

---

# La trajectoire de développement de la région

## D'une démarche de reconversion industrielle à la mise en œuvre d'une stratégie d'intégration dans la société du savoir : les défis stratégiques de Saguenay et de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean

Gilles Bergeron  
Université du Québec à Chicoutimi

---

### Introduction

Une nouvelle société est en train de naître; il est essentiel d'en comprendre la complexité pour définir les stratégies appropriées pour le développement de notre région.

Pour orienter la réflexion prospective, ce texte présente cette société du savoir comme nouveau paradigme de développement. Il met en évidence les caractéristiques de la société du savoir, les facteurs clefs de développement ainsi que les opportunités et les menaces des changements que nous vivons.

Ce texte fait une brève analyse des opportunités et des menaces des récents changements dans la gouvernance de la région et présente quelques pistes de réflexion pour permettre à Saguenay et à la région de relever le défi de la société du savoir.

### Un nouveau chantier

Les réflexions et les mesures prises pour le développement de la région s'inscrivent jusqu'à maintenant dans le cadre du prolongement de la société industrielle. L'ampleur des changements que nous sommes à même de constater nous indique pourtant que nous assistons à l'émergence d'un nouveau paradigme de développement : la société du savoir. Il importe d'en comprendre la portée pour définir des pistes de réflexion adaptées à ce nouveau contexte.

### Les caractéristiques de la société du savoir

Pour mieux comprendre les changements que nous vivons, il est utile de comparer certaines caractéristiques de la société du savoir avec celles de la société industrielle. Le tableau préparé par Roberto Spolidoro (tableau 1) nous permet de le faire dans plusieurs domaines. C'est de l'accumulation de ces changements qu'émerge le nouveau paradigme de la société du savoir.

Que ce soit pour l'organisation du marché, la qualité des produits, les principaux biens et services, la nature du chômage, les modèles politiques, le mode d'intervention des gouvernements, le respect de l'environnement, l'organisation du travail, la vitesse du changement, les infrastructures et moyens de communication, des changements en profondeur se sont produits et nos stratégies de développement doivent en tenir compte.

Nous vivons dans un monde plus ouvert, plus exigeant, dans lequel les services jouent un rôle prépondérant, plus décentralisé, où les gouvernements mettent l'accent sur la régulation plutôt que sur l'exécution, plus soucieux de l'environnement, misant sur la synergie entre les institutions, soumis à un rythme de changement très rapide, dans lequel les services globaux de télécommunication et les services de bases de données sont des outils essentiels.

**Des changements en profondeur se sont produits et nos stratégies de développement doivent en tenir compte.**

**Tableau 1 – Les caractéristiques de la société du savoir versus la société industrielle <sup>1</sup>**

Caractéristiques	Société industrielle	Société du savoir
Le marché	Les marchés domestiques qui s'élargissent progressivement	Le marché global, régulé par les ententes internationales
Les produits	Qualité moyenne	Très grande qualité avec contenu intellectuel
Les principaux biens et services	Pétrochimie, automobile, électronique, construction civile	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les produits reliés à l'éducation, à la culture, aux loisirs, aux sports, à la santé, aux arts</li> <li>▪ Les produits complexes d'ingénierie</li> <li>▪ Les services d'information</li> </ul>
Le chômage	Conjoncturel	Structurel : dû à l'automatisation
Les modèles politiques	Forte centralisation dans le cadre de l'État-nation	Décentralisation et démocratisation, et émergence des régions-États
Gouvernement	Forte intervention	Régulation plutôt qu'exécution
Environnement	Utilisation irresponsable des ressources de la planète	Éveil écologique et régulations internationales
Approches	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Culture de production de masse</li> <li>▪ Spécialisation des tâches</li> </ul>	Multidisciplinarité, synergie des institutions
La vitesse de changement	Lente	Très rapide
Infrastructures et communications	TV, journaux, services de télécommunications limités	Services globaux de télécom, services de base de données

## Les facteurs clés du développement

Dans la société du savoir, quatre facteurs de développement doivent retenir principalement notre attention : l'information, la connaissance, l'innovation et la commercialisation. Ces facteurs sont étroitement liés et sont des composantes essentielles d'un même processus de développement. La logique de la démarche peut partir des informations pour aller vers la connaissance, puis l'innovation et se terminer par la commercialisation d'un bien ou d'un service; elle peut aussi partir des besoins du marché pour faire appel à l'innovation puis à la connaissance et à l'information (tableau 2).

