

# L'ENTRETIEN

De **Salmata Ouedraogo**, **Jeanne Simard** et **France Desjardins** avec

## Marc-Urbain Proulx

Professeur, économiste  
Université du Québec à Chicoutimi



Marc-Urbain Proulx vient tout juste de publier le livre « Splendeurs, misères et ressorts des régions » dans lequel il traite notamment de la question centrale de cet entretien. Directeur scientifique du CRDT (centre de recherche sur le développement territorial), il publie régulièrement des articles dans des revues scientifiques internationales. Il a aussi édité de nombreux ouvrages collectifs, notamment « Phénomène régional au Québec », « Une région dans la turbulence », « Sciences du territoire », « Territoires et développement économique », « La politique territoriale au Québec ». Son manuel « Territoires et développement : la richesse du Québec » paru en 2011 représente les éléments fondamentaux principalement retenus pour son enseignement.

•• Bonjour M. Proulx et merci de nous accueillir pour cet entretien sur l'entrepreneuriat et les systèmes d'innovation.

**Marc-Urbain Proulx.** Cela me fait très plaisir de discuter avec vous de ce sujet qui me passionne depuis de nombreuses années. Le postulat général en économie des territoires, en économie urbaine et régionale, c'est que le territoire soutient les relations entre les acteurs socioéconomiques – les entreprises, les collèges, les universités, les centres de recherche, etc. Pour vous donner quelques exemples de ces écosystèmes qui ont fonctionné de façon fabuleuse sur le plan international, nous pouvons mentionner la Silicon Valley (pôle d'industries de pointe situé en

Californie), le Bangalore (pôle de la haute technologie le plus important en Inde), le Shenzhen (la capitale technologique de la Chine). Au Québec, le Technopole en agroalimentaire à Saint-Hyacinthe, le Technopole du multimédia à Montréal, le Technopole maritime à Rimouski sont des exemples de réussites. Dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean, la Vallée de l'aluminium (que plusieurs ont appelé la Silicon Valley de l'aluminium à ces débuts) a été mise sur pieds par le Gouvernement du Québec, en 2003, afin de créer davantage de relations utiles et significatives entre les auteurs du secteur de l'industrie, ses partenaires d'affaires, le milieu universitaire et le milieu régional.

Le principe de base est à l'effet que les relations entre les acteurs sont souvent informelles au départ, et se formalisent peu à peu au fil du temps pour devenir significatives en matière de capacité de nourrir des idées et des initiatives nouvelles. Pour la Silicon Valley, le psychosociologue Rogers Larsen a mis en évidence le fait que les relations s'actualisent souvent de manière informelle soit dans les cafés, les restaurants, les terrains de tennis, car les professionnels ou les techniciens qui s'y rencontrent ont fréquenté les mêmes salons professionnels ou les mêmes universités. Même s'ils appartiennent à des entreprises concurrentes, entre eux, cette concurrence est beaucoup moins prononcée en raison d'une socio-affectivité qui existe depuis des années. Par conséquent, ils s'échangent souvent de l'information à leur insu.

*Est-ce un partage de connaissances?*

**M.-U. P.** De fil en aiguille, les gens développent des contacts et des réseaux. Par la suite, ils se téléphonent pour faire le suivi des conversions tenues lors des rencontres sociales relativement à la résolution de problème. Pour les entreprises en concurrence, il va avoir une coopération si elles sentent qu'il y a de la réciprocité ; il n'y a pas de prix à cette information informelle et cela constitue un « problème » pour les sciences économiques qui est habitué à quantifier l'information, à lui donner une valeur monétaire. Par contre, l'acteur qui donne ce type d'information à un autre acteur est souvent conscient que cette information a une valeur; il ne peut pas nécessairement la quantifier, mais une chose est certaine, s'il n'y a pas réciprocité entre les acteurs, il n'en transmettra plus ce type d'information.

*Alors, pourrions-nous parler d'un partage donnant-donnant?*

**M.-U. P.** Il y a tout un vocabulaire autour de cette idée mais dans un milieu comme celui de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean, en raison du peu de distance entre les acteurs, on parle plus souvent d'effets de proximité. En outre, il se développe des relations vertueuses qui nourrissent le système de l'innovation. Mais la difficulté réside dans la façon de saisir cette dynamique. J'ai, entre autres, tenté dans ma thèse de doctorat de développer un coefficient de transitivity, c'est-à-dire comment une information passe d'un acteur à un autre acteur, qui améliore cette information et la passe à un autre, et ainsi de suite. Et, l'information revient au 1<sup>er</sup> acteur ou instigateur de manière bonifiée par le phénomène de la circulation et de la

