

Séminaire Entrepreneurs Villes et Territoires

organisé avec le soutien de l'Institut CDC pour la recherche, de la Caisse des dépôts et consignations et du ministère de l'Industrie et grâce aux parrains de l'École de Paris

Air France
Algoé²
ANRT
ArcelorMittal
Areva²
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Roger Godino
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale des Entreprises
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
Schneider Electric Industrie
SNCF¹
Thales
Total
Unilog
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} Septembre 2007)

DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL AU QUÉBEC, QUAND LES UNIVERSITAIRES POUSSENT UNE RÉGION À UNE STRATÉGIE DE RUPTURE

par

Marc-Urbain PROULX
Professeur en économie régionale
à l'université du Québec à Chicoutimi

Séance du mercredi 6 juin 2007
Compte rendu rédigé par Loïc Vieillard-Baron

En bref

Depuis près de deux décennies, la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean au nord du Québec est entrée subrepticement dans une phase de déclin : si ses industries traditionnelles ont su se moderniser et demeurer compétitives, elles perdent des emplois, et les personnes les plus dynamiques s'en vont. L'ayant réalisé, le professeur Proulx a voulu convaincre ses concitoyens et les mener à faire un exercice de prospective à l'horizon 2025 en se plaçant en rupture avec la situation actuelle. Bien que la culture québécoise reconnaisse à l'université le rôle, surprenant pour des Français, de "réveilleur des consciences", Marc-Urbain Proulx a pu mesurer combien il était difficile de conduire une population à s'approprier des projections dérangeantes. Il a alors dû organiser de nombreux débats tout en restant attentif aux soucis immédiats des acteurs, laisser le temps œuvrer et des événements frappants appuyer ses thèses.

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

EXPOSÉ de Marc-Urbain PROULX

La région du Saguenay-Lac-Saint-Jean (SLSJ) est située à plus d'une centaine de kilomètres au nord de la ville de Québec, au-delà de la chaîne montagneuse des Laurentides. Elle est dotée d'une faible densité de population, possède, une petite zone industrielle, et comporte de grandes forêts, des rivières et des lacs.

Entamer une démarche de prospective

Depuis quelques années, elle connaît des fermetures d'usines qui se sont traduites par des drames économiques et sociaux. L'avenir s'est obscurci. Pourtant, l'observation des évolutions des territoires à l'échelle mondiale prouve qu'aucune situation n'est définitivement perdue. Au contraire, elle montre que des situations régionales peuvent changer sur des périodes relativement courtes. En Amérique du Nord, les villes de Denver, Vancouver ou Toronto se sont récemment développées à un rythme rapide, prenant le leadership sur Montréal, New York ou Washington. À l'échelle mondiale, la ville de Shanghai est devenue l'un des phares de l'Asie en quelques années.

L'importance de la planification

Bien que ces territoires aient peu communiqué sur leur développement, l'observation de leurs mutations montre que les acteurs ont eu des comportements fortement planificateurs. Les responsables politiques se sont notamment associés à des dirigeants d'entreprises pour mettre en œuvre des stratégies de moyen terme capables d'engendrer un dynamisme, notamment en développant des fonctions supérieures comme le secteur de la santé, les transports ou les services aux entreprises.

Trois grandes catégories de planification

Selon une approche académique, trois grandes catégories de planification sont identifiées :

- la planification axée sur la rationalisation de l'allocation des ressources publiques (*allocative planning*) ; elle procède de manière très ordonnée par analyse de secteurs stratégiques puis par le choix de certains d'entre eux ;
- la planification radicale (*radical planning*), qui cherche au contraire à créer un certain désordre institutionnel et social pour entraîner un bouleversement des visions et faire émerger de nouvelles idées ;
- la planification novatrice (*innovative planning*), qui se situe entre les deux : elle cherche à rationaliser l'allocation des ressources sur quelques secteurs et à produire du désordre sur d'autres en essayant de conserver un équilibre global ; c'est aujourd'hui la plus utilisée.

Mener en amont un travail de prospective

Un travail prospectif, permettant de clarifier les évolutions possibles du territoire, facilite la détermination de la planification appropriée. C'est dans cet esprit que j'ai entamé, avec mon équipe de recherche, une démarche de prospective autour d'un projet que nous avons appelé Vision 2025.

