

Ministère du Développement Économique de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE)
Partenariat de recherche UQ-MDEIE

« La créativité dans le soutien territorial à l'innovation au Québec »

Le rôle des catalyseurs et des cercles de créativité

Diane Brassard
Geneviève Dubé
Christian Bélanger
Jasmin Tremblay

Marc-Urbain Proulx, directeur
Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT)
Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)
muproulx@uqac.ca

Juin 2009



REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier très sincèrement les 61 répondants de l'**Enquête sur les catalyseurs de créativité dans cinq capitales régionales du Québec** réalisé en 2009. Ils ont généreusement accepté de partager leur expérience en tant que catalyseur de créativité au sein de leur communauté régionale. Sans eux, la présente étude n'aurait pas été possible. Ils ont ainsi permis de mieux saisir comment se déroule tout le processus menant une idée originale vers sa concrétisation dans un projet novateur.

Un gros merci également aux 300 participants du **Forum sur l'enjeu de l'apprentissage collectif au Saguenay – Lac-Saint-Jean** tenu le 5 décembre 2008 à l'UQAC, dont 65 experts d'horizons très diversifiés. Ils ont participé activement à la dizaine de cercles de créativité mis en place, posant un diagnostic sur l'apprentissage collectif dans leur sphère de travail respective et proposant des solutions novatrices pour améliorer les situations jugées problématiques. Dans le cadre de leur formation, une quarantaine d'étudiants inscrits à la maîtrise en Développement régional à l'UQAC ont agi comme animateurs et secrétaires dans les différents cercles de créativité et ont rédigé la synthèse de ces derniers. Sans eux, nous n'aurions pu réaliser la synthèse globale du Forum.

Finalement, nous tenons à remercier très sincèrement le **Ministère du Développement Économique de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE)**, partenaire de recherche du réseau des Universités du Québec (UQ), pour leur soutien financier qui a rendu possible la présente recherche.

SOMMAIRE EXÉCUTIF

Sur les territoires québécois, comment se fomentent la créativité qui se positionne en amont du processus de l'innovation ?

Le Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT) de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC) a exploré deux mécanismes territoriaux de créativité. D'abord fut exercée une enquête auprès d'un échantillon représentatif de « catalyseurs de créativité ». Dans la littérature scientifique, les fonctions de ces catalyseurs souvent appelés intégrateurs, médiateurs, facilitateurs ou « *empannatore* » s'avèrent mal connues, bien que leur rôle soit bel et bien pointé. L'enquête auprès d'une soixantaine de catalyseurs s'est déroulée dans cinq technopoles du Québec, soit Laval, Sherbrooke, Rimouski, Saguenay et Saint-Hyacinthe en 2009¹. Deuxièmement, nous avons expérimenté « *in vivo* » la formule des « cercles de créativité » sur un territoire. Ce mécanisme d'interaction bien connu pour identifier et résoudre des problèmes, devient largement recommandé dans la littérature récente pour sa capacité théorique à participer au processus territorial de soutien à l'innovation. Notre expérimentation d'une dizaine de cercles de créativité s'est effectuée par l'entremise d'un Forum qui a mobilisé plus de 300 participants au Saguenay – Lac-Saint-Jean en décembre 2008².

En **introduction** de ce rapport, nous justifions la pertinence scientifique de notre recherche commanditée en présentant le modèle théorique relatif aux mécanismes de soutien territorial à l'innovation. D'un modèle linéaire classique, nous sommes passés à un modèle de fertilisation croisée de l'innovation par lequel l'interaction et l'apprentissage collectif des acteurs territoriaux deviennent centraux. La créativité s'inscrit actuellement au cœur des questionnements de cette modélisation. Est à cet effet offert le concept de « capital de créativité » mesurable et comparable entre les territoires, capital de créativité qui prend réellement tout son sens dans son actualisation. D'où le ciblage par notre recherche de deux mécanismes institutionnels qui participent à la mise en valeur du capital territorial de créativité sous la forme d'innovations.