L'information implique la cueillette, le traitement, l'analyse, l'entreposage, la diffusion des données. À mesure que l'information s'accroît et que les sources d'information se diversifient, des méthodes de travail rigoureuses doivent être développées pour s'assurer d'une maîtrise efficace de chacune des étapes du pro-

cessus. Les analyses de l'organisation du travail nous indiquent que la proportion du temps consacré à la cueillette de l'information augmente de façon significative par rapport aux autres étapes du processus, au risque même de compromettre les autres étapes. Une gestion efficace de l'information est une condition essentielle pour la réussite dans la société du savoir.

La connaissance est l'interprétation et la représentation de l'information. Elle donne un sens à l'information à partir d'un contexte donné, ce qui lui donne sa pertinence dans l'action. Elle permet d'agir de façon efficace lorsqu'il est nécessaire de le faire.

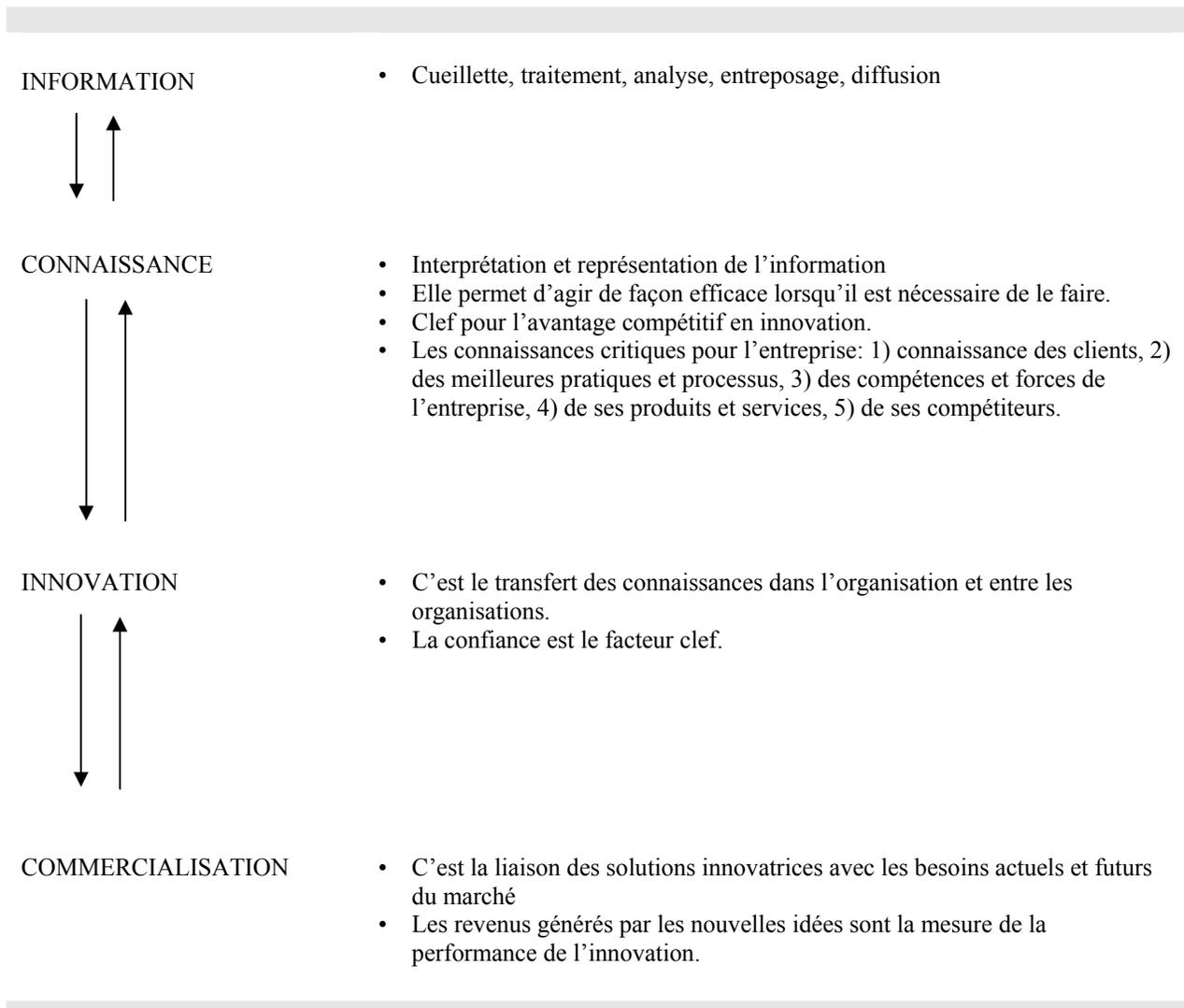
Selon une enquête, pour les entreprises, les connaissances critiques sont, par ordre d'importance : la connaissance des clients, la connaissance des meilleures pratiques et processus de gestion, la connaissance des compétences et des forces des entreprises, la connaissance de ses produits et services et la connaissance de ses concurrents.

