

## Le nouveau modèle québécois axé sur la gouvernance

*Quebec's New Governance Model*

Luc Juillet, Gilles Paquet et Jeffrey Roy

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/1032>

DOI : [10.4000/interventionseconomiques.1032](https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.1032)

ISBN : 1710-7377

ISSN : 1710-7377

### Éditeur

Association d'Économie Politique

### Référence électronique

Luc Juillet, Gilles Paquet et Jeffrey Roy, « Le nouveau modèle québécois axé sur la gouvernance », *Revue Interventions économiques* [En ligne], 29 | 2002, mis en ligne le 01 octobre 2002, consulté le 30 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/1032> ; DOI : [10.4000/interventionseconomiques.1032](https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.1032)

---

Ce document a été généré automatiquement le 30 mai 2019.



Les contenus de la revue *Interventions économiques* sont mis à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution 4.0 International.

---

# Le nouveau modèle québécois axé sur la gouvernance

*Quebec's New Governance Model*

Luc Juillet, Gilles Paquet et Jeffrey Roy

---

## NOTE DE L'AUTEUR

Texte révisé d'une présentation au colloque de l'Association d'économie politique qui s'est tenu à l'auditorium de la TELUQ à Montréal les 26-27 octobre 2000. L'aide financière du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (410-97-0899 et 410-2001-0367) a été fort utile.

« une nation qui courait le risque de cesser d'être  
ce qu'elle fut toujours dans l'histoire : une  
hiérarchie de communautés »  
François Perroux (1942:8)

## Introduction

- 1 Les deux grandes forces motrices du modèle traditionnel de développement qui est devenu le cas de figure au Québec au cours des derniers 40 ans ont été l'interventionnisme musclé de l'État et les alliances qu'il a aidé à tisser entre les divers partenaires sociaux. Ce modèle, qui a eu des effets de dynamisation sur la socio-économie québécoise, a montré ses limites. En effet, si l'action de l'État et les réseaux créés ont eu un impact positif indéniable sur la croissance économique et sur la production de capital humain, l'action étatique a aussi produit des effets délétères non voulus et non prévus sur le capital social et sur la vie collective en général. La capacité à créer des ciments sociaux porteurs de réseaux performants s'est érodée, et il en est sorti une socio-économie relativement déconcertée (Paquet 1999a). De plus, à plus long terme, les alliances que

l'État avait aidé à constituer ont souvent fait long feu parce qu'ancrées dans un substrat socio-culturel que l'État lui-même avait contribué à anémier.

- 2 Face à ces succès mitigés et à ces éléments d'échec, bon nombre d'observateurs ont été amenés à mettre les bémols nécessaires aux grandes épopées écrites par les hagiographes de la Révolution tranquille. Mais un groupe d'irréductibles continue cependant
  - soit à nier qu'un quelconque dérapage ait pu survenir ou pourrait même être survenu, et à attribuer tous les maux du Québec à l'érosion de l'État jacobin par lequel la transcendance supposément arrive
  - soit à prétendre que même si le soubassement socio-culturel traditionnel a pu être érodé, cela n'a pas porté à conséquence puisqu'il y a eu émergence d'une socialité nouvelle vibrante à sa place – une socialité ancrée dans un nationalisme dit civique.
- 3 Les opinions peuvent diverger sur l'amplitude de la déconcertation et sur la contribution du nationalisme civique à la nouvelle socialité, mais les observateurs s'entendent pour dire que le développement de la socio-économie québécoise s'est essoufflé, et que les vertus tonifiantes du nationalisme civique n'ont pas suffi pour fonder un nouveau modèle québécois. Ils s'entendent aussi sur la nécessité pour la société québécoise de se donner un modèle renouvelé de développement (1) qui lui permette d'échapper au triple danger de l'hyper-libéralisme (tyrannie du marché et des ploutocrates), de l'hyper-démocratie (tyrannie des masses) et de l'hyper-républicanisme (tyrannie des élites) (O'Donnell 1998) (encore que l'on ne formule pas toujours ainsi les malaises qui sont dans le vent), et (2) qui lui fournisse certaines orientations dans la recherche de moyens de catalyser son intelligence collective et sa capacité à apprendre et à innover.
- 4 Dans un premier temps, nous présentons succinctement le modèle québécois de développement tel que le définit la sagesse conventionnelle. Ensuite, nous esquissons à gros traits une problématique de la gouvernance qui nous aide à révéler les faiblesses de l'étatisme et l'insuffisance du nationalisme civique comme fondements d'un modèle performant. Dans un troisième temps, nous suggérons une stratégie qui construit sur les communautés et qui pourrait se développer selon deux variantes: une variante régionalité et une variante socialité. Voilà qui nous conduit, dans un dernier temps, à proposer, sous la rubrique e-gouvernance, une stratégie gagnante qui passe par une socialité-cum-régionalité synchrétique assise sur un meilleur usage de l'intelligence collective et des cités-régions intelligentes. En conclusion, nous supputons les probabilités que le Québec s'engage dans cette voie.

## Le syndrome québécois en raccourci

- 5 Les capitalismes, comme tous les autres régimes socio-économiques, ne se reproduisent pas à l'identique sur le même modèle dans tous les milieux. Certaines caractéristiques d'un capitalisme particulier comme celui du Québec sourdent d'un milieu qui a eu tendance à "adopter" certains protocoles ou certaines structures ou qui réclame des "adaptations" et stratégies particulières des agents et groupes au milieu s'ils veulent réussir. Ces patterns de forces particulières engendrent différentes cultures du capitalisme (Hampden-Turner et Trompenaars 1993) ou différentes idiosyncrasies qui en font une entité cliniquement reconnaissable.
- 6 En ce sens, il existe des idiosyncrasies du capitalisme québécois. Elles ont dans certains cas leur origine dans l'histoire, dans la trame socio-culturelle, dans certaines stratégies

aussi qui ont été élaborées ou ont émergé à différentes époques. Ces idiosyncrasies permettent d'identifier une logique dominante derrière l'expérience de la socio-économie québécoise des dernières décennies. De temps à autre, le pattern peut évoluer quelque peu sous le coup des circonstances ou des politiques, mais il garde des caractères originaux repérables.

- 7 Ainsi, si l'on jette un regard sur les derniers 40 ans, on note qu'il y a accord sur un certain nombre de caractéristiques plus ou moins constantes du syndrome québécois au cours de cette période. Le congrès de 1992 de l'Association des économistes québécois a débattu de ce syndrome qui est devenu une référence dans les écrits sur le Québec.
- 8 Ce qui marquerait, selon cette définition, le "modèle québécois" serait (Carrier 1992, Partie 1):
  - une intervention déterminante de l'État
  - une concertation des pouvoirs public, privé et coopératif
  - un certain nationalisme québécois de solidarité
- 9 Il y a souvent désaccord quant à la nature exacte, au poids relatif, aux impacts, et à la pérennité de ces divers facteurs, mais peu de désaccord sur leur importance. Certains voient des traces profondes et persistantes de ce syncrétisme de forces tout au long des derniers 40 ans; d'autres ont suggéré qu'il s'agit de forces constantes mais dont les formes et l'importance relative ont grandement changé dans le temps; d'autres enfin ont parlé d'un requiem pour ce modèle qui, après une période de gloire, se serait étioilé complètement dans les années 1980. En conséquence, il existe nombre d'évaluations contrastées de la contribution du modèle québécois au progrès économique, social et politique du Québec (Carrier 1992; Dupuis 1995; Bélanger 1998).
- 10 Notre propos n'est pas de reprendre ici en détail ces analyses ou de les évaluer, mais de montrer que les efforts pour réjuvener un dynamisme qui s'est clairement essoufflé ne sauraient miser ni sur une fuite en arrière, vers un État jacobin reconstitué, ni sur une fuite en avant, en misant sur un certain nationalisme civique en tant que capital social fondateur. Ni l'une ni l'autre de ces stratégies ne constitue une panacée. Ce qui s'impose est un travail d'architecture et de design socio-économico-politique beaucoup plus complexe pour reconstruire les mécanismes de concertation nécessaires dans une socio-économie québécoise fondée sur la connaissance et l'innovation.

## La problématique de la gouvernance

- 11 La gouvernance peut se définir comme la coordination efficace de l'ensemble des activités d'une entité socio-économico-politique quand les ressources, le pouvoir et l'information sont vastement distribués. Les défis de gouvernance sont donc des défis de coordination. Mais il n'est pas facile de résoudre ces problèmes sans mettre en place un vocabulaire permettant d'en définir la nature cliniquement.