¹ DUBÉ, Geneviève; BRASSARD, Diane (2009). « *Enquête auprès des catalyseurs de créativité dans cinq capitales régionales du Québec en 2009* ». Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT) de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC), 73 pages.

² BRASSARD, Diane (2009). « *Synthèse globale du Forum sur l'enjeu de l'apprentissage collectif au Saguenay – Lac-Saint-Jean* » tenu le 5 décembre 2008 à l'UQAC dans le cadre des activités de Vision 2025. Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT) de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC), 98 pages. (Disponible en format électronique sur le site internet suivant : <http://vision2025.uqac.ca/forumac/syntheseglobaleforumac05122008.pdf>).

Le **premier chapitre sur les « catalyseurs de créativité »** vise à mieux saisir ce mécanisme situé en amont du processus d'innovation. L'analyse de l'interaction entre les acteurs des cinq technopoles sélectionnés fait ressortir le rôle central des catalyseurs de créativité au sein des créneaux d'excellence de ces territoires. Par leur capacité à rassembler différents acteurs autour d'enjeux collectifs, porteurs de projets communs, ces ressources humaines bien spécifiques jouent un rôle clé dans la créativité et l'innovation au plan régional. Nous décrivons tour à tour les principales caractéristiques des répondants, les différentes facettes du processus créatif, les principales étapes à suivre pour faire progresser une idée originale vers un projet novateur, les meilleures façons d'identifier des idées de projet, la façon de convaincre les gens de travailler ensemble et de choisir les experts les plus pertinents. Nous examinons aussi les traits de personnalité qui favorisent l'émergence d'idées nouvelles et les principales qualités d'un bon catalyseur de créativité.

Le **deuxième chapitre sur les « cercles de créativité »** présente la synthèse du Forum sur l'enjeu de l'apprentissage collectif au Saguenay – Lac-Saint-Jean, où avaient lieu simultanément dix cercles de créativité touchant les principaux créneaux d'excellence de la région. On y examine d'abord le concept même d'apprentissage collectif. À l'aide de la matrice de SWOT, les participants posent ensuite un diagnostic de l'apprentissage collectif dans les différentes sphères économiques régionales, faisant ressortir les forces, les faiblesses, les opportunités et les freins. Par la suite, ils tentent de trouver ensemble des solutions originales aux problèmes soulevés et d'établir les conditions gagnantes de l'apprentissage collectif. En tant qu'interface nouvelle entre le savoir et le savoir-faire, davantage ciblée sur l'apprentissage collectif, la formule des cercles de créativité fait également l'objet d'une évaluation, à savoir ce qu'on a le plus et le moins aimé et les correctifs qu'on aimerait apporter à la formule dans le futur.