transitivité. C'est de cette façon qu'on nourrit l'apprentissage collectif ou l'intelligence collective. Mais comment peut-on concrètement mesurer cet apprentissage? Et pourquoi retrouve-t-on souvent d'un milieu à l'autre des différences dans cet apprentissage? Et pourquoi l'intelligence collective s'accroît plus rapidement dans certains milieux plus que dans d'autres? Enfin, pourquoi une région devient-elle plus innovatrice qu'une autre? Il y a des facteurs connus comme la distance des marchés, la localisation, la polarisation, mais aussi des facteurs structurels dans l'économie du savoir qui actuellement s'intensifient grâce aux technologies de la recherche et du développement. On croit, entre autres, que pour s'inscrire dans cette économie-là, il faut améliorer notre niveau d'intelligence collective d'où les efforts de l'éducation supérieure.

Il y a 50 ans, dans la région du Saguenay Lac-Saint-Jean, il y avait seulement de 1,8 à 2 % de la population qui détenait un diplôme universitaire, tandis que maintenant 17,1 % de la population a ce diplôme. Nous avons donc fait un bond remarquable dans la scolarité de la population du Saguenay Lac-Saint-Jean même si nous sommes encore loin des taux de Montréal (40 %) et de la moyenne québécoise qui avoisine 29 %

*Sommes-nous plus intelligents collectivement ou individuellement?*

**M.-U. P.** La réponse est très difficile puisque la mesure de l'intelligence n'est pas simple à effectuer. Pour vous donner un exemple, lorsque je suivais les réflexions collectives du CRD (conseil régional de développement) du Saguenay—Lac-Saint-Jean, je lisais souvent les procès-verbaux, et je constatais qu'il y avait des syndicats, des conseils régionaux sectoriels et des entreprises importantes qui étaient très actifs lors des délibérations du conseil. Or, lorsqu'ils recevaient au préalable l'avis de convocation et les documents annexés pour un éventuel débat lors du prochain conseil, leur équipe compétente à l'interne lisait les documents, écrivaient des commentaires pertinents et critiques et conseillaient leur président dans ses prises de positions. Par conséquent, lorsque les points de revendication étaient débattus, les présidents avaient les connaissances nécessaires pour défendre efficacement et de façon constructive leur point de vue et pour alimenter les enjeux du développement régional. L'intelligence collective était tirée vers le haut grâce

à la réflexion individuelle des acteurs (et leur équipe) préalablement à la réflexion collective.

*Cet exemple est-il un cas d'école de gouvernance territoriale?*

**M.-U. P.** Oui, absolument. On pourrait même parler dans ce cas des effets positifs de la proximité où les institutions ont une importante primordiale en raison des normes, des coutumes, des règles qu'elles coconstruisent. La question fondamentale est la suivante : comment fonctionne-t-on en société ? C'est ce qu'on appelle communément les institutions. On se pose très souvent cette question en sciences économiques afin de tenter de comprendre comment les écosystèmes nourrissent les innovations. Mais nous rencontrons une difficulté majeure, celle de mesurer concrètement les choses. Plusieurs économistes ont essayé de les mesurer par les coûts de transaction dans les années 30, mais ils se sont vite aperçus que l'information utile pour l'innovation circule beaucoup hors du marché, c'est-à-dire hors des transactions formelles. Même s'il est fréquent que les entreprises demandent à des firmes de consultation de leur produire des rapports d'étude sur de nombreux sujets, il n'en demeure pas moins qu'elles ne peuvent pas toujours mettre le doigt sur l'information hors marché qui circule dans les salons, les foires, les shows, les revues scientifiques, le face-à-face. Il ne faut pas se leurrer, lorsque les gens ont un problème particulier et ils ont souvent le réflexe de s'asseoir avec 4 ou 5 de leurs collègues afin d'en discuter, de délibérer et de trouver la meilleure solution dans les circonstances. Il se crée ainsi une intelligence collective au sein de l'entreprise autour d'une problématique particulière. Mais comme je le mentionnais tout ce processus se fait hors marché, mais aussi hors hiérarchie. Bref, il y a beaucoup d'intelligence collective qui ne relève pas de la seule commande d'un patron. Et souvent l'information intéressante pour une entreprise passe par l'entremise d'un client.

*Dans ce cas, est-ce qu'un bon gestionnaire est une personne qui sait bien s'entourer?*

**M.-U. P.** Oui absolument. Benjamin Franklin a été honoré à la fin de sa vie parce qu'il avait réussi sa vie familiale, sa carrière de politicien et d'homme d'affaires. On lui a posé la question suivante : quel est le secret de votre réussite? Il a répondu : « Je me suis toujours entouré de personnes plus intelligentes que moi ».