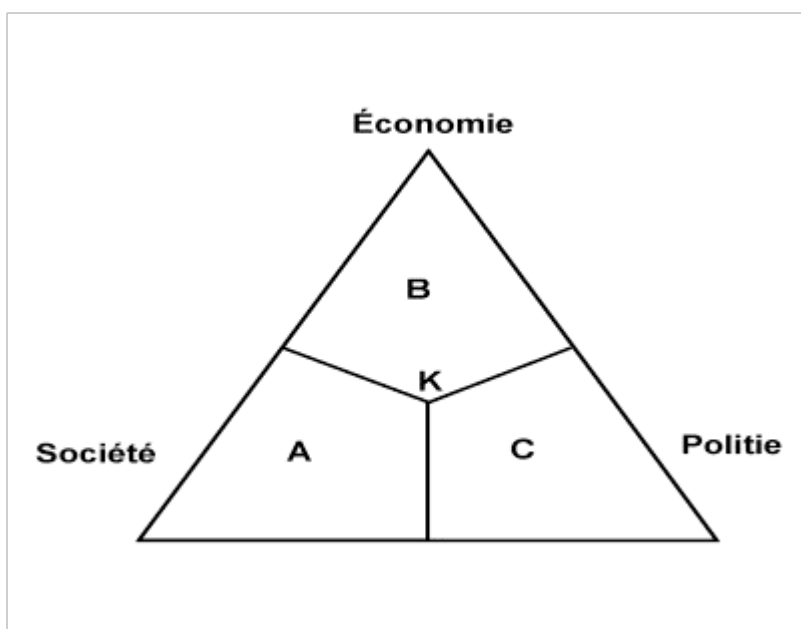
## Les trois secteurs

- 12 Pour camper la discussion, nous utilisons un petit graphique emprunté à Kenneth Boulding (1970). Ce graphique synthétise l'ensemble des relations et des forces d'intégration dans une socio-économie ou une organisation où cohabitent l'échange marchand, la contrainte et la réciprocité. La société traditionnelle s'ancrait fermement

dans les relations de réciprocité de la zone A qui occupait le gros de l'espace en un temps où les relations mercantiles (B) représentaient une petite portion des forces d'intégration, et les bureaucraties d'État avec leur force de coercition (C) une portion encore plus petite. Dans un tel cas, le centre de gravité K était évidemment fort différent de ce qu'il est dans notre triangle stylisé.

- 13 Par exemple, le passage du monde occidental au capitalisme, décrit par Karl Polanyi (1944), a entraîné une expansion de la sphère B à proportion que la monnaie, la terre et le travail sont passés sous l'emprise du marché. Cette "grande transformation" se poursuivra d'ailleurs dans les jeux de la grande entreprise qui va s'incarner dans un taylorisme tout aussi méprisant pour la confiance, la solidarité et la réciprocité de la zone A que le marché concurrentiel l'avait été. Les structures tayloriennes veulent contrôler l'ouvrier flâneur ou paresseux par un cadre coercitif. Ces excès du marché et des bureaucraties privées vont donner lieu à des contre-mouvements: l'État va devenir conscient de son rôle de régulateur nécessaire. Voilà qui devait entraîner une expansion de la sphère C. Ce vaste mouvement, qui commence à s'affirmer au Canada dans la seconde moitié du XIXe siècle, va s'accroître après la Grande Dépression des années 1930, et déclencher un accroissement de la sphère étatique jusque vers la fin des années 1970.
- 14 Les excès de la bureaucratie étatique, tout aussi coercitive que celle du privé, devaient entraîner un retour du bâton qui alimentera la décennie de néo-libéralisme des années 1980 (nouveau glissement vers B) – une décennie où la foi dans les mécanismes du marché fera école.

Fig 1 : Le triangle de Boulding



- 15 L'un des effets non voulus et non prévus de l'envahissement du triangle à tour de rôle par les mécanismes marchands et par les mécanismes de coercition de l'État sera de réduire dramatiquement le coefficient de confiance, de solidarité et de réciprocité sur lequel était construite la socio-économie traditionnelle, et d'engendrer une érosion dramatique de la socialité (qui selon Jean Baechler (1994) est cette capacité humaine à former des morphologies qui cimentent en sociétés cohérentes les individus, les groupes et les

réseaux) qui est le soubassement de la sphère A mais qui sous-tend aussi les activités des autres sphères.

- 16 C'est cette perte de capital social et du capital de confiance qu'ont publicisée Robert Putnam (1995) et Francis Fukuyama (1995) tout en rappelant que ce soubassement de socialité est un support important de la croissance économique et de l'éthos démocratique. En effet, la confiance est un substitut efficace à des mécanismes formels de coordination comme le droit, une réponse à l'inadéquation des institutions publiques et privées, et elle est au cœur des réseaux d'innovation (Thuderoz et al 1999). Nous avons montré dans notre étude de la Révolution tranquille (Paquet 1999a) que l'érosion du capital social a été particulièrement importante au Québec à cause de la vigueur même de l'action de l'État.

## Dynamiques diverses de développement

- 17 Le modèle québécois comme type idéal est nettement un mélange particulier de mécanismes des trois secteurs: intervention déterminante de l'État en C, concertation en B (mais aussi entre ABC), et solidarité assurée par le nationalisme en A. Quand le modèle s'effiloche, c'est, suggérons-nous, parce que le capital social s'érode et la concertation s'en ressent dans toute la socio-économie.
- 18 Certains, qui ont lu l'expérience des années 1960 comme celle d'un État propulsif qui venait prendre la relève d'un entrepreneuriat privé déficient, ont été tentés d'attribuer toute la déconcertation ultérieure à un affaiblissement de l'État. Pour eux, le retour à un État jacobin fort constitue la voie de sortie de crise. Ce pari sur C sourd d'une dénonciation de l'hyper-libéralisme (et de la tyrannie des riches qu'il entraîne) et de l'hyper-républicanisme (et de la tyrannie des élites qu'il permet). On joue à plein l'État comme moyen de progrès économique et social malgré un certain cynisme vis-à-vis la politique et l'hyper-démocratie. C'est faire une bien grande confiance à l'État qui pourtant on le sait n'a pas toujours livré la marchandise escomptée (Paquet 1999b).
- 19 D'autres, sans accepter non plus de s'en remettre au marché, misent sur un retour organique de la solidarité même sous une forme atténuée. On mise sur l'émergence d'un nationalisme civique qui viendrait fournir le soubassement socio-culturel nécessaire à une coordination efficace. C'est un pari sur l'émergence quasi-magique du ciment social nécessaire pour que la socio-économie prospère.
- 20 Ces deux paris nous semblent condamnés à faire long feu. Nous avons montré ailleurs que l'État est épuisé et qu'il ne saurait jouer le rôle de maître d'oeuvre dans le développement d'une socio-économie fondée sur la connaissance (Paquet 1996-7). Pour ce qui est du nationalisme civique, c'est un être de raison incapable de fournir le capital social nécessaire à une coordination efficace parce qu'il gomme les communautés, et, donc, est incapable de bâtir sur elles.
- 21 En ce sens, le nationalisme civique n'a pas plus de consistance que cette conception caricaturale de la citoyenneté républicaine où les citoyens se retrouveraient supposément fusionnés par une opération de transfiguration qui les purgerait de toutes leurs caractéristiques sauf celles de "citoyen pur" (Paquet 2001a,b).