La connaissance et surtout la circulation et le partage des connaissances à l'intérieur d'une organisation sont le fondement de l'avantage compétitif en innovation.

L'innovation, c'est le transfert des connaissances dans l'organisation ou entre les organisations sous forme de nouveaux biens ou services, de nouveaux processus de fabrication, de gestion ou de commercialisation. L'innovation implique un changement qui peut être provoqué par de nouvelles connaissances. Elle peut aussi être une réponse à un besoin du marché et, dans ce cas, elle peut utiliser des connaissances existantes ou des connaissances nouvelles.

La commercialisation, c'est la liaison des solutions innovatrices avec les besoins actuels et futurs du marché. Les revenus générés sont la mesure de la performance de l'innovation. Sans une compréhension en profondeur des besoins et du mode de fonctionnement d'un marché de plus en plus complexe, les innovations les plus prometteuses deviennent une source de problèmes pour les organisations qui les ont fait naître. Lorsque le point de départ de l'innovation est une réponse à un besoin du marché, la démarche de commercialisation en est d'autant facilitée. Les démarches d'innovation les plus prometteuses sont celles qui font appel au client et qui l'impliquent à toutes les étapes du processus d'innovation.

**Tableau 2 – Les facteurs clés de la société du savoir**



---

## Les opportunités et les menaces des changements de la société du savoir

Selon la Banque Mondiale, la société du savoir implique cinq grands changements qui sont sources d'opportunités et de menaces pour les organisations et les sociétés qui les vivent : le rôle croissant de la connaissance, la révolution de l'information et de la communication, la globalisation du travail, la globalisation du marché des biens et services ainsi que les changements politiques et sociaux importants.

Le rôle croissant de la connaissance permet à certaines entreprises et à certains pays de trouver des niches nouvelles dans des secteurs choisis de croissance économique et aussi de trouver des solutions originales à des problèmes sociaux. Les écarts entre les pays et les régions risquent cependant de s'accroître du fait que certains pays n'ont pas les moyens d'investir dans des activités de recherche et de fournir les infrastructures modernes nécessaires à cette fin.

La révolution de l'information et de la communication donne un accès plus facile à la connaissance et à l'information. Elle suppose cependant des infrastructures coûteuses et une expertise nécessaire, de sorte qu'on assiste à une augmentation de la fracture numérique entre les nations et entre les régions.

La globalisation du marché du travail donne un accès plus facile à l'expertise, aux habiletés et aux connaissances. Elle occasionne aussi l'exode des cerveaux et la perte de capital humain, particulièrement dans les régions et les pays moins développés. À mesure que la spécialisation des tâches dans le secteur des services s'accroît, le phénomène de concentration des ressources humaines dans les grandes villes s'accélère.

La globalisation du marché des biens et services ouvre des opportunités nouvelles à valeur ajoutée dans les activités de conception et de commercialisation des produits. Elle accroît cependant la compétition dans le secteur des ressources et le secteur manufacturier, plus particulièrement dans les activités de production. Les régions sont défavorisées au profit des grands centres urbains.

Des changements politiques et sociaux importants tels qu'une plus grande démocratisation, l'augmentation des inégalités et de la pauvreté, la violence, le crime

et la corruption peuvent créer un environnement favorable à des changements majeurs; ils peuvent aussi provoquer une plus grande instabilité politique et une augmentation de l'exode des cerveaux.

Les changements qui accompagnent la société du savoir sont porteurs d'opportunités et de menaces (tableau 3); c'est par une stratégie appropriée que la région pourra capter les avantages des opportunités qui se présentent et minimiser les conséquences des menaces qui s'annoncent.