Nous avons suivi les différentes étapes généralement identifiées dans les travaux universitaires classiques : mobilisation des divers acteurs du territoire dans la réflexion, tout en sauvegardant le caractère souvent implicite des valeurs et finalités qui les guident ; implication des experts pour éclairer des enjeux d'avenir ; analyse critique de la trajectoire du territoire ; élaboration d'options novatrices pour construire des scénarios ; inventaire des moyens disponibles ; sélection des options les plus prometteuses ; suivi du processus de traduction concrète des options retenues. Nous sommes actuellement dans cette dernière étape.

Ce type de travail prospectif a été couramment pratiqué au Québec au cours des années 1970, avant de connaître ensuite une éclipse presque totale jusqu'aux années 2000. Notre projet est une des premières recherches récentes de ce type.

Splendeur et déclin du SLSJ

Avant d'explorer le futur, nous avons mis en évidence les cycles de prospérité du territoire dans le passé.

Des grands cycles économiques

Sur une longue période, la prospérité du SLSJ a en effet connu plusieurs cycles, dont certains sont imbriqués les uns dans les autres. Le premier cycle (1671-1838) correspond à la traite de la fourrure ; le second (1838-1939) , à la colonisation et à l'afflux d'immigrants ; le suivant (1897-1920), à un premier développement industriel autour du bois et de la production du papier, de l'aluminium et de l'énergie ; le quatrième (1925-1929) et le cinquième (1941-1948) sont liés à des rénovations de ces industries grâce à des innovations technologiques. Le sixième cycle, que l'on qualifie de "quarante glorieuses", s'étend de la deuxième guerre mondiale au début des années 1980, période qui correspond à un mouvement d'expansion économique commun à la plupart des pays occidentaux.

Depuis 1981, une situation ambiguë

Depuis 1981, l'économie de notre territoire continue à être efficace. Les nouvelles technologies affluent dans nos industries traditionnelles et leur permettent de se maintenir dans la compétition mondiale. La région a même légèrement augmenté sa part dans le PIB (produit intérieur brut) du Québec.

En revanche, elle a perdu près d'un tiers de ses emplois et connaît l'un des taux de chômage les plus élevés du Canada (12 % contre un niveau moyen de 7 %). Ainsi, l'avenir paraît sombre. Le SLSJ doit absolument trouver de nouveaux créneaux pour conserver sa population et assurer son développement.

Une pente descendante mais des atouts nombreux

La projection des tendances actuelles à l'horizon 2025 fait apparaître une situation marquée par un maintien de la part régionale du PIB dans l'ensemble de la production québécoise, mais également par un déclin relatif des investissements publics et privés et un départ des capitaux. Les créations d'entreprises seront peu nombreuses et l'économie se diversifiera peu. Le taux de chômage restera élevé. Les personnes les plus dynamiques ou les plus compétentes, capables de trouver aisément un emploi ailleurs, partiront, ce qui entraînera un appauvrissement du potentiel humain. Il s'ensuivra un essoufflement de la vie collective et une résistance encore plus forte au changement.

Pour éviter cette triste perspective, la région possède néanmoins un certain nombre d'atouts. Elle a une forte capacité de production d'énergie compatible avec les impératifs du développement durable (ressources hydroélectriques, éoliennes, solaires). Elle dispose encore d'une ressource humaine diversifiée et qualifiée (techniciens, artistes, personnels de santé, etc.). Des capitaux privés et publics sont encore présents et semblent assez facilement mobilisables autour de projets porteurs. Il existe déjà un petit noyau d'entreprises de transformations et de services capables de prendre le relais dans le cadre d'une économie postindustrielle. Enfin, la société civile est bien organisée pour soutenir le développement des initiatives.

L'insensibilité aux enjeux globaux et lointains

L'enjeu actuel consiste à convaincre de ces menaces l'ensemble des acteurs du territoire, et les conduire à choisir de nouvelles directions. Je me suis aperçu que c'est très difficile : d'une part les gens se préoccupent d'abord de leur cas personnel, d'autre part, ils réagissent étonnamment tardivement aux drames qui menacent.

« *Mais, moi, je m'en sortirai...* »

Quand on essaye d'intéresser les gens à un danger global, le discours tombe en réalité sur des individus qui se sentent certains de pouvoir faire mieux que les autres et de trouver leur propre solution. Ils ne répondent donc pas par une volonté collective mais au contraire par un recentrage sur leurs forces individuelles. Peu de décideurs se sentent confrontés à l'enjeu global.