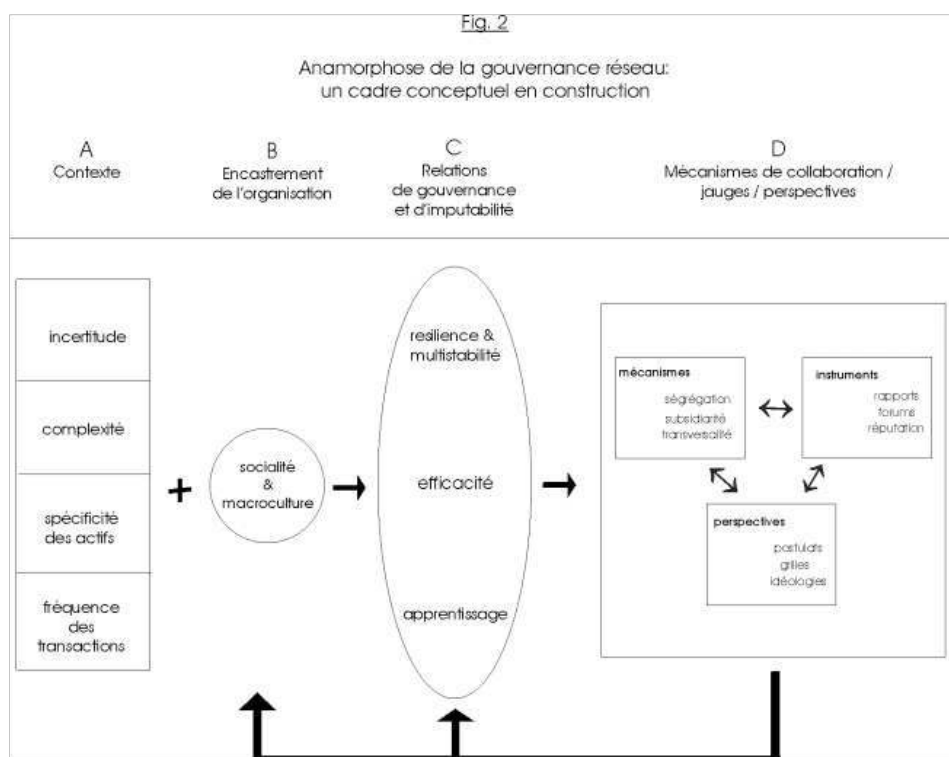
## La gouvernance-réseau

- 22 Si ni la fuite en arrière (retour à l'État jacobin) ni la fuite en avant (pari sur un nationalisme civique aseptisé) ne peuvent régénérer le modèle québécois, cela ne veut pas dire que l'opération soit impossible. Un autre groupe moins naïf (dont nous sommes) prétend qu'il faudra travailler à construire une socialité nouvelle et forte sur des liens plus ténus par le truchement d'une variété de mécanismes permettant d'assurer une meilleure gouvernance collaborative fondée sur les communautés – i.e., une coordination plus efficace quand les pouvoirs, les ressources et l'information sont vastement distribués.
- 23 D'abord, cette stratégie prend acte du contexte. Elle prend en compte la complexité et l'immense degré d'incertitude qui marquent la société d'information. Elle reconnaît aussi qu'on devra composer avec bien d'autres dimensions plus proprement économiques, comme la spécificité des actifs des divers intervenants ou la nature et les patterns de transactions qui les intègrent.
- 24 Ensuite, elle reconnaît la nécessité de construire sur la trame communautaire: tous les partenaires sont *imbriqués* dans les réseaux de relations qui constituent la socio-économie québécoise, et ces réseaux eux-mêmes sont *encastrés* dans des macro-structures informationnelles, symboliques et normatives qui les sous-tendent et les contraignent (Granovetter 2000). Pas moyen d'ignorer ces réalités qui imposent l'obligation de composer avec ces réseaux et structures, d'en faire le meilleur usage possible, mais aussi de les modifier à la marge si possible quand ils nuisent à l'apprentissage collectif.
- 25 De plus, ces imbrications et cet encastrement fondent, on l'a dit plus haut, une logique dominante ayant un impact déterminant sur la prévalence de certaines relations de gouvernance et d'imputabilité: efficacité, résilience, multistabilité, apprentissage sont autant de dominantes possibles (mais il y en a d'autres) qui à leur tour commandent la mise en place de mécanismes et d'instruments de gouvernance assez différents.
- 26 Enfin, les structures de gouvernance et d'imputabilité vont peser lourd dans la définition des mécanismes de collaboration et des instruments qu'on va utiliser pour s'assurer qu'il y ait réconciliation efficace des perspectives des diverses parties en présence dans des opérations qui supportent la gouvernance réseau.
- 27 Les réaménagements dans la macro-culture, dans la logique dominante qui définit son centre de gravité, dans les habitus qui en définissent les travers et propensions, et dans la trame de la socialité et de la régionalité (qui en définissent le processus de cristallisation) vont se faire via deux boucles d'apprentissage.
- 28 La première boucle d'apprentissage dépend beaucoup de l'harmonisation et de l'inter-ajustement dynamique des *mécanismes de collaboration* [M] (émergés organiquement ou mis en place explicitement), des *instruments ou technologies de veille* [I] (qui scrutent l'environnement, enregistrent les dérives et propulsent la rétro-action), et des *cadres de référence* ou des *perspectives* [P] des divers acteurs et groupes (qui sont un ensemble de postulats, une façon sélective d'appréhender la réalité qui permet à l'individu ou au groupe à la fois de décoder l'environnement d'une certaine manière et de donner sens à sa propre expérience et de choisir certains futuribles) (Schön et Rein, 1994). Il y aura ajustements réciproques de M, I et P, et arrimage, ce faisant, des perspectives avec les

mécanismes et les balises : on va se faire une raison, accepter des compromis, négocier des mécanismes mieux adaptés. C'est l'apprentissage par la *petite boucle*.

- 29 De cet embrouillamini émergeront les forces de récursion plus amples qui vont se réverbérer sur l'encastrement et les relations de gouvernance et d'imputabilité. À court terme, de l'interaction mécanismes/instruments/perspectives vont germer des écarts importants entre les attentes des intervenants et la "réalité" telle que perçue, et s'ensuivre des efforts soit pour ajuster les attentes soit pour modifier les arrangements en place. À plus long terme, cependant, les efforts continus des groupes frustrés vont engendrer l'érosion de certaines normes, remettre en question la logique dominante, contribuer à augmenter la probabilité que s'installent des arrangements déviants, et donc engendrer l'hégémonie d'une logique dominante de rechange et de relations de gouvernance et d'imputabilité transformées. C'est l'apprentissage par la *grande boucle*.
- 30 Non seulement, au fil des événements et des chocs, les nœuds de relations vont se redéployer et le réseau se transformer, mais les individus et groupes, agissant d'après leur images et cartes cognitives propres, vont intervenir de façon créatrice pour modifier les arrangements ou contrer l'action des mécanismes qu'ils perçoivent comme les servant mal, et, ce faisant, contribuer à modifier les relations de gouvernance et les valeurs de base. Cela se fera par un processus d'apprentissage social – détection d'anomalies, de ré-interprétation des règles, de négociation permanente entre les intervenants (Boisot, 1995) – mais aussi par des interventions destinées soit à construire des stratégies et politiques, soit à saboter la possibilité que certains accommodements prévalent (Paquet 2001c).
- 31 La figure 2 stylise en raccourci les divers éléments de ce cadre de référence et les deux boucles d'apprentissage qui sous-tendent le processus de gouvernance (Juillet, Paquet, Scala 2001).
- 32 Ce cadre conceptuel en construction vaudra guider nos efforts pour repenser un modèle québécois mieux ajusté aux nouvelles réalités. Il suggère quels sont les éléments nécessaires à l'analyse détaillée d'un système de gouvernance. On doit prospecter (1) le contexte, (2) les principales dimensions de la macroculture, (3) les relations d'imputabilité et de gouvernance correspondant à la logique dominante, (4) l'ensemble des mécanismes et instruments que cette logique dominante privilégie, (5) la manière dont les diverses perspectives contribuent à modifier l'équilibre des collaborations via l'apprentissage par la *petite boucle*, et (6) le mouvement de récursion qui engendre l'apprentissage d'un encastrement renouvelé et de relations d'imputabilité et de gouvernance transformées via la *grande boucle*.





- 33 Dans le contexte de la socio-économie québécoise, cette problématique, sans nier l'importance de l'État ou du nationalisme de solidarité, met bien davantage l'accent sur les technologies de coordination. Elle reconnaît qu'historiquement la gouvernance de la socio-économie québécoise a pu être bien servie par la conjonction d'un État propulsif (qui a pris charge de I) , des arrangements de Québec Inc.(qui ont défini de nouveaux mécanisme de collaboration en M), et par un nationalisme de solidarité qui les a appuyés (en facilitant un certain syncrétisme des perspectives en P).
- 34 Cependant, les observateurs attentifs voient bien que le contexte a changé dramatiquement depuis 25 ans, et que ce qui a bien servi le Québec entre 1975 et 1985 peut ne pas le servir bien aujourd'hui. Force donc est de repenser la gouvernance de la socio-économie québécoise, et de miser moins sur des panacées comme un État jacobin ou un nationalisme de solidarité, et bien davantage sur des architectures renouvelées de coordination ancrées dans les communautés.

## Communautés, socialité et régionalité

- 35 Les années 1970 seront une période de grands bouleversements pour le Québec. En plus des chocs pétroliers de 1973 et 1979, et des aléas de la conjoncture économique fortement stagflationniste, il y aura discontinuité au plan politique. Avec la victoire surprise du Parti québécois, le contexte est bouleversé, la macroculture et la logique dominante sont remises en question. Le défi est nettement un défi de gouvernance. On sent le besoin d'un apprentissage par la grande boucle (Paquet 1977; Fortin, Paquet, Rabeau 1978).

