant l'essentiel de leur travail. On parlait peu d'innovation alors. Au cours des dix dernières années, les PME ont changé de cap. Les grosses entreprises donnent moins de travail aux PME et sont plus exigeantes. Les PME ont dû s'ajuster, se dépasser, innover. La zone de confort a changé au fil des ans. **La récente crise économique a obligé les PME à évoluer pour survivre.** Aujourd'hui, on est de plus en plus bilingue dans un contexte où on doit exporter nos produits à l'extérieur de la région. C'est que **l'expérience passée des PME et leurs connaissances développées avec la grande entreprise régionale sont maintenant exportables partout dans le monde.** Elle constate deux attitudes sur le terrain : au Lac-Saint-Jean, on est plus innovateur qu'au Saguenay, notamment dans la deuxième et troisième transformation du bois. Nos PME sont en train de s'en sortir. Le portrait est encourageant. Aujourd'hui, la clientèle des PME est nettement plus diversifiée. Les PME ont toutefois besoin de support et d'outils pour les aider à innover davantage et rester concurrentiels sur les marchés internationaux.

### M. Guy Blackburn, Conseil régional de la culture

La présence des arts et de la culture est très importante dans la région et elle a un impact économique indéniable. Il constate lui aussi une évolution importante en ce domaine, surtout depuis 1997. Avant, on travaillait en aveugle et on n'avait pas conscience de l'autre. Avec la création du Conseil régional de la culture et la mise en place de plusieurs tables de concertation, on a appris à travailler ensemble, à mieux

structurer notre action en regard de l'avenir, à devenir une communauté plus savante. Il faut à la fois appartenir à sa collectivité et s'ouvrir à la mouvance mondiale. Comment habiter notre région et être en lien avec le reste du monde ? La mise en marché des produits culturels est bien différente de la mise en marché de denrées alimentaires. Le SLSJ est différent dans ses façons de faire au plan culturel. **Le nouveau défi pour notre région est d'amener notre culture vers l'extérieur en se regroupant** (masse critique). Il faut créer des plates-formes de travail (ateliers d'artistes) pour aller porter notre travail à l'extérieur, **mais revenir ici pour créer de nouveaux produits culturels à notre ressemblance**. Mais comment retenir les jeunes ici ? On manque de fonds. Pour réussir, on doit créer des liens avec les experts en diffusion. L'avenir du monde est ici.

#### **Mme Sandra-Marie Hrycho, Promotion Saguenay** (en remplacement d'Éric Gauthier)

Mme Hrycho a choisi de nous parler de **l'expérience des équipementiers** dans la région. Plusieurs entreprises régionales qui travaillaient en sous-traitance pour l'Alcan depuis plusieurs décennies, ont développé une expertise unique dans le domaine de la production primaire d'aluminium. Avec le dernier chantier de l'usine d'Alcan à Alma et la nouvelle qu'aucune autre usine ne serait construite en Amérique du Nord, ces entreprises se sont trouvées avec un carnet de commandes bien mince. Le défi était de taille pour ces équipementiers. Lucien Gendron et Arthur Gobeil, catalyseurs de milieu, ont bien vu qu'il fallait faire quelque chose. Ils ont décidé d'agir pour aider ces PME à exporter leurs produits à l'international en créant la filière des équipementiers. Mme Hrycho les a aidés à concrétiser le tout. On parle ici d'une vingtaine d'entreprises qui fabriquent différents types d'équipements. Comment les faire travailler ensemble vu qu'ils se voient plutôt comme des compétiteurs sur un même marché ? Après plusieurs rencontres informelles, ils ont constaté qu'ils pouvaient travailler ensemble de façon complémentaire. Des leaders issus de ces PME ont émergé du groupe. Des intervenants du milieu ont émergé également. Un noyau dur s'est ainsi formé. Aujourd'hui, onze entreprises régionales font partie des équipementiers. Promotion Saguenay les soutient dans leur action qui vise l'exportation de leurs produits à l'international. Pour exporter leurs produits en commun, ils ont choisi de préparer un premier document de promotion afin d'approcher le marché de l'Islande. Le premier document n'a pas été très convaincant. Il fallait apprendre à se mettre en marché. Ils ont poursuivi leur démarche. **Aujourd'hui, les équipementiers sont sur le marché international. Ils offrent leurs produits (équipements), mais également leur savoir-faire (« solution provider »)**. Trois entreprises régionales ont signé des contrats avec l'Islande à ce jour. La démarche des équipementiers est très enrichissante. **Promotion Saguenay travaille en ce moment au développement d'une toute nouvelle filière concernant l'exportation de notre savoir-faire au plan de l'énergie hydroélectrique**. Les compétences demeureront dans la région. Les entreprises s'ouvriront sur le monde.