Seulement quand c'est incontournable

Les gens s'avèrent aussi avoir une étonnante confiance dans la capacité du système à continuer comme il est. Même quand un patron affirme qu'il va fermer l'usine dans six mois, la population locale et les employés réagissent à peine. Le jour où elle ferme, ils forment un comité de résistance qui tente d'obtenir une reprise. Il faut que les tracteurs démolissent l'usine pour que les gens décident de se tourner dans une autre direction.

Les artistes plus sensibles que les autres

Une catégorie précise de la population, celle des artistes, s'est néanmoins révélée avoir une perception vive du déclin de la région. Nous avons cherché à les mobiliser ; ils ont répondu positivement et exposé des œuvres qui ont participé à la sensibilisation de la population.

Plus globalement, nous avons forgé le projet Vision 2025 autour de quatre finalités qui ont vocation à s'enrichir les unes les autres : mobiliser les acteurs et les experts, effectuer une veille informationnelle, développer des supports d'information, mettre en œuvre une démarche d'apprentissage collectif.

Une bonne qualité de discussion, mais...

Pour permettre l'émergence d'idées nouvelles et l'appropriation collective des enjeux, nous avons été particulièrement soucieux de mêler physiquement les acteurs des différents horizons et de favoriser les échanges. Pour cela, nous avons organisé de nombreuses réunions publiques sur des thèmes variés. Un grand nombre d'entre elles ont fait l'objet d'une synthèse de deux ou trois pages qui a été retravaillée par les participants avant d'être mise dans l'espace public.

À ce jour, le nombre des participants s'élève à plus de deux mille, dont une soixantaine d'universitaires qui apportent les éléments d'analyse scientifique nécessaires.

Un fond culturel de confiance, d'écoute et de débat

Les gens se sont avérés facilement mobilisables pour venir écouter et débattre. Ils ne renaient pas leurs informations et se livraient assez clairement. Cela tient probablement à la culture du Québec et plus généralement de l'Amérique du Nord qui valorise le processus d'apprentissage, l'écoute des autres et l'argumentation personnelle. Ces réunions étaient d'ailleurs répercutées favorablement par les médias qui venaient chercher les résultats et les diffusaient.

Cependant, dans une première phase, cette démarche a aidé les gens à percevoir plus clairement les risques pour eux-mêmes et à se battre vivement contre les intérêts des autres. Elle n'a pas conduit à l'appropriation d'un enjeu collectif.

La survenue convaincante d'événements dramatiques

Une technique psychologique pour conduire les gens à prendre une première distance avec leurs intérêts immédiats consiste à leur faire relever les évolutions et les ruptures qui ont parsemé leur passé. Mais elle s'est révélée difficile à appliquer : au début, les gens refusaient de voir les épreuves et les conversions qu'ils avaient connues et se contentaient d'affirmer fortement que leur chemin avait été logique et bon.

Heureusement, en un sens, une fermeture d'usine ou une faillite venait périodiquement rappeler brutalement que la situation n'était pas bonne. Progressivement, les gens ont accepté de faire le lien entre ces drames ponctuels et le futur de tous. Une certaine conscience des faiblesses de la réalité régionale a pu être partagée. Des scénarios concrets de rupture ou de continuité à l'échelle de 2025 ont commencé à être élaborés et discutés.

Les scénarios de rupture

Actuellement, huit scénarios de rupture ont été formalisés : le repositionnement du pays de Saguenay, le *big push* par des investissements massifs, la mobilisation sociale élargie, l'explosion des PME, l'aménagement et l'occupation du nord québécois, l'appropriation de l'enjeu de l'énergie, la communauté apprenante, les institutions optimales. Ces scénarios ne s'excluent pas mutuellement. Chacun d'entre eux éclaire un thème important de notre société régionale.

Repositionnement du pays de Saguenay

Ce scénario vise à donner une image de marque au pays de Saguenay et à affirmer son identité. Une région assez comparable à la nôtre, celle de Tromsø en Norvège, s'est fait connaître sur la scène mondiale grâce à une stratégie de valorisation de ses aurores boréales et de son soleil de minuit. Notre point de départ pourrait être l'eau : *Saguenay* signifie en effet "pays d'où l'eau sort" dans la langue des populations indigènes. Ce caractère pourrait être valorisé par un développement d'activités industrielles, énergétiques, biologiques, ou touristiques en rapport avec nos nombreux lacs et rivières.