## Quelques études

- 36 Au Québec, on va mettre au point une stratégie à deux vitesses.

- 37 D'abord, on va proposer un énoncé de politique économique construit sur la synthèse de ce qui était éparpillé dans les dossiers des divers ministères, et sur les orientations qui s'imposent comme les plus prometteuses au moment où la nouvelle économie émerge. C'est un travail orchestré par le ministère du développement économique et qui esquisse un éventail d'axes d'actions possibles pour tirer profit des atouts de la socio-économie québécoise (Landry 1979). Mais il s'agit là d'un volontarisme étatique assez éclaté visant tout au plus à réaffirmer le support de l'État québécois au vieux modèle de développement.
- 38 Ensuite, le Groupe Bonin examine en parallèle de quoi pourrait avoir l'air l'association économique Canada-Québec dans l'hypothèse d'un Québec souverain (Bonin et Polèse 1980). Il s'agit d'une prospection prudente qui ne sent le besoin ni de remettre en question ni de radouber le modèle de développement en place. On se contente de voir comment on pourrait modifier les institutions économiques pour assurer le moins de déconcertation possible si séparation il y avait.
- 39 Au niveau pan-canadien, l'effet de choc de l'élection québécoise va forcer les autorités à réagir.
- 40 On crée le Groupe de travail Pépin-Robarts (GTPR) à la fois pour gagner du temps et pour examiner quels radoubs on pourrait faire aux institutions canadiennes afin de renforcer l'unité canadienne à un moment où elle est menacée par diverses forces centrifuges (Pépin-Robarts 1979). Le Groupe de travail Pépin-Robarts va proposer une analyse clinique et originale de la situation et remettre en question nombre de postulats trudeauesques (explicites et implicites) qui avaient cours au niveau de la politique fédérale – absolutisation des droits individuels, idéologie anti-communautariste, etc.

### **Le retour à la notion de communauté**

- 41 Le GTPR creuse un peu plus profondément dans le soubassement socio-culturel de la socio-économie canadienne, et ses analyses mettent au centre du tapis la notion de communauté – communautés linguistiques, communautés régionales. Le GTPR dit qu'il y a crise au niveau des ciments sociaux (socialité et régionalité), et nécessité de mettre en place des stratégies qui les régénèrent. Or ces stratégies ne sauraient ignorer les "communautés" puisque ce sont les unités de base.
- 42 La socialité est "la capacité humaine à inventer des morphologies, des ciments sociaux qui fassent tenir les individus, les réseaux et les groupes en ensembles stables et fonctionnels"(Baechler 1994:21).
- 43 La régionalité est un type de socialité plus proprement rattachée au territoire, au milieu défini comme "un ensemble territorial formé de réseaux intégrés de ressources matérielles et immatérielles, dominé par une culture historiquement constituée, vecteur de savoirs et savoir-faire, et reposant sur un système relationnel de type coopération/concurrence des acteurs localisés" (Lecoq 1989).
- 44 Les notions de socialité et de régionalité connotent trois ensembles de forces: (1) les contours d'un "espace communautaire" (géographique ou virtuel) qui a une certaine unité et un tonus certain; (2) la logique organisationnelle d'un réseau d'agents en interdépendance imbriqués dans une sorte de collaboration innovatrice; et (3) des mécanismes d'apprentissage organisationnel construits sur la dialectique entre des agents qui s'adaptent et un milieu qui adopte (Maillat 1992).

- 45 Sur le plan socio-politique, c'est donc une démocratie des communautés que les analyses du GTPR appellent. Mais la philosophie politique canadienne doit à sa parentèle britannique un certain travers assimilatoire et une incapacité fondamentale à reconnaître aux communautés un droit à être représentées comme telles (Tully 1995). Le GTPR va donc être incapable de construire un scénario de rechange sur ces analyses: on va développer un cadre d'analyse ambitieux, mais les recommandations qu'on va en tirer vont tourner court, et on va se contenter de proposer des ajustements à la plomberie politico-administrative.
- 46 Il reste que, par une ironie bizarre, (1) c'est le rapport préparé au niveau fédéral qui souligne la centralité du communautaire et du capital social, et qui contribue à faire le lien avec les travaux antérieurs d'André Laurendeau, qui avait déjà, dans les années 1940, mis la communauté au centre des débats, et (2) c'est dans les analyses timorées du GTPR qu'on en arrive à comprendre le mieux à la fois les limites du modèle de développement québécois traditionnel et les voies de son recadrage.

### Les analyses de Laurendeau

- 47 Le retour aux communautés a un fort coefficient de subversion. Il entraîne une désabsolutisation des droits individuels, et l'affirmation de droits collectifs incontournables. Dans les analyses de Laurendeau, on réclame la représentation politique des communautés premières en leur donnant un ordre de gouvernement (Paquet 2000a). C'est une réponse qui n'est pas plus retenue à l'époque de Laurendeau qu'elle ne semble l'être dans la plupart des analyses plus récentes qui cherchent une réponse aux défis posés par nos sociétés polyethniques, plurinationales, et multiculturelles.
- 48 Dans la plupart des cas (alors et maintenant) on essaie de contourner la difficulté en assurant aux groupes minoritaires une certaine reconnaissance symbolique, une certaine représentation plus ou moins éthérée, ou en fournissant des subventions qui permettent aux communautés de se doter d'un certain support administrativo-politique. Mais on ne va jamais aussi loin que Laurendeau qui parle de souveraineté partagée entre les communautés.
- 49 Cela tient tout autant à la difficulté de s'entendre sur la nature des communautés primordiales qu'à celle de définir des moyens de partager utilement la souveraineté.
- 50 Laurendeau n'est pas intimidé par ces difficultés conceptuelles. Il ne définit pas la communauté, il en prend acte. Il ne nie pas la difficulté de construire les ingénieries nécessaires pour ces interactions dans un monde de souveraineté partagée, il insiste seulement qu'il faut qu'on y travaille. Il ne spéculé pas théoriquement sur la démocratie, il en utilise une version sociologique et communautaire. Et il considère le fédéralisme comme un moyen pratique de faire le travail.
- 51 Pour lui, les communautés stricto sensu ont des racines profondes dans l'histoire. Le concept n'est pas applicable aux groupements dont la réalité est strictement nominative ou symbolique. Et de la communauté canadienne-française stricto sensu – qui est pour lui une communauté première –, il affirme qu'elle doit devenir un agent de sa propre construction.
- 52 Pour Laurendeau, il y a en parallèle démocratie politique et démocratie sociologique. Et sa vision du monde est nettement dominée par la seconde.

- 53 La démocratie politique connote un type d'État, de pouvoir politique exercé par des représentants du peuple. C'est un concept bateau qui accommode bien des variantes.
- 54 La démocratie sociologique sourd de la société civile. Elle reconnaît les communautés et les nations; elle ne gomme pas l'ethnique mais l'encadre; elle débouche sur un fédéralisme territorial et communautaire à la suisse et sur une citoyenneté supranationale – sorte d'union sans fusion –qui reconnaisse aux peuples fondateurs le droit d'imposer son mode d'intégration dans le respect des droits collectifs des minorités qui sont limités.