### Quelques pistes de solutions dans le cadre de ce nouveau paradigme de développement

La recherche de solutions dans le cadre de ce nouveau paradigme implique d'abord que la société régionale accepte ce changement et fasse de l'intégration dans la société du savoir sa priorité. Cette approche est particulièrement difficile dans une région ressource nostalgique d'un passé prospère reposant sur une dotation de ressources avantageuses et qui considère le développement comme un droit acquis.

La question fondamentale à laquelle la région et Saguenay doivent répondre est de savoir comment elles peuvent se donner un processus de développement qui soit à la fois démocratique, éthique, équitable, durable, générateur de grande qualité de vie, économiquement capable de faire face à la compétition et intégré dans l'imaginaire collectif.

**La recherche de solutions dans le cadre de ce nouveau paradigme implique d'abord que la société régionale accepte ce changement et fasse de l'intégration dans la société du savoir sa priorité.**

### Un projet régional rassembleur

À partir de l'expérience de la région et d'une compréhension en profondeur des nouveaux défis que pose la société du savoir, Saguenay et la région doivent se donner un projet rassembleur axé sur l'avenir de la région. Ce projet doit accorder une place importante à des nouveaux acteurs du développement, permettre des initiatives structurantes qui émergent d'un processus d'expérimentation continu et utiliser les nouvelles technologies de l'information pour un forum social permanent.

## Le développement des compétences

Le dynamisme de la société du savoir repose sur l'information, la connaissance, l'innovation et la commercialisation. Des compétences nouvelles sont nécessaires pour une plus grande maîtrise de ces processus complexes. Les institutions post-secondaires doi-

vent être mobilisées pour former les ressources humaines spécialisées capables de répondre aux exigences de la société du savoir, utiliser les nouvelles connaissances pour résoudre nos problèmes locaux et former des étudiants respectant les valeurs démocratiques et les normes éthiques.

**Tableau 3 – Les opportunités et les menaces des changements dans l'environnement global <sup>2</sup>**

Les facteurs de changement	Les opportunités	Les menaces
Le rôle croissant de la connaissance	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Possibilités de niches dans des secteurs choisis de croissance économique</li><li>▪ Solution à des problèmes sociaux</li></ul>	Augmentation des écarts de connaissance entre les pays et les régions
La révolution de l'information et de la communication	Accès plus facile à la connaissance et à l'information	Augmentation de la fracture numérique entre les nations et les régions
La globalisation du marché du travail	Accès plus facile à l'expertise, aux habiletés et aux connaissances	Exode des cerveaux et perte de capital humain
La globalisation du marché des biens et services	Valorisation de l'expertise dans la conception et la commercialisation	Connaissance accrue dans le secteur des ressources et le secteur manufacturier
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Changement politique et social</li><li>▪ Plus grande démocratisation</li><li>▪ Violence, corruption, crime</li><li>▪ Augmentation des inégalités et de la pauvreté</li></ul>	Environnement favorable au changement	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Augmentation de l'exode des cerveaux</li><li>▪ Instabilité politique</li></ul>

## La promotion de l'entrepreneuriat

La création d'initiatives nouvelles dans tous les secteurs est nécessaire pour le développement de Saguenay et de la région. Certaines mesures ont été prises pour motiver les gens à entreprendre, les inciter à la recherche d'opportunités, développer les habiletés nécessaires. Ces mesures sont partielles et isolées. Il est nécessaire de définir une stratégie et de mettre en place une véritable politique d'appui à la promotion de l'entrepreneuriat en région, incluant les phases de pré-démarrage, de démarrage et de post-démarrage et ayant pour objectif que plus de gens pensent à entreprendre, franchissent les étapes et créent leur entreprise <sup>3</sup>.

## La création d'une technopole régionale

Au cours des vingt dernières années, la région a fait des efforts importants et soutenus pour développer une expertise dans le secteur de l'aluminium. Que ce soit dans la construction des grands projets, la maintenance des équipements, la fabrication d'équipements, la recherche, la transformation, la région a développé une expertise enviable. Elle s'est donnée un cadre organisationnel pour promouvoir cette démarche : la Vallée de l'aluminium. Ce cadre organisationnel est nécessaire, mais il est limité tant par les perspectives de réflexion que par le marketing territorial qu'il permet. En devenant une technopole dans le secteur de l'aluminium, la région pourra pui-

ser dans l'expérience de l'ensemble des technopoles du monde, joindre ce club sélect de l'Association internationale des technopoles qui comprend déjà 279 membres dans 64 pays, dont cinq membres au Québec, et se donner ainsi une visibilité et une reconnaissance à l'échelle du monde. Toutes les régions sont en compétition pour attirer de nouvelles entreprises sur leur territoire; pour obtenir des résultats positifs, elles doivent développer des attraits spécifiques, mais aussi les promouvoir avec un marketing territorial dynamique<sup>4</sup>.