*Mais comment fait-on pour bien saisir l'information informelle?*

**M.-U. P.** Comme je vous le disais, c'est la bête noire des sciences sociales. Pour la majorité des analystes, lorsqu'ils ne peuvent saisir et quantifier un fait, lui donner une valeur, il devient difficile de modéliser. Et ce même si depuis la popularisation de l'approche systémique dans les années 1970, les sciences sociales cherchent explicitement à faire le lien entre micro (acteur) et macro (environnement). Bref, il y a des décennies que les sciences sociales travaillent sur la notion de système et essaient de la formaliser davantage. Aujourd'hui, le concept à la mode est celui d'écosystème. La difficulté de saisir les relations et leurs contenus demeure. Il faut comprendre que dans les faits, les systèmes ne se construisent pas automatiquement à partir d'un ensemble d'acteurs, même s'ils sont localisés à proximité les uns des autres. Les relations se tissent généralement par sous-groupes, par maillages, par cliques, à l'intérieur des ensembles désirés en systèmes. Actuellement, la modélisation des systèmes d'innovation a mis en évidence les effets de proximité qui concernent quatre types d'acteurs très importants, soit : 1) les producteurs et diffuseurs de savoir comme les centres de recherche universitaires ou collégiaux qui font désormais des efforts importants pour bien servir leur milieu en diffusant le savoir par divers moyens y compris bien sûr la formation de qualité des étudiants; 2) le savoir-faire des entreprises et organisations qui engagent des experts déjà formés avec un « know-how » comme base de la poursuite de leur apprentissage dans l'action tout en ayant recours à de la formation pointue, des lectures pertinentes, des visites, etc. Les savoirs d'un côté et les savoir-faire de l'autre sont deux mondes à mettre ensemble pour se fertiliser l'une et l'autre. D'ailleurs, les chercheurs observent la réalité du terrain pour comprendre et modéliser afin de créer du nouveau savoir. Tandis que les organisations sur le terrain nécessitent du nouveau savoir pour améliorer leur savoir-faire; 3) le tertiaire supérieur dit aussi le capital de créativité, c'est-à-dire les talents et experts du secteur privé comme le génie-conseil, les services spécialisés, les courtiers en information, les fournisseurs divers, etc.; 4) les intermédiaires, soit les divers et multiples agents de développement qui se sont multipliés au cours des dernières décennies. La question qui se pose est : comment l'information pertinente, le savoir utile ou la connaissance

---

signifiante, circule, transite et se bonifie entre ces quatre catégories d'acteurs afin de générer des initiatives nouvelles. Il s'agit de la boîte noire de l'innovation. Le phénomène est difficilement saisissable.

*La circulation de l'information pourrait-elle être contrainte par des rétentions de nature politique ou sociopolitique?*

**M.-U. P.** Il est fort probable que le politique joue un rôle important dans la circulation de l'information entre les acteurs, car il y a beaucoup d'intérêts individuels et corporatifs qui sont en jeu relationnel. Les gens cherchent à capter mais aussi à conserver l'information pertinente en raison de son caractère utile, voire secret ou stratégique. Or, une fois que l'information est diffusée, elle perd son caractère stratégique. Dans un contexte de concurrence entre les acteurs, il y a beaucoup de rétention. L'information ou le savoir ne circule pas parfaitement. Loin s'en faut. S'il est fort difficile de lui donner une valeur, les acteurs perçoivent la valeur, la rareté de l'information, du savoir, de la connaissance. Or cette perception n'est pas toujours juste. Il y a beaucoup d'information banale qui circule. L'information significative devient difficile à isoler. De plus, il s'avère souvent difficile de saisir et comprendre comment l'information significative se construit réellement en signifiante. Par contre, on considère que le territoire de localisation des acteurs joue un rôle important, en raison des effets de proximité qui favorise l'interaction. À quel degré? On ne le sait pas. Mais on sait que les territoires peuvent développer des outils pour susciter l'interaction de qualité et ainsi la circulation de l'information. Il y a des outils pour mettre les gens ensemble, notamment les rencontres, les meetings, les cercles, les focus groupes, etc. J'utilise le terme « mixer les expertises ». Parce que lorsque tu mets des acteurs, des experts ensemble cela favorise l'apprentissage, surtout si les acteurs sont dotés initialement d'expertises spécifiques et différentes des autres acteurs. C'est le choc des idées, des expertises qui enrichit l'interaction de manière cognitive. Or ce choc n'est pas naturel. Les gens préfèrent rencontrer leurs semblables soit des gens avec qui ils ont des affinités plutôt que des différences. Ce qui est parfaitement normal et légitime. En conséquence, pour créer de la nouvelle information pertinente dans un esprit d'initiatives nouvelles, un territoire doit se doter d'outils pour mixer les expertises et ainsi favoriser le choc des

idées, des points de vue, des vérités. Il s'agit d'un enjeu crucial de la politique publique pour susciter de l'innovation.