#### **M. Yvon Pelletier, Commission scolaire des Rives-du-Saguenay**

Il y a deux semaines, M. Pelletier a assisté à une réunion pan-canadienne des commissions scolaires afin de discuter des « **communautés de pratiques** » qui visent la mise en commun des savoirs pour susciter l'innovation. Dans le monde de l'éducation, on est capable de faire la transmission des connaissances théoriques, mais c'est plus difficile quand on parle de transmission de savoirs plus explicites que l'on appelle aussi les connaissances pratiques ou l'expérience. Dans l'industrie, on parle de 30% de connaissances théoriques et de 70% de savoirs pratiques. Comment mettre en commun les savoirs pratiques et ainsi susciter l'innovation ? Par les communautés de pratiques. Il faut ici une volonté de se regrouper dans un climat de confiance, car bien souvent on a des savoirs pratiques qui doivent demeurer confidentiels. Les communautés de pratiques ne sont pas de simples forums de discussion. On y échange des idées, des expériences. On trouve plusieurs communautés de pratiques sur internet dans toutes sortes de domaines (ex : géomatique, arts, santé, etc.). Pourquoi ne pas **se regrouper dans la région autour de projets et de préoccupations de développement** ? Cela suppose un certain leadership, un réseautage, une volonté de partager ses idées, des moyens financiers, etc. On le fait en éducation (ex : petite école à l'Anse-Saint-Jean). On ne peut pas toujours réinventer la roue. **On peut profiter de l'expérience des autres**. On peut s'ouvrir aux autres communautés de pratiques existantes.



## SYNTHÈSE DES ÉCHANGES SUITE À LA TABLE RONDE

M. Minier résume ce que viennent de présenter les cinq participants à la table ronde. Par la suite, les échanges sous forme de questions ou de commentaires prennent place.