**Toutes les régions sont en compétition pour attirer de nouvelles entreprises sur leur territoire; pour obtenir des résultats positifs, elles doivent développer des attraits spécifiques, mais aussi les promouvoir avec un marketing territorial dynamique.**

### De nouveaux rapports de confiance

Les rapports de confiance entre les entreprises et les organisations constituent un élément essentiel en ce qui a trait à l'expression, au développement, à l'innovation et au bon fonctionnement de la société du savoir. Et pourtant, il est difficile de les développer et de les faire durer. La région a un record peu enviable en ce domaine compte tenu de notre propension à ériger des perchoirs pour nos coqs de basse-cour.

Les discours et les incantations ne suffisent pas pour améliorer la situation. Un travail systématique d'analyse et d'organisation est nécessaire. Il repose sur une évaluation réaliste des zones de collaboration possible, une formation des partenaires et l'utilisation des nouvelles technologies de l'information.

Une expérience avec les partenaires de l'industrie touristique pourrait être tentée avec l'aide du CEFRIO qui a développé une expertise intéressante dans ce domaine.

### Le financement des nouvelles initiatives

Le financement de nouvelles initiatives structurantes avec une expertise stratégique d'accompagnement est nécessaire pour réussir la reconversion industrielle de la région.

Les ressources naturelles de la région contribuent à créer de moins en moins d'emplois. En consacrant une partie des redevances tirées de ces ressources, soit 50 millions \$ pendant 10 ans, il serait possible de créer un Fonds régional de reconversion de 500 millions de dollars et ainsi lancer le développement de la région sur de nouvelles bases. Régional, à caractère public, doté d'un conseil d'administration indépendant et d'une expertise stratégique compétente, ce Fonds pourrait soutenir des projets novateurs mais plus risqués.

### Un pouvoir régional accru

La Conférence régionale des élus relance le débat du pouvoir régional et de l'imputabilité des dirigeants régionaux comme condition essentielle à une plus grande décentralisation.

Si l'imputabilité est une condition essentielle à une plus grande décentralisation des pouvoirs, il est évident que le cadre actuel de la CRÉ est inapproprié, car les élus locaux sont imputables à leurs électeurs et non aux électeurs de la région.

Un pouvoir régional accru, nécessaire et souhaité passe par un gouvernement régional élu.

### Conclusion

La région a entrepris un processus de reconversion industriel dynamique au cours des vingt dernières années. Les changements réalisés n'ont pas permis la relance de l'économie de la région sur de nouvelles bases, mais ils ont permis d'empêcher l'effondrement et la démobilisation de la région face au désengagement des grandes entreprises.

La lutte doit se poursuivre, mais il est impérieux que la région inscrive ses réflexions et ses stratégies dans le cadre d'un nouveau paradigme de développement, la société du savoir, si elle veut conserver et occuper une place de choix dans la société de demain.

Nous avons à peine esquissé quelques-uns des éléments des changements qui s'annoncent ainsi que des actions à entreprendre. Il est essentiel que la réflexion se poursuive dans tous les domaines pour mieux comprendre la société du savoir et imaginer des actions pour le développement de Saguenay et de la région. ■

---

## Notes et références

- <sup>1</sup> Traduit de Spolidoro Roberto (1998). *The Paradigm Transition Theory. A Tour for Guiding Technopolitical Transformations in Delivering Innovation*, Key Lessons from World-wide Networks of Science and Technology Parks, IASP Publications.
- <sup>2</sup> Tableau adapté de *Constructing Knowledge Societies : New Challenges for Tertiary Education*, The World Bank, Washington, DC, 2002.
- <sup>3</sup> Lundstrom, A. et L. Stevenson (2001). *On the Road to Entrepreneurship. The Entrepreneurship Policy for the Future*, The Swedish Foundation for Small Business Research.
- <sup>4</sup> Spolidoro, R. et H. Fisher (2002). « Science Parks as Key Elements of Innovative Regional Development Processes », in *Toward a New Agenda : Business, Social and Urban Development Impacts*, XIX IASP, World Conference on Science and Technology Parks, Québec, Canada.

**Publicité**

**Revue Organisations**

**« Quelle est votre opinion »**