Lorsque j'animais systématiquement des séminaires et des forums, nous avons développé des tactiques pour réussir à mixer les expertises autour de nos tables. Car les animées nos invités nous demandaient tout le temps qui seraient présents autour de leur table, dans leur atelier. Ils préféreraient généralement s'asseoir avec des acteurs disposant d'affinités avec eux, plutôt que le contraire qui est pourtant plus fertile en matière d'apprentissage. Or notre objectif concernait le choc des idées par le mixage des expertises. Souvent les résultats étaient intéressants en matière d'étincelles de créativité vers de nouvelles initiatives. S'il n'y a pas de choc d'idées, il n'y a pas de créativité. Or, les gens sont toujours réticents à se remettre en question. Ce qui est parfaitement normal.

Dans une région comme la nôtre, la population est de plus en plus vieillissante. Sur les conseils, comités, groupes formels, les mêmes personnes y siègent souvent depuis longtemps puisque qu'il y a peu de remplacements, peu de renouvellement peu de nouveaux entrants. Les gens se connaissent bien, trop bien. Et la qualité de l'information qui circule sur nos tables n'est pas toujours du plus haut niveau. Ledit « réseautage » se limite souvent à l'animation de petits réseaux-cliques qui représentent une forme de replis socio-affectifs certes confortables mais pauvres en matière de circulation d'information riche. De cette manière, le égo-réseau de chaque acteur n'est généralement pas beaucoup alimenté d'information nouvelle et pertinente qui lui serait pourtant utile. De fait, nos multiples instances collectives (comités, conseils, etc.) sont trop stériles en matière de circulation d'information. En conséquence dans la région, il faudrait un gros effort systématique de mixage des expertises qui n'est pas toujours au rendez-vous. Il faut dépasser, voire casser les réseaux-cliques, c'est-à-dire la « gang » avec qui les acteurs sont liés par la socio-affectivité.

*Alors, comment peut-on influencer les réseaux?*

**M.-U. P.** Dans n'importe quel endroit du monde, si la société civile d'une collectivité n'est pas dynamique en matière de renouvellement, les réseaux vont éprouver beaucoup de difficultés à devenir fertiles d'initiatives nouvelles.

*Sommes-nous toujours en capacité d'innovation?*

**M.-U. P.** Pour cela, il faut multiplier les interfaces entre les acteurs pour mettre en confrontation l'intelligence individuelle des uns et des autres, pour susciter les chocs des idées, pour générer de la créativité nécessaire aux initiatives nouvelles. Avec de nouveaux interfaces, il s'agit là de la solution pour sortir la région de sa stérilité actuelle. Toutefois, la formule n'est pas magique, pas instantanée, pas simple à réussir. Il y a beaucoup d'inertie à vaincre, de fortes sédimentations dans les modalités actuelles de l'interaction. Il faudra travailler très fort pour mixer les expertises.

*Que pensez-vous des hubs?*

**M.-U. P.** L'idée au départ des hubs c'était de créer un immense système ou un écosystème où tous les acteurs de l'innovation peuvent échanger de l'information. Mais en réalité, cela ne fonctionne pas de cette façon, même si le système idéal devrait rejoindre ce modèle. Dans la réalité des ensembles d'acteurs, le fonctionnement relationnel pour la circulation de l'information illustre des maillages. Ce sont 2-3-4-5 personnes qui vont interagir ensemble.

*Les autres sont-ils exclus ?*

**M.-U. P.** Non, ce sont plusieurs groupes de 3-4 personnes qui se forment à l'intérieur du système et c'est ça un système, c'est un ensemble de sous-groupes indépendants. Toutefois, pour le moment, ils voient le gros hub avec quelqu'un qui pourrait avoir le bénéfice de structurer le tout. Tant qu'on pensera comme ça, on se trompe parce que les acteurs, ce n'est pas comme ça qu'ils fonctionnent. Le *modus operandi* est basé sur le face à face dans un contexte de confiance, de réciprocité, d'échanges mutuels.