- Un participant constate que les équipementiers sont nés suite à la fin des contrats possibles avec l'Alcan, réagissant après coup. Est-ce qu'on faisait de la veille sur l'environnement pour trouver de nouveaux contrats? Mme Hrycho mentionne que CERDEX faisait la veille. Tout récemment, les équipementiers ont mis en commun leurs carnets d'adresses pour faciliter les échanges. On est maintenant plus proactif.
- Un étudiant mentionne qu'il existe des groupes d'étudiants qui s'entraident et partagent leurs idées durant leur formation. Il demande comment favoriser les communautés de pratiques en dehors du réseau scolaire. M. Pelletier indique qu'il faut d'abord qu'on reconnaisse une utilité au groupe. Le tout doit aussi être centré sur des projets particuliers. On ne peut pas forcer les gens à faire partie de communautés de pratiques. Les gens incertains vont embarquer quand ils vont voir que le groupe fonctionne bien.
- Un participant donne l'exemple d'une école française en Alberta qui a su créer une dynamique culturelle et sociale intéressante dans son milieu. Il y avait un fort sentiment d'appartenance à la langue française qui a été bien intégré.
- M. Prévost constate qu'il se fait du réseautage un peu partout et qu'il y a plusieurs communautés de pratiques. Il est important de documenter toutes ces expériences et de les faire connaître en les rendant accessibles aux différentes communautés. Le mimétisme en développement, ça marche. Il faudrait une communauté de pratiques des communautés de pratiques.
- Un participant se demande s'il y a des solutions pour que les gens soient plus ouverts aux changements ? M. Minier cite un texte qui mentionne que les éteignoirs détruisent l'énergie créatrice. M. Paradis reparle de la résistance chronique des gens de la région pour son programme d'efficacité énergétique. Il faudrait que nos élus développent plus d'ouverture d'esprit et qu'il y ait plus de transparence et plus de partage avec la communauté. Il arrive que tout soit décidé d'avance dans des réunions privées. M. Paradis ajoute qu'au Lac-Saint-Jean on commence à avoir plus de transparence chez nos élus. Il souligne le travail de M. Lebrun, catalyseur dans la filière du bois au Lac-Saint-Jean.
- Une participante conteste un peu cette affirmation concernant M. Lebrun. Elle rappelle que les catalyseurs devraient être neutres et ne pas être impliqué directement dans la production. Seule une personne neutre peut agir comme leader dans la communauté si on ne veut pas travailler dans un climat de confrontation avec cette même personne.
- Un participant rappelle qu'il y a des leaders « politiques » (mettent en place les conditions nécessaires) et des leaders « entrepreneurs » (passent à l'action) et qu'il ne faut pas opposer les deux. Il faut qu'ils se reconnaissent plutôt.
- M. Blackburn constate que depuis 25 ans, il y a eu une évolution chez nos élus. On parle trop d'urgence aujourd'hui, ce qui fait qu'on prend des décisions trop rapidement. Il faudrait, au contraire, agir en adulte et prendre le temps d'examiner la situation en détail. Nos élus n'ont pas toutes les réponses, comme nous d'ailleurs.
- Un intervenant prend la défense de M. Lebrun qui est un partenaire d'une gestion innovatrice dans le secteur du bois.
- Mme Hrycho souligne que le mot urgence a plutôt tendance à paralyser les gens. Cela prend du temps pour que s'établissent de saines relations humaines et établir un climat de confiance. On ne peut tout faire cela en situation d'urgence.
- M. Proulx dit qu'il y avait urgence quand l'Alcan a décidé de ne plus construire d'usine d'aluminium en Amérique du Nord. Mme Hrycho indique qu'on peut répondre différemment à cet impératif. Selon elle, ce n'était pas une question de survie mais plutôt une question de croissance des marchés étrangers.
- M. Blackburn dit qu'on a tendance à réagir par nécessité.
- Un participant souligne que la nécessité peut être la mère de l'innovation certes, mais elle peut aussi conduire au repli sur soi chez certaines personnes plus isolées. Les catalyseurs du milieu doivent donc composer avec toutes ces situations. Il doit créer un climat de communication,

identifier les intérêts communs, aider les gens à les accepter, prendre du temps pour bien faire les choses, aller vers une communauté apprenante.