### Aux fondements du modèle québécois première manière et de sa transformation

- 55 Le GTPR comprend que les défis de gouvernance ne pourront être résolus sans revenir aux communautés de base, et sans redéfinir les règles du jeu.
- 56 Les fondements du modèle québécois de développement, à l'origine, on s'en rappelle, étaient à la fois l'interventionnisme de l'État, la concertation des trois secteurs (privé, public et civique), et le nationalisme de solidarité. Or, *Oublier la Révolution tranquille* a suggéré que l'interventionnisme excessif de l'État avait eu pour effet externe d'engendrer une érosion significative du capital social au Québec, et que cela avait été à la source d'un affaiblissement des deux autres piliers sur lesquels le modèle québécois de développement était bâti (concertation et solidarité), avec pour conséquence l'essoufflement de Québec Inc.
- 57 Si cette argumentation tient la route, on peut se demander quels pourraient être les radoubs à faire pour régénérer la socialité et la régionalité puisqu'il s'agit de deux dimensions centrales du capital social.
- 58 Au temps du GTPR, l'expression "capital social" n'était pas aussi populaire qu'elle l'est maintenant, même si elle était dans l'air depuis 1961 (Jacobs 1961). Le mérite du GTPR a été de donner à la dimension communautaire son caractère central: et avec l'exhaussement de cette dimension, ne pouvait que s'ensuivre l'importance des droits collectifs et des dynamismes extra-individuels.
- 59 Au moment de repenser le modèle québécois de développement, on doit donc se demander comment reconstruire les fondements communautaires de ce développement dans ses dimensions socialité et régionalité.
- 60 D'abord, la nécessité de rebâtir une socialité capable de construire des communautés fortes sur des liens ténus et assurer ce faisant le meilleur usage de l'intelligence collective. Le GTPR s'en tient à la dimension linguistique comme creuset de base. Or, c'est un cadre trop restrictif. Dans la nouvelle socio-économie bâtie sur l'information et la connaissance, la notion même de "communauté" est immensément plus riche: réseaux, alliances, partenariats prospectent un nouveau terrain pour y découvrir quelles autres dimensions sont essentielles au meilleur usage de l'intelligence collective (Lévy 1994).
- 61 Ensuite, le GTPR donne sa pleine place au milieu et à la régionalité, mais il simplifie, ici encore, indûment en réduisant les régions aux provinces. Or, ce réductionnisme est dangereux parce que la nouvelle socio-économie est construite autour de systèmes locaux d'innovation ancrées dans un capital humain, organisationnel et social qui pour être moins mobile que le capital financier a pourtant une importance déterminante dans le processus d'innovation, de production de connaissance nouvelle, et d'apprentissage collectif. C'est dans cette direction qu'on découvre vite l'importance des cités-régions.

- 62 C'est dans ce double contexte qu'il faut penser le nouveau modèle québécois de développement.

## E-gouvernance

- 63 Les fondements de ce modèle québécois renouvelé, construit sur des assises modernes, doivent s'ancrer non seulement dans une stratégie de renouvellement du capital social mais aussi prendre en compte que les forces vives du développement, économique, social et politique ont été transformées par le passage à une socio-économie fondée sur la connaissance (Paquet 2000b).

## La révolution commutative

- 64 À un premier niveau, les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) ont bouleversé le processus de coordination économique. On a assisté à l'émergence de macro-organisations capables de tirer profit des nouvelles économies d'échelle informationnelles. Mais, paradoxalement, la nouvelle économie de l'information a aussi rendu possible une plus grande autonomie des individus et des entreprises qui peuvent utiliser ces degrés de liberté pour tisser alliances et réseaux et construire des méso-entités performantes.
- 65 À un second niveau, cette société d'information a engendré une socialité nouvelle - spectrale - où se croisent "des spectres qui ne se connaissent pas". La spectralité comme mode d'être est évanescence et dispersion: chacun peut s'isoler, se débrancher, échapper à l'identité définie. C'est ce que Marc Guillaume nomme "la révolution commutative" (Guillaume 1999). Les réseaux d'interaction existent depuis des millénaires, mais ce n'est que récemment qu'on a commencé à pouvoir les reconfigurer à volonté. Dans les mots de Guillaume, "c'est le génie de la commutation ...qui permet d'établir, de maintenir, de modifier et d'interrompre des relations entre éléments d'un ensemble quelconque. Autrement dit, de transformer tout ensemble en un réseau actif, d'accélérer son évolution ou son auto-organisation" (p.18).
- 66 Cette commutation facilitée et généralisée a trois effets importants: d'abord elle oblige chacun à devenir spectral, à se décomposer pour s'adapter aux divers contextes; ensuite, elle oblige à cohabiter anonymement dans le réseau (Guillaume 1999:29); finalement, elle permet de regrouper les opérations en amont, en parallèle et en aval, mais aussi d'interrompre les liaisons à tout moment, ce qui accélère les échanges et catalyse l'intelligence collective (Lévy 1997). Voilà qui entraîne un éclatement des formes organisationnelles et communautaires traditionnelles à proportion qu'elles deviennent toutes des arrangements fragiles et temporaires puisque chacun peut se désengager à tout moment.
- 67 Pour les communautés de travailleurs qui ne sont pas nécessairement flexibles, la commutation est synonyme de précarité accrue, d'incertitude, de fractures et de ruptures à tout moment. On peut croire que cela ne peut que se traduire par une fragilisation des conventions collectives, et un plus grand degré de friabilité dans les arrangements et contrats de travail à proportion que la flexibilité devient un facteur central dans la négociation collective. En fait, la révolution commutative exige de repenser la trame et les contours des communautés de pratique de toutes sortes.

- 68 Pour les entreprises, la révolution commutative impose une accélération de l'apprentissage, et donc une horizontalisation, déterritorialisation, virtualisation des organisations. C'est le monde des synergies dont on doit tirer le meilleur parti. Pour ce faire il faut évidemment négocier une flexibilité beaucoup plus grande des contrats. Or, ceci n'est pas viable sans un modicum de confiance et de règles pour que la coopération prospère (Levi 1998; Thuderoz et al 1999). Autrement dit, c'est dans une socialité renouvelée et riche qu'on trouvera le terreau susceptible de permettre le développement de réseaux performants et résilients.
- 69 D'où un défi double pour l'État: (1) d'abord, assurer une redistribution des risques entre les groupes de fournisseurs des diverses sortes de capital (y compris le capital humain, intellectuel, social, etc.) pour éviter qu'il y ait rescision du contrat moral entre ces groupes qui leur permet de coopérer; et (2) (qui est évidemment lié de près au premier) assurer le développement d'un niveau minimal du capital de confiance pour que les synergies puissent s'accomplir.
- 70 Dans ce contexte, le rôle de l'État est modifié: il devient plutôt animateur, entremetteur, endosseur, et joue surtout un rôle de soutien des réseaux et des communautés bien plus qu'un rôle de premier plan.

## Régionalité et socialité

- 71 La stratégie d'un État axé sur le bon usage de l'intelligence collective et la catalyse de l'apprentissage collectif est évidemment ambitieuse: il faut mettre en place de nouvelles structures de collaboration entre des partenaires qui, autrefois, se seraient perçus comme des ennemis jurés, et assurer un processus d'apprentissage collectif nettoyé de ses scories et enrichi par les technologies nouvelles. C'est un vaste travail d'ingénierie des interactions.
- 72 Le rôle de l'État est ici d'intervenir de manière créatrice pour faciliter la mise en place des nouvelles structures nécessaires pour la gouvernance distribuée et pour éliminer les obstacles à l'apprentissage collectif et le catalyser. Mais ceci réclame au départ une bonne appréciation des fondements de l'intelligence collective qu'on veut ainsi dynamiser.
- 73 Cette dynamisation peut se faire selon deux axes complémentaires à poursuivre de manière intégrée.
- 74 Le premier mise sur la régionalité, les relations territoriales de base et les relations de proximité qui sont au coeur du milieu – formes élémentaires d'identité et d'interactions que ces proximités facilitent et fondent. C'est le défi des cités-régions intelligentes ou ingénieuses. Le second est plus diffus et polymorphe et mise sur une sorte de nouvelle socialité dont les assises sont plutôt communautaires au sens socio-culturel du terme que strictement territoriales. Cette socialité n'est plus strictement "régionale" sans pourtant être totalement déterritorialisée. La sorte de ciments sociaux dont il est question repose sur un système socio-technique qui constitue une sorte de monde – au sens où on parle du monde des affaires, du monde des arts, du monde de la médecine (Spinosa, Flores, Dreyfus 1997). C'est un monde d'interactions facilitées grandement par les nouvelles technologies mais qui est ancré dans des communautés de pratique ou des projets mobilisateurs.
- 75 Dans l'un et l'autre cas, il s'agit de méso-communautés: dans le premier cas, communautés définies par langue, ethnie, immobilité, relations de travail, structure industrielle, etc. qui sont facilement repérables et relativement stable; dans le second cas,

il s'agit d'un éventail de regroupements professionnels, ou de réseaux volatils et changeants qui peuvent soit émerger sous forme de communautés d'appoint à l'occasion d'un combat contre une législation honnie, ou se cristalliser en communautés éclatées mais stables autour de projets durables comme dans le cas de Greenpeace.