Big push par des investissements massifs

Un modèle universitaire classique de développement d'un cycle de croissance est fondé sur une injection initiale massive de capitaux : le *big push*. Ce scénario exigerait donc, d'un côté, de travailler à réunir les capitaux et à mettre en place les dispositifs structurels pour les gérer, et de l'autre à identifier les activités qui feraient l'objet des investissements.

Mobilisation sociale élargie

Une volonté populaire exprimée et canalisée possède une puissance de bouleversement capable de produire un profond renouvellement. Ce scénario chercherait à faire émerger cette volonté. La théorie de management dite communautaire offre une démarche opérationnelle qui a déjà été expérimentée avec succès au Québec, mais elle prévoit l'organisation préliminaire d'un désordre institutionnel qui exige la coopération du système institutionnel actuel. Or, le nôtre y est actuellement peu favorable. Il faudrait donc commencer par un travail important d'explication.

Explosion des PME

L'étude historique montre que les périodes dynamiques du SLSJ ont été portées par l'énergie d'une profusion de petits entrepreneurs. Sur cette base, le sommet régional socioéconomique de 1984 s'était conclu par la création de nouveaux instruments de soutien aux PME. Ces instruments connurent un certain succès au cours des deux décennies suivantes. Le scénario

de l'explosion des PME insisterait sur la reprise de ces soutiens et leur adaptation à la situation actuelle.

Aménagement et occupation du nord québécois

Ce scénario consisterait à faire de la région le support principal de l'expansion de la société et de l'économie québécoises vers le nord. Des dizaines de milliards de dollars ont en effet été investies pour l'aménagement du nord du Québec depuis les années 1960 et il est probable que des dizaines d'autres le seront dans un futur proche. Or, le SLSJ est géographiquement bien situé pour accompagner cet aménagement, et possède déjà de nombreux savoir-faire nordiques. Sa zone industrielle, dite d'Alma-la-Baie, est actuellement la plus performante du Québec au-dessus du 47° parallèle.

Appropriation de l'enjeu de l'énergie

Depuis plus d'un siècle d'industrialisation, l'énergie représente le principal avantage comparatif du SLSJ. Les usines d'aluminium ont notamment été attirées par une électricité peu coûteuse. Or les économistes anticipent une pénurie mondiale d'énergie vers 2030-2050. La région pourrait choisir d'investir dans la valorisation des nombreuses sources d'énergie qu'elle n'a pas encore complètement exploitées : hydraulique, mais aussi géothermique, éolienne ou solaire.

Communauté apprenante

Ce scénario consisterait à agir sur les capacités d'innovation et d'apprentissage collectif que possède toute communauté humaine. Actuellement, la communauté du SLSJ ne tire pas suffisamment parti de son potentiel, malgré quelques mécanismes institutionnels de soutien à l'innovation. Elle pourrait appliquer les techniques développées dans le cadre du modèle managérial des *learning regions* (stratégie de développement régional basée sur la mise en valeur des talents, expertises et savoir-faire dans un esprit de créativité autour d'un objectif de conception d'actions innovatrices et structurantes pour la collectivité territoriale).

Institutions optimales

Le domaine public et collectif de la région est important, mais le système institutionnel est mal adapté. Ce scénario s'attacherait à l'améliorer. Une première phase serait la création d'une institution responsable d'une vision régionale à long terme, d'une veille des intérêts collectifs grands et petits, et d'une animation des rencontres entre tous les acteurs.

En réalité, sans attendre qu'un scénario soit explicitement choisi, mon équipe de recherche et moi commençons déjà à développer cette institution car elle est un outil pour faire avancer le débat sur les autres scénarios.

Un forum déjà en place

Les acteurs de la société civile, du secteur privé, de la communauté politique et de l'État sont conviés, au cours des années 2007 et 2008, à une série de grandes réunions sur les thèmes suivants :

- septembre 2007 : enjeu de l'énergie ;
- décembre 2007 : occupation du territoire ;
- janvier 2008 : image régionale ;
- avril 2008 : économie des collectivités autonomes ;
- septembre 2008 : communauté apprenante ;
- décembre 2008 : démocratie et gouvernance.

Selon l'évolution de la conjoncture économique et politique, et les nouveaux thèmes qui surgiront probablement, cette liste pourra être allongée.