En **conclusion**, nous présentons très succinctement les résultats de l'Enquête et du Forum. Suit la présentation d'une méthode proposée par le CRDT de l'UQAC afin de résoudre ensemble les problèmes de façon créative en dix étapes, dont plusieurs visent à mieux préparer le terrain dans un premier temps, alors que d'autres touchent plus directement une démarche d'apprentissage collectif basée sur la résolution de problèmes créative. Finalement, nous concluons sur le rôle joué par les catalyseurs et les cercles de créativité dans le soutien territorial à l'innovation au Québec.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION		9
1) SOUTIEN TERRITORIAL À L'INNOVATION		9
2) INNOVATION MOTRICE		10
3) CHAMPS D'INTERACTION		13
4) MODÈLE GÉNÉRAL		13
5) CAPITAL TERRITORIAL DE CRÉATIVITÉ		14
CHAPITRE 1 - CATALYSEURS DE CRÉATIVITÉ		17
1) PRÉSENTATION DE L'ENQUÊTE		17
2) MÉTHODOLOGIE		18
a. Échantillonnage		
b. Contact téléphonique		
c. Questionnaire		
d. Liste des questions		
e. Types de questions posées		
f. Méthodes d'analyse des données		
3) ANALYSE DES DONNÉES		21
a. Taux de réponse		21
b. Capitale régionale des répondants		21
c. Sexe des répondants		22
d. Fonction des répondants		22
e. Type d'organisation des répondants		23
f. Q1 - Principaux secteurs d'activités		25
g. Q2 - Types de démarche du processus de créativité		28
h. Q3 - Climat favorisant l'émergence d'idées		29
i. Q4 - Principaux dispositifs qui stimulent la créativité		32
j. Q5 - Façon dont se fait le processus créatif au sein de l'organisation		35
k. Q6 - Traits de personnalité qui favorisent l'émergence d'idées		37
l. Q7 - Traits de personnalité qui freinent l'émergence d'idées		40
m. Q8 - Type d'animation qui fonctionne le mieux pour l'émergence d'idées		43
n. Q9 - Façons d'identifier une occasion ou une idée de projet de développement		45
o. Q10 - Façon de faire progresser une nouvelle idée vers sa faisabilité		48
p. Q11 - Façon de choisir les experts les plus pertinents		50
q. Q12 - Façon de faire pour convaincre les gens de travailler ensemble		53
r. Q13 - Principale difficulté rencontrée pour mener une idée vers la conception d'un projet concret		55
s. Q14 - Principales qualités humaines nécessaires pour faire évoluer une idée		57
t. Q15 - Type de catalyseur qui décrit le mieux nos répondants		60
u. Plus haut niveau d'implication territoriale des répondants		63
v. Q16 - Connaissance d'autres catalyseurs de créativité		64
4) RÉSUMÉ DE L'ENQUÊTE		65

CHAPITRE 2 - CERCLES DE CRÉATIVITÉ	69
1) PRÉSENTATION DU FORUM	69
2) CONCEPT D'APPRENTISSAGE COLLECTIF	71
a. Proposition du Dr Marc-Urbain Proulx	
b. Synthèse des commentaires recueillis auprès des participants lors du Forum	
3) DIAGNOSTIC POSÉ PAR LES PARTICIPANTS	73
A. FORCES	73
a. Population régionale conscientisée avec de grandes qualités	
b. Abondance de ressources et d'expertises	
c. Personnel qualifié, compétent, accessible et ouvert	
d. Présence d'une grande diversité d'outils d'information et de communication	
e. Présence d'infrastructures industrielles, de formation postsecondaire et de recherche	
f. Présence de plusieurs réseaux et du Projet ACCORD	
B. FAIBLESSES	75
a. Climat de méfiance	
b. Certains facteurs culturels nuisibles	
c. Lacunes dans la diffusion de l'information	
d. Problèmes observés dans la formation et la R&D	
e. Limites liées au transfert de connaissances	
f. Exode et manque de main-d'œuvre	
g. Faiblesses observées en matière de réseautage	
h. Concertation difficile à cause du trop grand nombre de structures	
i. Région non concurrentielle en matière de marketing territorial	
j. Manque de vision commune et de leadership	
k. Manque de financement pour les nouveaux projets et le transfert de connaissances	
C. OPPORTUNITÉS	78
a. Nos ressources naturelles seront en demande croissante	
b. La crise du pétrole nous permettra d'aller de l'avant avec les énergies renouvelables	
c. Le développement des TIC est très prometteur dans plusieurs domaines	
d. Les nouvelles méthodes de formation permettront de belles avancées technologiques	
e. Plusieurs sources de financement sont disponibles pour de nouveaux projets	
f. Préparons une seconde vague d'expertises dans le secteur de l'aluminium	
g. L'intérêt de la population est présent pour aller de l'avant	
D. MENACES OU FREINS	80
a. Sur le plan politique	
b. Sur le plan économique	
c. Sur le plan de la formation	
d. Sur le plan de la main-d'œuvre	
E. EN BREF	81
4) SOLUTIONS PROPOSÉES PAR LES PARTICIPANTS	82
A. INFORMATION	83
a. Sources de données	
b. Moyens de diffusion	
B. FORMATION	84
a. Formation des jeunes	
b. Formation postsecondaire	
c. Formation continu	
d. Transfert de connaissances	