- 76 L'existence d'infrastructures donne à la régionalité une base d'opération visible et des espaces publics repérables. C'est un levier plus facile à identifier et à utiliser, mais c'est aussi un cadre limitant puisque l'hétérogénéité des membres réunis par les aléas de la géographie peut ne pas constituer un ciment social fort. La socialité n'a pas des infrastructures aussi bien établies mais a le pouvoir, surtout depuis l'avènement des nouvelles technologies de l'information et de la communication, de mobiliser plus vite, en plus grands nombres, et sans égards aux distances, ceux qui pour des raisons communes, qui peuvent être puissantes même si elles sont temporaires, peuvent être intéressés à participer à une activité ou un projet.
- 77 Quand ces deux ensembles de forces peuvent se conjuguer, leur puissance est décuplée. C'est donc sur ces systèmes socio-techniques territorialement focalisés qu'on va vouloir construire: des communautés de pratique et des réseaux tissés par des liens ténus (représentant des instances actives d'intelligence collective) mais capables d'être énergisés plus fortement dans des lieux relativement bien définis pour tirer profit des relations de proximité (de la Mothe et Paquet 1998).
- 78 Et c'est dans cette direction qu'il faut chercher à construire le nouveau modèle québécois axé sur la gouvernance – un modèle qui saurait conjuguer (1) les dynamiques de l'intelligence collective qu'on observe dans les systèmes d'innovation et au cœur des grappes industrielles, avec (2) les interactions des cités-régions intelligentes qui donnent un point d'ancrage significatif à ces systèmes socio-techniques, et (3) le rôle de catalyseur de l'État commutateur capable de jouer un rôle d'animateur dans ces processus plus ou moins auto-organisés.
- 79 Cette réalité systémique complexe est déjà en émergence. Mais jusqu'ici il semble qu'elle se soit mobilisée bien davantage pour saboter des initiatives que certains trouvaient indésirables que pour construire des stratégies de bricolage qui puissent catalyser le développement de la socio-économie (Paquet 2001c). Ce n'est pourtant pas impossible d'en faire le fondement des forces vives et constructives d'un nouveau modèle québécois de développement. En fait les grandes lignes de ce nouveau modèle sont déjà inscrites dans des analyses qu'on a commencé de produire au Québec. Même si ces analyses paraissent encore déconcertées et si elles ne sont pas encore inscrites dans des planifications explicites ou même dans la psyché collective, elles débouchent déjà sur des initiatives.
- 80 L'incomplétude institutionnelle qu'on peut noter est probablement attribuable en grande partie à une mauvaise intelligence des trois composantes du nouveau modèle.

## **Intelligence collective, cités-régions intelligentes et État commutateur**

- 81 Pierre Lévy a donné une définition utile de l'intelligence collective: "une intelligence partout distribuée, sans cesse valorisée, coordonnée en temps réel, qui aboutit à une mobilisation effective des compétences" (1994:29). Cette définition en quatre portions insiste sur certains faits: que "personne ne sait tout, tout le monde sait quelque chose"

mais aussi qu'on fait fort mal usage de beaucoup de ces morceaux d'intelligence qui sont souvent méprisés et qu'il faut donc activement et continuellement "valoriser". Ensuite, elle met l'accent sur le problème central: coordination en temps réel pour effectuer par le moyen de technologies de collaboration une mobilisation effective des compétences qui sont le support de l'intelligence collective.

- 82 Dans une économie fondée sur l'information et dans laquelle l'innovation est le nerf de la guerre, il s'agit de mobiliser l'intelligence collective pour catalyser l'innovation. Au début des années 1990, certains efforts ont été tentés pour dynamiser le système socio-technique d'innovation en mettant l'accent sur les grappes industrielles (Tremblay 1991). La stratégie a fait long feu parce qu'elle était trop désincarnée et pas suffisamment discriminante: au départ, il n'existait pas de logique communautaire qui puisse permettre à cette stratégie de prendre racine; ensuite, on avait dépecé le Québec en zones et insisté pour que chacune ait part à une grappe. Le résultat a été de trivialisier la logique industrielle qui soutendait les grappes. Voilà qui condamnait la stratégie à échouer.
- 83 Ce n'est que plus tard dans les années 1990 qu'on a recommencé à parler de régions. En 1998, on créait au Québec un ministère des Régions qui se donnait comme mandat d'intégrer les actions verticales des ministères fonctionnels pour soutenir le développement local et régional. Cette tentative timide pour miser sur les régions a aussi tourné court. Certains ont dit que c'était parce que le ministère avait reçu un financement symbolique, et que le gouvernement du Québec n'avait pas l'intention vraiment de soutenir une politique de décentralisation du développement. Au Québec comme au Canada, l'habitus centralisateur des gouvernements est bien connu. Cependant, il faut aussi admettre que l'esprit des régions n'est pas nécessairement aussi fort qu'on a bien voulu le dire: pas facile donc d'insuffler une logique communautaire suffisamment robuste pour ancrer une politique de développement.
- 84 Le défi a été de trouver moyen de superposer ces deux logiques: socialité et régionalité. Et ce cheminement est en train de se faire.
- 85 Le dernier rapport du Conseil de la science et de la technologie du Québec s'intitule "Pour des régions innovantes", annonce des initiatives en ce sens, et prend l'allure d'un manifeste (CSTQ 2001). La logique sur laquelle le rapport est construit reste grandement centré sur l'entreprise innovante. C'est un leitmotiv du Conseil depuis nombre d'années. Mais on a commencé à s'intéresser à "l'environnement immédiat" de l'entreprise innovante – la région, la grappe industrielle. Le malheur est que l'on a guère dépassé le stade des rapports de conjonctures: les 17 régions administratives sont auscultées pour prouver qu'elles sont toutes potentiellement des systèmes régionaux d'innovation considérés comme des unités socio-techniques de base.
- 86 Il s'agit évidemment d'un vaste pas en avant par rapport aux phantasmes sur les systèmes nationaux d'innovation qui avaient cours il y a quelques années, mais on est encore loin d'avoir compris (1) les dynamiques incontournables qui sous-tendent ces systèmes locaux d'innovation, et (2) les périls de la rectitude politique des documents publics qui rend impossible de ne pas donner à chaque région administrative son droit à être une région innovante. Voilà qui est condamné à trivialisier la notion de région innovante.
- 87 Mais la nouvelle unité de base qui ressort de ces analyses est le système local d'innovation qui est un mélange de deux logiques communautaires – l'intelligence collective fondée sur la macro-culture d'un système socio-technique et la logique de proximité de la cité-région.



- 88 Le défi de gouvernance dans ce contexte est celui d'un effort organisé pour faire le meilleur usage possible de l'intelligence collective dans un système socio-technique territorialisé grâce à une sorte d'ingénierie des interactions susceptible de rendre le système local d'innovation plus performant. Dans ce travail, les NTIC enrichissent l'arsenal des technologies de gouvernance, et l'État peut intervenir mais d'une manière différente et à l'aide d'instruments inédits.
- 89 Mais pour ce faire, l'État facilitateur, animateur et commutateur doit (1) prendre en compte la nouvelle réalité fondée sur la révolution commutative, (2) reconnaître que la loi de la variété requise de Ashby est incontournable – i.e., qu'on ne peut obtenir une gouvernance effective d'un système complexe que par une gouvernance collaborative qui soit du même degré de complexité (Ashby 1960), et (3) construire sur un arrimage socialité/régionalité qui fasse que le système local/régional d'innovation devienne l'unité de base.

### Vers un nouveau modèle québécois de développement

- 90 Le nouveau modèle québécois de développement prend ses distances par rapport à l'ancien: l'État y joue un rôle beaucoup plus modeste de catalyseur; la concertation et les partenariats entre les trois secteurs et entre les divers intervenants dans chaque secteur jouent un rôle dramatiquement plus important; et le nationalisme civique est remplacé comme source de ciment social par une sorte de logique communautaire qui redonne au "milieu" son rôle de dynamo.
- 91 P.P. Proulx (1992) avait déjà suggéré une sorte de Québec Inc. Il construit à partir des régions. Ce qui est nouveau, c'est l'arrimage entre la région et le système d'innovation, et la reconnaissance que le levier le plus important pour animer l'intelligence collective est la logique communautaire. Voilà qui force à reconnaître l'importance d'une décentralisation stratégique qui part du constat que le système d'innovation est territorialisé et de taille modeste.
- 92 La grande difficulté pour des gouvernements qui souffrent d'un fort coefficient d'habitus centralisateur, c'est l'apprentissage de la modestie nécessaire pour permettre aux systèmes locaux d'innovation de définir les trajectoires les plus prometteuses. Cette modestie laisse plus de place au marché et à la société civile, mais n'absout pas l'État de ses responsabilités.
- 93 L'État garde un rôle fondamental mais différent de celui qui était le sien au cours des derniers 50 ans. Au lieu d'une présence intrusive, on a besoin d'une présence subtile de l'État. Cela se traduit dans une triple stratégie d'intervention. D'abord, mettre en place les infrastructures permettant de tirer le maximum des connections possibles entre personnes et groupes. C'est la *stratégie de connectivité* qui veut combattre l'exclusion. Ensuite, intervenir pour faciliter le fonctionnement de la boucle d'apprentissage collectif en éliminant ou atténuant les blocages. C'est la *stratégie de catalyse*. Enfin, l'ingénierie de technologies nouvelles de gouvernance de l'intelligence collective quand il semble bien qu'il y ait "gouvernance failures". C'est la *stratégie de complétude*.
- 94 Dans tous les cas, l'État joue un rôle de commutateur: dans l'architecture des relations, il branche ou rebranche une personne ou un groupe qui ne l'était pas; dans l'apprentissage collectif, en nettoyant les scories ou en atténuant le bruit, on fait de la commutation en établissant des liens qui s'étaient atténués ou qui avaient été oblitérés; et dans

l'ingénierie et la construction de liens manquants ou inopérants, c'est aussi l'État-commutateur en acte.