Ces conférences auront six objectifs principaux :

- doter la région d'une intelligence économique et sociale en offrant sur un portail électronique une information générale de qualité et régulièrement mise à jour ; actuellement, les connaissances sont trop fragmentées, chaque acteur possédant son propre portail électronique ;
- modéliser la complexité ; la réalité est en effet souvent moins évidente et plus riche qu'on ne croit, car elle résulte de l'action d'une grande variété d'acteurs ;
- identifier les enjeux régionaux en soulevant les problèmes, les menaces, les opportunités ou les faiblesses, en repérant les ressources, en synthétisant ces éléments et en les restituant ;
- produire une appropriation des enjeux et leur donner des traductions concrètes, sous la forme de solutions opérationnelles incluant la recherche de promoteurs et le montage de partenariats ;
- augmenter la créativité par le mélange des acteurs dans les mêmes réunions ; pour les aider à sortir de leurs discours habituels, les premiers débats ne seront pas orientés vers la recherche de consensus mais vers les remises en question ;
- conduire à l'organisation d'un sommet régional ayant le pouvoir d'engager la région dans une nouvelle direction.

DÉBAT

Un intervenant : *Vous proposez de développer la production d'électricité solaire au nord du Canada. Or, j'associe spontanément cette énergie avec les pays chauds. En termes d'efficacité énergétique, le solaire est-il sensible au froid ?*

Marc-Urbain Proulx : Sur le plan physique, j'ai envie de répondre négativement, mais, en vérité, je n'en sais rien. Ce dont je suis certain, c'est que notre taux d'ensoleillement est excellent. C'est en tout cas un bon exemple d'une question qui est susceptible de faire revenir certains sur leurs acquis. Pour relancer les débats, nous avons aussi prévu d'incorporer quelques naïfs dans les réunions.

L'autorité étonnante de l'université

Int. : *Le Grand Nord va connaître un immense bouleversement dans les décennies à venir, du fait du réchauffement climatique, de la fonte de la banquise et des richesses géologiques qui deviendront plus facilement accessibles. Il va peut-être devenir un nouveau Far West. On comprend que les crispations soient importantes et qu'il y ait des refus à regarder l'avenir.*

Int. : *En tant que prospectiviste, je n'aurais jamais entamé votre démarche en France sans un soutien politique au plus niveau : en son absence, il n'y a aucune chance de faire bouger quoi que ce soit à l'échelle régionale.*

Int. : *Vous interpellez une population pour lui donner un avenir. C'est un travail qui relève typiquement du politique, or vous faites cela sous l'égide d'une université. En France, seul le peuple, au travers de l'Administration (la préfecture) ou des élus (le conseil régional, le Parlement ou le Gouvernement) peut interpeller le peuple. De nombreux orateurs qui ont exposé dans ce séminaire nous l'ont abondamment prouvé.*

Int. : *Dans le cadre d'un exercice européen d'allocation des fonds structurels, les régions françaises, comme celles des autres pays de l'Union européenne, doivent faire une analyse territoriale et proposer une stratégie. Je suis frappé par le fait qu'elles n'utilisent quasiment pas les ressources universitaires. Elles font appel à des cabinets de consultants.*

M.-U. P. : Le fait que les universitaires québécois puissent interpeller les politiciens et la société civile est admis depuis longtemps. Cela s'explique au moins par deux raisons. D'une part, les compétences intellectuelles et académiques du Québec sont beaucoup moins disséminées dans la population qu'en France : elles se trouvent à l'université et c'est là qu'on

va automatiquement les chercher si l'on juge qu'on en a besoin. Les maires, par exemple, n'ont généralement pas de prétention sur ce plan. Leur force reconnue - et généralement réelle - réside d'abord dans leurs capacités de communication et de relation. D'autre part, la puissance politique du Québec est éparpillée en une multitude de conseils régionaux qui gèrent chacun un thème de la vie régionale. Nous ne disposons pas, comme en France, d'un gouvernement capable de décider globalement. De ce fait, l'université peut prendre la place de celui qui fait les synthèses et porte la vision globale.

Int. : *En tant qu'universitaire qui parle au peuple et qui fait émerger des prises de conscience et des idées, vous ressemblez au sage de Platon qui parle sur l'agora.*

M.-U. P. : Peut-être un peu, mais dans le monde de Platon, les projets partent souvent d'une analyse du monde des Idées. Notre démarche est inverse. Nous considérons le savoir comme implicite dans la société et cherchons à le faire émerger. Comme le travail universitaire consiste à rendre ce savoir explicite, il peut laisser croire qu'il en est la source, mais ce n'est pas notre réalité.