CONCLUSION GÉNÉRALE ET RECOMMANDATIONS	117
1) RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE.	117
2) RÉSULTATS DU FORUM	117
3) RÉSOLUDRE ENSEMBLE LES PROBLÈMES DE FAÇON CRÉATIVE : MÉTHODE PROPOSÉE PAR LE CRDT	119
a. Intégrer le processus créatif collectif dans la mission des organisations	
b. Mettre en œuvre des cercles de créativité	
c. Bien choisir les membres des cercles de créativité	
d. Convaincre les experts de travailler ensemble	
e. Leur laisser du temps pour établir un climat de confiance	
f. Leur offrir une formation de base en créativité	
g. Mettre à leur disposition des animateurs chevronnés	
h. Mettre en place une démarche d'apprentissage collectif basée sur la résolution de problème créative en cinq étapes	
i. Miser sur l'ensemble des catalyseurs de créativité pour animer la communauté	
j. Mobiliser tous les bailleurs de fonds dans le soutien à l'innovation	
4) RÔLE DES CATALYSEURS ET DES CERCLES DE CRÉATIVITÉ DANS LE SOUTIEN TERRITORIAL À L'INNOVATION	124

LISTE DES ANNEXES

En lien avec l'Enquête auprès des catalyseurs de créativité dans cinq capitales régionales du Québec en 2009 :

ANNEXE 1A	125
LETTRE D'INTRODUCTION ET QUESTIONNAIRE D'ENQUÊTE	
ANNEXE 2A	133
RÉPARTITION DES RÉPONDANTS DES CINQ CAPITALES RÉGIONALES SELON LEURS SECTEURS D'ACTIVITÉS	
ANNEXE 3A	137
PROFIL GÉNÉRAL DES CINQ CAPITALES RÉGIONALES	

En lien avec le Forum sur l'enjeu de l'apprentissage collectif au Saguenay – Lac-Saint-Jean en 2008 :

ANNEXE 1B	145
PROGRAMMATION DÉTAILLÉE DU FORUM	
LISTE DES EXPERTS INVITÉS DANS CHACUN DES CERCLES DE CRÉATIVITÉ	
ANNEXE 2B	151
DIAGNOSTIC, SOLUTIONS ET CONDITIONS GAGNANTES DANS CHACUN DES CERCLES DE CRÉATIVITÉ	
ANNEXE 3B	175
GRILLE D'ÉVALUATION DES CERCLES DE CRÉATIVITÉ	
ANNEXE 4B	177
LISTE DES GRAPHIQUES ET TABLEAUX RELATIFS À CHACUNE DES QUESTIONS DE LA GRILLE D'ÉVALUATION	

LISTE DES GRAPHIQUES	195
LISTE DES TABLEAUX	199
LISTE DES SCHÉMAS	201
BIBLIOGRAPHIE	203

INTRODUCTION³

POINT 1 : SOUTIEN TERRITORIAL À L'INNOVATION

Il y a trois décennies déjà, les analystes des facteurs du développement ont assisté à un renouveau de modélisation sur le rôle joué par les divers territoires urbains, locaux, ruraux, régionaux, périphériques, métropolitains qui composent les nations. Deux ouvrages imposants ont particulièrement marqué ce virage territorial en théorie du développement, soit l'essai magistral de Friedmann et Weaver (1979) et le collectif édité par Stöhr et Taylor (1981).

On formalisa cette perspective territoriale tel un nouveau paradigme distinct du développement de nature endogène (par le bas). Fut alors rappelé au passage que l'analyse territoriale bénéficiait d'un ancrage historique beaucoup plus ancien en étant associé aux concepts de cité, de communauté, de région, de district.

C'est ainsi qu'il fut offert un principe moteur au rôle du territoire dans l'économie. Rôle relié à l'intégration horizontale des fonctions déjà structurées verticalement par secteurs distincts tels que l'agriculture, le textile, le transport, la santé, l'énergie, l'éducation, etc. En outre, des composantes théoriques spécifiques telles que les bassins de main-d'œuvre, les effets de proximité, l'entrepreneuriat, la mobilisation sociale, les initiatives innovatrices, le financement des actions locales, ont démontré la singularité et la pertinence de cette perspective alternative de développement focalisée sur les territoires infranationaux.