- M. Paradis souligne qu'on doit aller encore plus loin, être plus prévoyant, avoir des idées prospectives, avoir une grande ouverture d'esprit, être réceptif aux nouveautés. On a bien du chemin à faire en ce domaine dans la région.
- Mme Girard constate qu'il n'y a pas de sentiment d'urgence dans tous les secteurs. Il faut prendre conscience des problèmes et agir en conséquence. Il faut utiliser notre savoir-faire et notre expertise pour aller de l'avant. Nos PME sont au courant de cela, même avant le coup dur de 2001.
- M. Blackburn parle que sa participation à l'exposition au Chili en 2000 lui a fait réaliser qu'on était toujours confronté au même public. Il faut aller dans le monde des autres et que les autres visitent notre monde. La circulation des individus ouvre de nouveaux horizons. On pourrait se déplacer avec Promotion Saguenay. La rencontre entre les artistes et les industriels pourrait être bénéfique.
- M. Pelletier mentionne que l'urgence c'est une bonne chose. En situation d'urgence, le corps développe des mécanismes d'action. Il faut cesser d'attendre. On est responsable vis-à-vis notre jeunesse et notre collectivité.
- M. Paradis souligne qu'on manque de perspective dans le domaine de l'énergie. Avec l'éolien, on est 25 ans en retard.
- M. Blackburn qu'il ne faut pas se servir du mot urgence pour bâcler les choses. Il mentionne également que l'on ne reconnaît pas encore l'expertise régionale en matière d'images numériques (Estampe Sagamie), alors que les Montréalais la reconnaissent et viennent chercher des services dans la région.
- Mme Girard souligne qu'on est innovateur dans la région mais qu'il y a beaucoup trop d'éteignoirs.
- M. Minier se demande si le secteur financier régional est prêt à investir dans l'économie créatrice. Mme Girard dit que oui si tout le monde embarque avec eux. On ne peut prendre seul tous les risques. On doit se sentir appuyé par la population. Elle souligne qu'on finance de plus en plus de projets en lien avec la Société de la Vallée de l'aluminium.
- Un étudiant souligne qu'à l'UQAC très peu d'étudiants de la région se dirigent vers l'option « entrepreneuriat ». Il constate une cassure entre deux générations (ceux qui travaillaient à l'Alcan et les jeunes qui n'auront pas cette chance). Les jeunes ne voient pas toutes les opportunités qui s'offrent à eux. Il faut davantage sensibiliser les jeunes à l'entrepreneuriat.
- Prenons l'exemple du Cirque du Soleil. Le Québec a bel et bien réinventé l'art du cirque.
- Mme Girard souligne que le Fonds de solidarité FTQ finance l'innovation, les idées et la R&D dans les entreprises.
- On souligne qu'il faut citer plus souvent en exemple les jeunes qui réussissent.
- M. Blackburn mentionne que dans le domaine des arts et de la culture, c'est bien plus un problème de fiscalité qu'un problème de financement. La prochaine lutte devra se faire sur la fiscalité. Il faut donner des outils fiscaux aux artistes pour qu'ils progressent. Il rappelle le concept de zone désignée pour le SLSJ en matière d'arts et de culture.
- M. Minier mentionne que la question des jeunes est très importante. On fait face à bilan migratoire négatif à cause de l'attrait des grands centres. L'avenir est pourtant ici mais en lien avec le reste du monde.
- M. Proulx met fin à la période de questions. On tentera ici de faire le suivi afin de rendre le tout opérationnel. Il rappelle aux participants que le prochain séminaire portera sans doute sur l'énergie dans la région.

## MOT DE LA FIN

### **M. Gilles Potvin, maire de Saint-Félicien**

M. Potvin a 25 ans d'expérience en développement économique régional. Il vient tout juste d'être élu maire de Saint-Félicien, faisant de lui le plus jeune politicien à la CRÉ. Il veut faire place à l'innovation et à la créativité dans ses nouvelles fonctions. Il parle du Zoo de Saint-Félicien qui a su développer une toute nouvelle façon de faire. Il parle également de co-génération en matière d'environnement, du parc agrothermique. Le premier point à son agenda, c'est faire place à la créativité des citoyens. Son défi, c'est d'instaurer un processus de concertation permanent à Saint-Félicien avec l'ensemble des partenaires. Il constate beaucoup de bouillonnement dans sa ville en ce moment. Il veut convier tout le monde à une table de concertation avec un agenda communautaire sur internet. Avec le conseil municipal, il veut mettre en place un comité-projets. Il veut animer son milieu. Il va tenter de changer certaines choses à la CRÉ où il constate un certain manque de leadership pour l'instant. La CRÉ doit écouter sa base. La situation à La Baie le préoccupe beaucoup. Il constate aussi un échec régional dans le dossier de la ouananiche. Pour conserver le savoir en cette matière, il pense créer des liens avec les Autochtones de la région. M. Potvin veut s'impliquer pour avancer les choses au plan régional. Il va s'inspirer des récents travaux du CRDT, dont le dernier bilan économique de M. Proulx présenté en septembre dernier.