Int. : *L'autorité qui vous est reconnue provient peut-être du fait que vous avez pris la place que jouait l'Église dans le passé ?*

M.-U. P. : C'est probablement la réalité la plus juste. Notre recteur l'a d'ailleurs explicitement prise à son compte : pour lui, il est clair que l'autorité éthique, qui n'est plus portée par l'Église du fait de son affaiblissement au Québec, s'est réfugiée à l'université. La population nous reconnaît un rôle de déblocage des consciences.

Une recherche dévalorisée en économie locale

Int. : *En France, un chercheur en économie qui s'orienterait sur le développement local serait certain de ne pas faire carrière. C'est très dévalorisé. Il vaut mieux se spécialiser sur les grandes théories économiques.*

M.-U. P. : C'est également vrai chez nous. Mon travail actuel est un luxe que je me permets car je ne cherche plus d'avancement universitaire. Je suis issu de la région du Saguenay et je me sentais la responsabilité de faire quelque chose face au déclin que j'observais.

Au-delà de l'Amérique

Int. : *Vous n'avez quasiment pas évoqué le reste du Canada ni les États-Unis qui sont pourtant deux communautés qui vous enserrent de près, et vous n'avez guère prononcé de mots anglais. N'importe quel exposé de management fait par un Français en comporte beaucoup plus. Seriez-vous dans une région très isolée ?*

M.-U. P. : À ses débuts, le SLSJ était nettement nourri par la mentalité entrepreneuriale typique de l'Amérique du Nord et par le désir de prendre sa place dans la construction du nouveau monde. Au début du XX^e siècle, ses habitants étaient appelés les Américains du Québec. Puis l'État et la classe ouvrière ont pris de l'importance et la mentalité régionale a perdu de sa correspondance avec celle du reste de l'Amérique, ce qui a entraîné un certain repliement. Maintenant, les gens entrent dans une nouvelle phase et développent une ouverture sur le monde entier. Ils commencent à se déplacer pour aller voir les situations qui correspondent aux atouts productifs de la région, comme en Norvège pour le bois, ou au Danemark pour l'éolien. Notre horizon futur est le monde, pas l'Amérique.

Ce que les habitants du Saguenay ont en commun

Int. : *Vous avez affirmé dans vos principes méthodologiques que vous vouliez rester implicite sur les valeurs et les finalités des acteurs. Pourtant, l'identification des valeurs et la convergence vers quelques valeurs communes me sembleraient devoir être votre premier*

travail car c'est autour d'un lien commun entre les gens, au-delà de leurs activités propres, que vous pourrez faire accepter une ligne pour l'avenir.

M.-U. P. : Les valeurs et les finalités étant des réalités très rapidement conflictuelles, elles forment un terrain dangereux. Si nous avons abordé la question sous cet angle, nous n'aurions vraisemblablement attiré à nos forums que les autres universitaires. Pour éviter les ruptures, nous avons préféré d'abord interpellier les gens sur des projets. Mais, je n'affirme pas avec certitude que c'était la voie la plus efficace... C'est celle que nous avons décidé de suivre.

Int. : *L'exposé des multiples scénarios de rupture a montré que vous traitiez encore de nombreux sujets à égalité. Ne faudrait-il pas réussir à établir des priorités ?*

M.-U. P. : Sans doute, mais c'est très difficile à mettre en œuvre, et même à concevoir intellectuellement. Dans le monde des Idées, Platon peut prioriser, mais, sur l'agora, les gens veulent un peu de tout ! L'acteur régional qui comprendrait que ses intérêts ne seraient pas prioritaires protesterait violemment... J'ai le sentiment que l'entonnoir ne peut se construire que très lentement.

Int. : *La région du Saguenay a-t-elle une identité explicite ?*

M.-U. P. : La région est très indépendantiste. Elle désire avoir un gouvernement régional à l'intérieur de la région canadienne du Québec, ce que cette dernière refuse. Sous cet angle, la région possède une forme d'identité très forte, mais elle reste assez implicite.