- 95 La stratégie de connectivité est la seule composante dont on puisse dire qu'elle est déjà bien amorcée. C'est aussi la plus simple.
- 96 Comme la logique du marché n'est pas susceptible d'engendrer l'investissement requis pour mettre en place les infrastructures nécessaires pour assurer qu'il n'y aura pas exclusion, l'État a un rôle important à jouer pour que tous puissent prendre part au jeu. Que la logique soit celle des biens à matérialité publique d'usage (degree of publicness) comme la RetD ou l'éducation – où la myopie des acteurs les amène à sous-investir – ou celle des biens méritoires (dont on sait que la population gagnerait beaucoup à les consommer qu'elle le comprenne ou non), l'effort de l'État pour connecter tous et toutes est peu susceptible d'être controversé. C'est pourquoi les gouvernements ont commencé d'agir (Richard 1999).
- 97 Mais ces investissements d'infrastructure rendre possible seulement des réseaux et des apprentissages performants. Il n'est pas certain que la simple généralisation de la connectivité va engendrer des structures de gouvernance et des règles du jeu qui vont nécessairement assurer le bon usage des ressources humaines et des investissements optimaux en capital humain. On est encore loin des arbres de connaissances et des bourses des savoirs de Authier et Lévy (1992) même si tout cela est technologiquement possible (Laurent et Paquet 1998: Ch. 10).
- 98 Pour ce qui est de la stratégie de catalyse, il est difficile de détecter une action cohérente de la part des États. L'État est encore absorbé dans des représentations de la vieille économie industrielle: il ne voit pas qu'il a un rôle essentiel de producteur de capital social et de confiance, et, a fortiori, qu'il doit intervenir dans le processus d'apprentissage collectif d'une manière cohérente et intégrée (Tussman 1977). Et quand il prend conscience de ce rôle, il ne sait pas faire. En conséquence, le déni quant à la nature des blocages à l'apprentissage collectif est omniprésent. Ne pas voir les problèmes constitue une sorte d'immunisation contre l'obligation d'intervenir. Il faut cependant noter les initiatives récentes pour créer des "cités intelligentes" (smart communities) qui sont des efforts utiles pour catalyser l'intelligence collective au Canada.
- 99 Les "cités-régions intelligentes" sont des unités territoriales, qui peuvent varier en taille d'un grand voisinage jusqu'à des cités-régions considérables, dont les résidents, les organisations et les appareils de gouvernance utilisent les NTIC pour transformer leurs systèmes locaux et régionaux de manière significative. Cela se fait tant par la coopération entre les secteurs privé, public, éducationnel et civique que par une mobilisation des citoyens pour en faire des membres actifs capables de contribuer à l'intelligence collective. Récemment, le gouvernement fédéral a mis en place un programme d'expérimentation en identifiant une région dans chaque province ou territoire du Canada où l'on va financer une vaste d'expérience en laboratoire (si l'on peut dire) pour faire la démonstration du potentiel de ce genre d'architecture organisationnelle localisée (Coe, Paquet et Roy 2001). On peut croire que la stratégie des régions innovantes proposées par le Conseil de la science et de la technologie du Québec constitue un pas dans la même direction.
- 100 Quant à la stratégie de complétude, elle devra attendre un bon moment. Quand on ne voit pas l'utilité d'une fonction, il est difficile de voir pourquoi on voudrait créer un organe amélioré pour l'exercer. De plus, les excès de l'État keynésien, qui a peut-être trop

souvent défendu la nécessité pour l'État d'intervenir en arguant qu'il y avait "market failures", viennent hanter ceux qui aujourd'hui dénoncent les "governance failures". En conséquence, il y a hypertélie du devoir de réserve: on l'utilise à tout moment pour légitimer l'inaction.

- 101 Mais même quand on connaît ce qui manque à l'appareil organisationnel ou institutionnel et ce que l'État devrait faire, on n'a souvent pas le courage de faire ce qui s'impose, non plus que celui de faire usage des technologies qui permettraient à l'État-commutateur de jouer son rôle d'animateur, de chorégraphe, et de "professeur", et moins encore son rôle d'architecte social, de constructeur de cités intelligentes, etc.

## Conclusion

- 102 Quant à savoir si on peut espérer que ce nouveau modèle québécois de développement fasse école dans un proche avenir, cela n'est pas certain pour plusieurs raisons.
- 103 D'abord, l'acte de foi dans le nationalisme civique reste omniprésent pour la classe politique, et avec lui l'importance qu'on continue d'accorder à l'État jacobin. Il est donc difficile de croire que l'on puisse accepter vite de faire le saut vers une décentralisation réelle des pouvoirs. La logique communautaire a beau être puissante, la raison d'État reste dominante et la gouvernementalité séduisante (Paquet 2000b).
- 104 La logique dominante de la gouvernementalité est celle de la mise en situation, de la mise en scène (Laroche 1997) qui sourd bien davantage de la volonté de pouvoir que des crises à résoudre. L'État veut surtout domestiquer les intervenants non plus par une coercition qui engendrerait des réactions violentes et créerait des blocages, mais par l'intéressement des parties prenantes, en traduisant les représentations de manière à engendrer une façon de penser particulière du citoyen qui va l'amener à s'aligner sur la position canonique parce qu'il voit que ses intérêts vont dans ce sens (Miller et Rose 1990). C'est la pente dangereuse vers l'assujettissement volontaire.
- 105 Ensuite, même s'il y avait recadrage permettant de voir comment la décentralisation est jouable, il n'est pas certain que l'on possède des modèles de gouvernance et les technologies de collaboration nécessaires pour opérationnaliser ce genre de modèle. Voilà qui explique les hésitations des citoyens quand on suggère que l'État pourrait mieux faire en faisant moins. Malgré le grand malaise des citoyens par rapport à l'État, il y a malaise encore plus grand vis-à-vis les aléas de la décentralisation qu'on assimile à tort au chaos économique d'une part, et à l'affaiblissement de l'État et à la perte des acquis sociaux d'autre part. Dans ce contexte, il devient facile pour les centralisateurs de tous crins de dénoncer la décentralisation avec la même verve et la même rhétorique dont ils usent pour dénoncer les horreurs d'un néo-libéralisme débridé. Le choix d'un État fort devient alors une sorte de pis aller qu'on accepte par manque de confiance dans les technologies de coordination de rechange.
- 106 C'est donc rien de moins qu'une révolution dans les esprits qui s'impose.
- 107 Or ce sont les révolutions les plus difficiles à orchestrer.
- 108 Roy Lewis a analysé une situation semblable dans son livre "Pourquoi j'ai mangé mon père" qui ironise sur l'expérience d'une tribu de singes arboricoles déstabilisés par les innovations: qui découvrant le feu, qui inventant les premiers outils, etc. Le progrès les amène à délaisser la sécurité de leurs arbres. Dans un tel monde en transition, chaque

crise fortuite ou chaque moment difficile fournit aux vieux réacs l'occasion de prévoir le pire et de prêcher le retour à la sécurité arboricole.

- 109 Dans le Québec d'aujourd'hui, l'État jacobin est l'équivalent de la sécurité arboricole. Et, malheureusement, c'est encore vrai qu'il suffit seulement, dans certains cénacles, de dénoncer cette fausse sécurité pour être excommunié.
- 110 Il faudra donc attendre que l'on puisse repenser le développement économique, social et politique davantage en termes de libertés qu'en terme de sécurité pour qu'un nouveau modèle québécois de développement soit accrédité. On dérive inexorablement dans cette direction, mais les progrès sont assez lents. La fait qu'un Nobel récent d'économie soit le prophète d'un tel évangile (Sen 1999) fait que nos espoirs sont aussi grands que les craintes de certains critiques.