Au fil de la modélisation théorique qui suivit cette lancée, le caractère endogène du développement fut pleinement intégré aux préoccupations de la science économique sous l'angle de la théorie du capital humain (Lucas, 1988) et ses extensions, notamment le capital social (Putman, 2000), le capital institutionnel (Bachmann, 2003) et le capital de créativité (Florida, 2002). Tant et si bien que les territoires se voient actuellement associés à un levier général relié au soutien du développement, par l'entremise notamment de l'innovation (Camagni et Maillat, 2006; Cooke, 2001; Julien, 2005).

En ce qui concerne la forme territoriale comme telle pour saisir ce levier endogène, l'offre fut aussi imprécise que généreuse. Aydalot (1986) suggéra avec bonheur le concept de « milieu innovateur », confirmant ainsi la pertinence de la méso-analyse de Perrin (1983) et de Planque (1983). D'autres experts préférèrent une analyse en matière de système territorial. Certains analystes italiens proposèrent plutôt une interprétation sous l'angle des districts industriels (Antonelli, 1986; Bécattini, 1992). Blakely (1989) misa quant à lui sur le traditionnel concept de communauté pour élaborer son processus endogène de mise en œuvre du développement territorial. Alors que d'une manière générale l'échelle locale fut très largement proposée comme nouvelle assise du développement (Joyal, 1987-2002; Pecqueur, 2000).

Cette dernière approche fit d'ailleurs couler beaucoup d'encre, alimentée par l'importante demande sociale pour du développement. Plus récemment, l'approche par les zones

³ Cette introduction a fait l'objet de deux communications scientifiques présentées dans un colloque national et un colloque international.

économiques spécialisées fut particulièrement prisée (Rallet et Torre, 1994; Porter, 2000; Cooke et Morgan, 1998) en donnant lieu à une désormais volumineuse littérature.

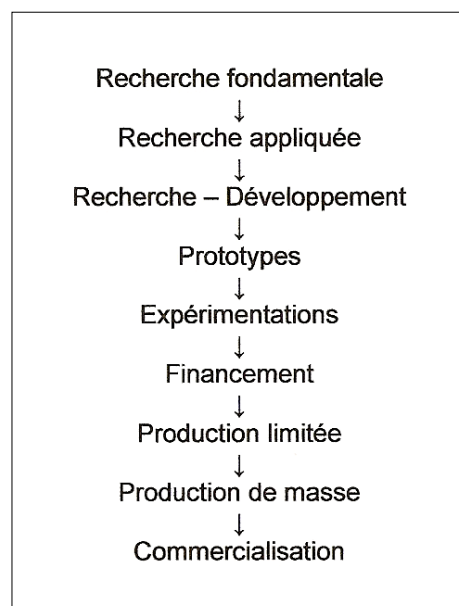
Mais notre propos dans ce rapport ne concerne pas ce niveau de modélisation. Nous ne chercherons pas à définir et catégoriser les types de territoires, exercice que nous avons d'ailleurs effectué au Québec en situant les territoires nouvellement émergents par rapport aux territoires de gestion déjà anciens (Proulx, 2008a-2008b). Notre analyse ciblera plutôt les mécanismes de soutien territorial à l'innovation, notamment les phénomènes d'apprentissage collectif et de créativité situés en amont du processus conduisant à de nouveaux produits, de nouvelles méthodes de production, de nouveaux marchés.

POINT 2 : INNOVATION MOTRICE

On sait que l'innovation représente le moteur de la dynamique socio-économique contemporaine. La science économique admet cette vérité depuis une cinquantaine d'années, avec réticence au début puisque la théorie keynésienne dominait la réflexion sous l'angle de l'équilibre macroéconomique recherché, mais progressivement ensuite au fil de l'entrée de nos sociétés dans un nouveau grand cycle économique mu largement par l'innovation. À l'ère de l'économie du savoir, la compétitivité des entreprises et des nations passe largement par l'innovation sous la forme de nouveaux procédés de production, de nouveaux produits, de nouveaux services, de nouveaux marchés.