Int. : *Quand j'élabore des scénarios de prospective, je pars souvent de ce qui se passe autour de ce qui est mon objet prioritaire et je m'interroge sur la manière dont il va être impacté. En effet, à partir de quelque chose d'extérieur, les gens se positionnent plus sereinement et convergent plus facilement. Je peux citer l'exemple de la Martinique. Elle avait de la difficulté à faire émerger une identité en ne se concentrant que sur elle-même. En revanche, des études ont permis aux Martiniquais de réaliser à quel point leur île était dépendante d'autrui pour de très nombreux sujets (nourriture, essence, tourisme, etc.). La nécessité d'augmenter son autonomie a réuni un large consensus et a servi de point de départ.*

M.-U. P. : C'est plus ou moins ce que nous avons fait. D'une certaine manière, une valeur commune s'est dégagée : repositionner la région dans son environnement économique. Après trois ans de travail, les gens sont maintenant globalement conscients des grandes tendances de l'économie mondiale dans lesquelles ils sont plongés et de la nécessité de choisir un axe de progrès.

La gouvernance de la mission

Int. : *Quels sont les moyens dont vous disposez pour mener à bien votre mission ? Qui finance ?*

M.-U. P. : L'équipe qui mène le travail est constituée par les chercheurs de mon laboratoire. Elle dispose de l'appui de l'université. Pour cette mission, le budget spécifique est réduit, de l'ordre de cent mille euros par an, et provient de diverses sources, aussi bien publiques que privées. Chacune d'entre elles apporte un petit financement conformément à l'organisation éparpillée des pouvoirs dans la région.

Int. : *Je suis surpris que le monde économique, via des comités patronaux ou syndicaux, ne soit pas plus impliqué dans la conduite de la mission. Cela vous serait bénéfique, car ces comités seraient sans doute mieux reconnus et capables d'être mieux entendus que vous seuls. Vous semblez être à vous tout seul le déclencheur de la mission et le comité de pilotage...*

M.-U. P. : Par comparaison avec d'autres expériences, les comités professionnels ont beaucoup mieux répondu à nos invitations qu'à l'habitude. Ils ont même réagi plus vite que

les services publics. Je considère qu'ils sont bien présents. Avec les médias notamment, ils forment un comité informel de pilotage depuis le début : c'est un colloque de quatre cents personnes qui a véritablement lancé la mission. La manière dont les médias ont repris les colloques qui ont suivi et dont ils ont relancé les questions, a toujours constitué un élément moteur important.

Int. : *C'est vous qui menez les animations alors que cela ne relève pas d'un travail universitaire.*

M.-U. P. : Quand je me suis lancé dans ce projet, je croyais que mon travail consisterait principalement à élaborer des documents sur la région, sur l'environnement économique général et les tendances mondiales, puis à les mettre dans les circuits de diffusion institutionnels comme les médias, les conseils régionaux et les divers syndicats. Cela ressortissait du travail universitaire classique. Je supposais que l'appropriation se ferait d'elle-même. Mais j'ai réalisé qu'un rapport d'une centaine de pages laissé à lui-même ne sert strictement à rien. Il faut transmettre les résultats en face à face. C'est pour rendre mon travail utile que j'ai voulu aller dans cette direction. Maintenant, il faut le mener jusqu'au bout.

Int. : *Et cela prendra combien de temps ?*

M.-U. P. : Cette phase dure déjà depuis trois ans, et devrait m'occuper encore deux ans. Ensuite, je pense que les organisations régionales prendront le relais. En effet, avec les autres membres de mon équipe de recherche, nous sentons dans l'organisation des forums que le temps fait son œuvre et que la prise de conscience des problèmes à venir augmente, même si nous avons de la difficulté à en évaluer précisément le niveau. L'ensemble des acteurs perçoit certainement mieux qu'au début qu'il faut passer d'un horizon à deux ou trois ans, à un horizon à vingt ou trente ans.

Présentation de l'orateur :

Marc-Urbain Proulx : est professeur en économie régionale à l'université du Québec à Chicoutimi où il enseigne aux trois cycles universitaires ; dans son champ scientifique, il dirige la revue *Organisations et Territoires* ainsi que la collection *Sciences Régionales* aux Presses de l'université du Québec ; il est auteur de quelques ouvrages scientifiques et académiques, notamment *Vision 2025 : le Saguenay-Lac-Saint-Jean face à son avenir* (Édition PUQ, 2007).

Diffusion septembre 2007