Prenons l'exemple de la Silicon Valley, il y a beaucoup de nouveaux arrivants alors, il y a beaucoup plus de liberté d'action. De plus, quitter une entreprise pour aller travailler dans une autre n'est pas mal vu parce que ça se fait couramment. Alors, il y a beaucoup de circulation des ressources humaines à travers les entreprises et évidemment, si tu as cinq ans d'expérience, tu arrives dans l'autre entreprise avec ton bagage. Pendant ce temps-là, tu fertilises les savoir-faire de la nouvelle entreprise, mais eux, ils t'ont embauché parce qu'ils en ont perdu un aussi qui est parti avec son savoir-faire. Dans cette

situation, il y a une circulation d'information, une transitivity qu'on n'arrive pas à mesurer, mais qui est là. Alors, dans ce type d'endroit, il y a beaucoup de transitivity, de savoirs et de savoir-faire grâce à la mobilité des ressources humaines entre les organisations, mais si on n'est pas nombreux, c'est plus difficile de faire cela.

Ce qu'on voit aussi avec le Centre d'entrepreneuriat et d'essaimage de l'UQAC, c'est le phénomène de l'essaimage soit lorsque 3 ou 4 employés qui ne sont pas satisfaits créent leur entreprise à proximité. Toutefois, je ne crois qu'on n'en a beaucoup dans la région.

*Ne croyez-vous pas qu'avec le grand nombre de très petites entreprises dans notre région, un bon nombre sont nées d'une insatisfaction?*

**M.-U. P.** Ça serait effectivement intéressant de le cartographier, il y aurait une belle thèse à faire. Toutefois, lorsqu'on veut saisir les relations et les contenus relationnels, on aurait de la difficulté parce qu'on n'est pas outillé pour le documenter.

Nous sommes capables de voir qui communique avec qui pour faire les réseaux. Toutefois, les contenus relationnels et l'information, c'est difficile à saisir. D'autant plus que l'information que tu me donnes ou que tu me vends, tu restes en possession de l'information, elle ne se détruit pas.

*Sera-t-elle partielle dans ce cas?*

**M.-U. P.** Peu importe, lorsque je reçois une information, comment donner une valeur à un truc qui se multiplie très rapidement.

*Au surplus, comment juger la qualité d'une information?*

**M.-U. P.** C'est difficile. En plus, il faut regarder les intérêts des acteurs. De plus, certains acteurs sont plus puissants. Pire encore, certains puissants acteurs vont acheter des actifs dans un territoire seulement pour gérer les intrants d'un territoire ou pour spéculer. Pour ma part, je trouve cela irresponsable parce que les localités ne peuvent plus les exploiter pour avoir des retombées. Toutefois, les entreprises vont se défendre en invoquant le marché. Dans le fond, le discours suit la capacité des collectivités d'être informées. De ce fait, lorsqu'une collectivité est informée, elle a un rapport de force et les acteurs puissants modifient leur discours. Par le fait même, c'est difficile pour une

---

collectivité de se mobiliser parce que les acteurs puissants tissent des grandes toiles et divisent les gens qui eux travaillent pour leurs intérêts individuels.

*Avez-vous un exemple où dans la région, on excelle en matière de système?*

**M.-U. P.** Je pense, entre autres, à l'industrie touristique. Je crois qu'ils se tiennent entre eux, qu'ils défendent leurs intérêts et qu'ils ont créé une certaine synergie.

*Au niveau régional?*

**M.-U. P.** Dans le secteur régional de l'agroalimentaire, on a créé une coopérative dans les années 30 qui est devenue une chaîne coopérative dans les années 40 pour établir des différents services aux producteurs. Aujourd'hui, cette coopérative est devenue Nutrinor qui possède des laiteries, des beurreries, des fromageries. On a un réseau d'agriculteurs qui ont

structuré l'agroalimentaire et qui a bien fonctionné. Cet exemple devrait servir.

*Quelle est votre conclusion?*

**M.-U. P.** Nous avons parlé des relations informelles qui se formalisent et qui deviennent structurantes pour générer de l'information signifiante. Ce n'est pas facile à créer une dynamique d'apprentissage collectif et cela nous manque dans la région. Il ne faut pas oublier que les systèmes sont constitués de quelques personnes qui, dans un ensemble, créent des maillages qui se font et se défont selon les besoins ou les problèmes vécus. Les grands systèmes deviennent rigides et stériles. Si on veut que l'information circule, se bonifie et alimente des initiatives nouvelles, il faut animer des petits maillages par la multiplication de nouvelles interfaces. La tâche ne sera pas facile, même si les moyens financiers sont disponibles. Le problème n'est pas financier, mais institutionnel.♦♦♦

**La Revue Organisations & Territoires remercie monsieur Marc-Urbain Proulx, professeur et économiste pour sa disponibilité et son partage de connaissances.**