## TABLEAU-SYNTÈSE RELATIF AU DYNAMISME DE LA CLASSE CRÉATRICE AU SAGUENAY – LAC-SAINT-JEAN

CONSTATS	CAUSES POSSIBLES	SOLUTIONS IDENTIFIÉES
<b>Classe créatrice régionale :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elle comptait environ 15 000 personnes dans la région en 2001</li> <li>• Elle représentait 16,7% de la population active de la RMR Chicoutimi-Jonquière en 2001</li> <li>• Elle est assez dynamique en 2005 : 264 petits événements, 235 regroupements, 27 projets de réseautage, 15 catalyseurs de milieu identifiés à ce jour</li> <li>• Les créateurs des différentes sphères d'activités se mélangent peu</li> <li>• Plusieurs catalyseurs de milieu préfèrent garder l'anonymat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les créateurs travaillent en vase clos, sans regarder ce qui se fait dans d'autres sphères d'activités</li> <li>• Les catalyseurs de milieu sont méfiants et ont peur de se faire voler leurs idées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il faut favoriser les échanges entre les créateurs de différentes sphères d'activités</li> <li>• Il faut identifier les catalyseurs de milieu et faire connaître leurs expériences – leur rôle semble très prometteur pour le développement régional</li> <li>• Les catalyseurs de milieu doivent toutefois demeurer neutres dans leurs actions</li> </ul>
<b>Apprentissage collectif :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les PME régionales ont considérablement évolué dans leur apprentissage collectif</li> <li>• Les PME exportent maintenant vers l'étranger leur savoir-faire développé avec la grande entreprise d'ici</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les PME ont su s'ajuster aux nouvelles forces du marché et ont su innover</li> <li>• Présence de catalyseurs de milieu</li> <li>• Aide de Promotion Saguenay</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les PME ont toutefois besoin de support et d'outils pour les aider à innover davantage afin de demeurer concurrentiels sur les marchés internationaux</li> </ul>
<b>Communautés de pratiques :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• On ne peut forcer les gens à se regrouper</li> <li>• Le mimétisme fonctionne bien en ce domaine</li> <li>• Exemple d'une communauté de pratique dans la région : petite école située à Anse-Saint-Jean</li> <li>• Plusieurs étudiants de l'UQAC se regroupent pour préparer ensemble leurs examens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoir un fort sentiment d'appartenance à un groupe donné</li> <li>• Avoir des intérêts communs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bien documenter les communautés de pratiques existantes et les faire connaître à la population</li> <li>• Créer des communautés de pratiques afin de mettre en commun les savoirs pratiques et ainsi susciter l'innovation</li> <li>• Se regrouper autour de projets et de préoccupations de développement régional (leadership, réseautage, volonté de partage)</li> </ul>
<b>Secteur des arts et de la culture :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Malgré le petit nombre de créateurs, ce secteur est particulièrement dynamique dans la région</li> <li>• Les artistes sont généralement plus ouverts aux autres et acceptent plus facilement la nouveauté, ce qu'on ne retrouve pas nécessairement dans les autres sphères d'activités</li> <li>• On est toujours confronté au même public toutefois</li> <li>• Les artistes ont appris à travailler ensemble et à structurer leurs actions en regard de l'avenir</li> <li>• L'impact économique des arts et de la culture est indéniable</li> <li>• On note un manque de fonds pour le développement des arts et de la culture dans la région</li> <li>• On ne reconnaît pas encore l'expertise régionale en matière d'images numériques (Estampe Sagamie), alors que les Montréalais la reconnaissent et viennent chercher des services ici</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• On observe plusieurs petits événements, plusieurs regroupements, plusieurs réseaux et quelques catalyseurs de milieu fort actifs dans la région</li> <li>• La mise en place du Conseil régional de la culture a favorisé les échanges</li> <li>• La population régionale ne reconnaît pas l'expertise développée ici</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire de notre région une zone désignée au plan culturel</li> <li>• Ce secteur pourrait servir d'exemple aux autres secteurs d'activités</li> <li>• Il faut amener notre culture vers l'extérieur en se regroupant (ateliers d'artistes), mais revenir ici pour créer de nouveaux produits culturels à notre ressemblance</li> <li>• On doit créer des liens avec les experts en diffusion</li> <li>• Travailler en collaboration avec les différents partenaires du milieu</li> <li>• Faire connaître nos expertises à la population régionale (marketing)</li> <li>• On sait que la circulation des individus ouvre de nouveaux horizons. Les artistes pourraient ainsi se déplacer avec Promotion Saguenay afin de favoriser des rencontres enrichissantes avec les industriels d'ici et d'ailleurs</li> </ul>
<b>Secteur de la R &amp; D :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ce secteur est assez dynamique dans la région</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existence de plusieurs consortiums dans la région associés à l'UQAC</li> </ul>	