## BIBLIOGRAPHIE

- W.R. Ashby 1960. *Design for a Brain*. (2<sup>e</sup> Ed.) London: Chapman and Hall.
- M. Authier et P. Lévy 1992. *Les arbres de connaissances*. Paris: La Découverte.
- J. Baechler 1994. *Précis de la démocratie*. Paris: Plon.
- Y. Bélanger 1998. *Québec Inc.* Montréal: Les Editions Hurtubise HMH Ltée.
- M.H. Boisot 1995. *Information Space*. London: Routledge.
- B. Bonin et M. Polèse 1980. A propos de l'association économique Canada-Québec. Montréal: ENAP.
- K.E. Boulding 1970. *A Primer on Social Dynamics*. New York: The Free Press.
- C.A. Carrier (sld) 1992. *Pour une gestion efficace de l'économie*. Montréal: ASDEQ.
- A. Coe, G. Paquet and J. Roy 2001. «E-governance and Smart Communities: A Social Learning Challenge» *Computers and Social Sciences Review* 19, 1, 80-93.
- Conseil de la science et de la technologie du Québec 2001. *Pour des régions innovantes*. Québec: Gouvernement du Québec.
- J. de la Mothe et G. Paquet (eds) 1998. *Local and Regional Systems of Innovation*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- J.P. Dupuis (sld) 1995. *Le modèle québécois de développement économique*. Cap Rouge: Les Presses Inter Universitaires.
- P. Fortin, G. Paquet et Y. Rabeau 1978. «Québec in the Canadian Federation: A Provisional Evaluative Framework», *Canadian Public Administration*, 21(4), 558-578.
- F. Fukuyama 1995. *Trust*. New York: The Free Press.
- M. Granovetter 2000. *Le marché autrement*. Paris: Desclée de Brouwer.
- M. Guillaume 1999. *L'empire des réseaux*. Paris: Descartes et Cie.

- C. Hampden-Turner et A. Trompenaars 1993. *The Seven Cultures of Capitalism*. New York: Currency-Doubleday.
- J. Jacobs 1961. *The Death and Life of Great American Cities*. New York: Random.
- L. Juillet, G. Paquet et F. Scala 2001 «Gouvernance collaborative, imputabilités douces et contrats moraux: un cadre d'analyse», *Gouvernance* 2(1-2), 85-95.
- B. Landry 1979. *Bâtir le Québec*. Québec: Editeur officiel du Québec.
- H. Laroche 1997. «L'entreprise close: une approche cognitive» in P. Besson (sld) *Dedans, dehors: Les nouvelles frontières de l'organisation*. Paris: Librairie Vuibert, 171-190.
- P. Laurent et G. Paquet 1998. *Epistémologie et économie de la relation: coordination et gouvernance distribuée*. Paris/Lyon: Vrin.
- B.Lecoq 1989. *Réseau et système productif*. Dossiers de l'IRER, 23.
- M. Levi 1998. «A State of Trust» in V. Braithwaite and M. Levi (eds) *Trust and Governance*. New York: Russell Sage Foundation, 77-101.
- P. Lévy 1994. *L'intelligence collective*. Paris: La Découverte.
- P. Lévy 1997. *Cyberculture*. Paris: Editions Odile Jacob.
- R. Lewis 1990. *Pourquoi j'ai mangé mon père*. Paris : Actes Sud.
- D. Maillat 1992. «Milieu et dynamique territoriale de l'innovation», *Canadian Journal of Regional Science*, 15(2), 199-218.
- P. Miller and N. Rose 1990. «Governing Economic Life», *Economy and Society*, 19, 1-31.
- G. O'Donnell 1998. «Horizontal Accountability in New Democracies», *The Journal of Democracy* 9 (3), 112-126.
- G. Paquet 1977. «Federalism as Social Technology», in J. Evans (ed) *Options*. Toronto: The University of Toronto Press, 281-302.
- G. Paquet 1996-97. «The Strategic State», *Ciencia Ergo Sum* 3(3), 257-61; 4(1), 28-34; 4(2), 148154.
- G. Paquet 1999a. *Oublier la Révolution tranquille - Pour une nouvelle socialité*. Montréal: Liber.
- G. Paquet 1999b. *Governance Through Social Learning*. Ottawa: The University of Ottawa Press.
- G. Paquet 2000a. «André Laurendeau et la démocratie des communautés» *Cahiers d'histoire du Québec au XXe siècle*, No. 10, 45-54.
- G. Paquet 2000b. «E-gouvernance, gouvernementalité, et État commutateur», *Relations Industrielles/Industrial Relations* 55(4), 746-769.
- G. Paquet 2001 a.«La gouvernance en tant que précautions auxiliaires», in C. Andrew et L. Cardinal (sld) *La démocratie à l'épreuve de la gouvernance*. Ottawa: Les Presses de l'Université d'Ottawa, 217-240.
- G. Paquet 2001b. «Pépin-Robarts redux: socialité, régionalité et gouvernance», in J.P. Wallot (sld) *La Commission Pépin-Robarts quelques 20 ans après (à paraître)*
- G. Paquet 2001c «Public Policy Making in the Age of Internet: Governance in the face of Sabotage and Bricolage» *Canadian Parliamentary Review*, 24 (in press)
- J.P. Pépin et J.P. Robarts 1979. *Report of the Task Force on Canadian Unity*. Ottawa
- F. Perroux 1942. *Théorie de la communauté*. Paris: Les Editions Domat-Montchrestien.

- P.P. Proulx 1992. «Vers un nouveau modèle de développement économique: Québec Inc. II», in C.A. Carrier (sld) *Pour une gestion efficace de l'économie*. Montréal: ASDEQ, 33-46
- K. Polanyi 1944. *The Great Transformation*. Boston: Beacon.
- R.D. Putnam 1995. «Bowling Alone: America's Declining Social Capital», *Journal of Democracy*, 6 (1), 65-78.
- E. Richard 1999. «Tools of Governance», in B.N. Hague and B.D. Loader (eds) *Digital Democracy*. London: Routledge, 73-86.
- D. Schön and M. Rein 1994. *Frame Analysis*. New York: Basic Books.
- A. Sen 1999. *Development as Freedom*. New York: Knopf
- C. Spinosa, F. Flores, H.L. Dreyfus 1997. *Disclosing New Worlds*. Cambridge: The MIT Press.
- C. Thuderoz et al 1999. *La confiance*. Paris: Gaëtan Morin Europe.
- G. Tremblay 1991. "Vers une société de valeur ajoutée" Allocution à l'Ecole des HEC, Dec. 2 (7 p. et annexes)
- J. Tully 1995. *Strange Multiplicity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- J. Tussman 1977. *Government and the Mind*. New York: Oxford University Press.

## RÉSUMÉS

L'article soutient qu'il a bien eu un modèle québécois de développement, mais il est devenu inefficace et remis en question. Ce modèle se distinguait par son interventionnisme étatique dynamique et par la constitution d'alliances entre les différents partenaires sociaux. Mais les fondements d'un modèle performant tels que l'étatisme et le nationalisme civique sont devenus empreints de faiblesses et d'insuffisances que l'utilisation du concept de gouvernance permet d'identifier. Le concept se définit comme étant « la coordination efficace de l'ensemble des activités d'une entité socio-économico-politique quand les ressources, le pouvoir et l'information sont vastement distribués ». Malgré l'inefficacité décrite, il est possible de repenser le modèle québécois de développement par la construction des communautés qui s'appuie sur la régionalité et la socialité. Finalement, le renouveau s'appuierait sur une stratégie de-gouvernance pour un meilleur usage de l'intelligence collective et des cités-régions intelligentes.

The article supports that it indeed had a Quebecois model of development, but it became ineffective and questioned. This model distinguished itself by his(her) dynamic state interventionist and by the constitution of alliances among the various social partners. But the foundations of a successful model such as the state control and the civil nationalism became printed by weaknesses and by incapacities which the use of the concept of governance allows to identify. The concept defines itself as being « the effective coordination of all the activities of an entity « socio-économico-politique » when the resources, the power and the information are distributed spaciouly » Meanwhile the described ineffectiveness, it is possible to rethink the Quebecois model of development by the construction of the communities which leans on the regionality and the sociality. Finally, the flourish would lean on a strategy of governance for a better usage of the collective intelligence and the cities - regions.

## INDEX

**Mots-clés** : développement, gouvernance, modèle, Québec, régionalité, socialité

**Keywords** : development, governance, model, Quebec, regionality, sociality

## AUTEURS

### LUC JUILLET

Centre d'études en gouvernance, Université d'Ottawa

### GILLES PAQUET

Centre d'études en gouvernance, Université d'Ottawa

### JEFFREY ROY

Centre d'études en gouvernance, Université d'Ottawa