<b>CONSTATS</b>	<b>CAUSES POSSIBLES</b>	<b>SOLUTIONS IDENTIFIÉES</b>
<b>Secteur de l'entrepreneuriat :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Très peu d'étudiants à l'UQAC se dirigent vers cette option</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cassure entre deux générations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il faut sensibiliser davantage les jeunes de la région à l'entrepreneuriat</li> </ul>
<b>Secteur de la finance :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La FTQ finance l'innovation et la R&amp;D dans les entreprises régionales</li> <li>• Le secteur financier est prêt à investir dans l'innovation si tout le monde embarque</li> <li>• Dans le domaine des arts, on constate un problème de fiscalité, bien plus qu'un problème de financement</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les risques pourront être assumés par le secteur financier si l'ensemble des partenaires du milieu démontre un intérêt véritable pour certaines innovations bien ciblées</li> <li>• Il faut offrir des outils fiscaux adéquats aux artistes pour qu'ils puissent progresser véritablement</li> </ul>
<b>Les équipementiers :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Après une période d'ajustement nécessaire, la filière des équipementiers a permis à une dizaine de PME d'ici d'exporter à l'étranger leurs produits et leur savoir-faire dans le domaine des alumineries</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Après le récent chantier d'Alma, Alcan annonce qu'elle ne construira plus d'aluminerie en Amérique du Nord</li> <li>• Présence de catalyseurs de milieu visionnaires</li> <li>• Soutien technique de Promotion Saguenay</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prendre le temps de se connaître et se faire confiance</li> <li>• Apprendre à travailler ensemble, de façon complémentaire</li> <li>• Mettre en commun ses ressources et ses expertises</li> <li>• S'ouvrir sur le monde</li> <li>• Assurer une veille informationnelle</li> <li>• Être proactif</li> </ul>
<b>Leadership régional :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le leadership régional est éclaté</li> <li>• Le nouveau maire de Saint-Félicien se donne comme défi d'instaurer un processus de consultation permanent avec l'ensemble des partenaires du milieu</li> <li>• On a beaucoup d'éteignoirs dans la région</li> <li>• Au Lac-Saint-Jean, on commence à avoir plus de transparence chez nos élus; ce n'est pas encore le cas au Saguenay</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• On a beaucoup de leaders répartis sur un vaste territoire</li> <li>• Les éteignoirs détruisent l'énergie créatrice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il faut arriver à asseoir à une même table les gens porteurs de sens qui ont le goût de participer activement au développement régional. On parle ici de la CRÉ, de l'UQAC, des différentes institutions politiques, etc.</li> <li>• Il faut que les leaders « politiques » et les leaders « entrepreneurs » apprennent à se connaître et à travailler ensemble</li> <li>• La CRÉ doit écouter sa base</li> <li>• Il faudrait plus de transparence et d'ouverture d'esprit chez nos élus</li> </ul>
<b>Sentiment d'urgence :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le sentiment d'urgence peut provoquer deux réactions contradictoires : repli sur soi ou passage à l'action</li> <li>• La nécessité est mère de l'innovation</li> <li>• Nos élus parlent trop d'urgence en ce moment, passant trop vite à l'action sans prendre le temps de bien réfléchir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quand l'Alcan a annoncé qu'elle ne construirait plus d'aluminerie en Amérique du Nord, on a constaté une certaine urgence dans la région</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cesser d'attendre</li> <li>• Mais ne pas agir trop vite</li> <li>• Prendre le temps de bien examiner la situation et agir de façon responsable par la suite</li> <li>• Bien identifier les problèmes</li> <li>• Favoriser la participation des différents partenaires</li> <li>• Être plus prévoyant</li> <li>• Être réceptif aux nouveautés</li> <li>• Aller vers une communauté apprenante</li> </ul>
<b>Généralités :</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Croire en nos propres moyens</li> <li>• Se faire confiance et faire confiance aux autres, le tout dans le respect des opinions de chacun</li> <li>• Travailler tous ensemble dans la même direction</li> </ul>