Le modèle explicatif classique de l'innovation qu'on associe à Joseph Schumpeter adopte une forme linéaire (SCHÉMA 1). Il est entendu telle une séquence d'étapes distinctes effectuées en filiation. Différents segments d'une filière productrice d'innovation sont ainsi considérés.

SCHÉMA 1
Modèle linéaire classique de l'innovation



Selon cette conception schumpétérienne, on considère deux impulsions fondamentales qui agissent pour stimuler le processus d'innovation soit de nature technologique en amont, ou soit de nature mercantile en aval. Pour qu'une société soit innovatrice, il s'agit d'abord de s'assurer que les divers segments de la filière soient présents. Et ensuite il faut que les impulsions soient au rendez-vous pour stimuler le processus. Dans cet esprit, les gouvernements interviennent généralement tout à fait en amont de la filière, soit dans la recherche fondamentale, tout en laissant aux forces du marché le soin de stimuler le reste de la filière de l'innovation.

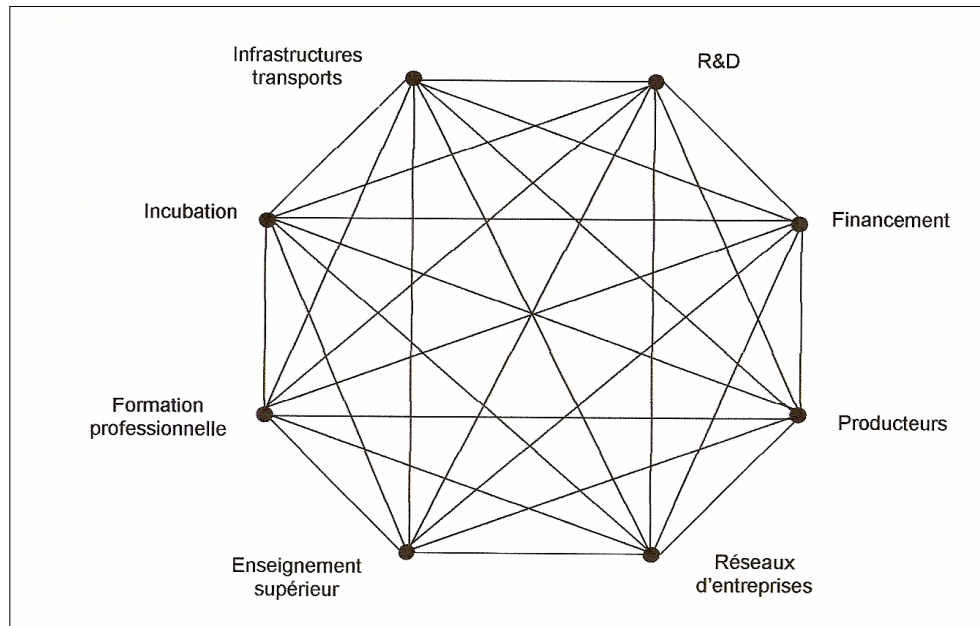
Ainsi, l'innovation apparaît généralement autour des grands laboratoires de recherche, des services supérieurs spécialisés et des sièges sociaux des grands donneurs d'ordres, localisés largement dans les grands centres urbains. Une fois mis au point, les nouveaux produits, services et procédés de production se diffusent dans la périphérie. À cet effet, dans les années 1960 et 1970, différentes modalités de diffusion furent proposées, testées et validées, notamment la diffusion radiale en tache d'huile par couronnes successives autour des centres urbains et aussi celle de nature hiérarchique, descendante, à partir des grands centres urbains directement vers les centres secondaires, tertiaires, quaternaires.

Tout aussi valable qu'il soit, ce modèle linéaire, ne peut réclamer un caractère universel dans le contexte contemporain par lequel l'innovation s'avère généralisée à l'ensemble des activités économiques, sociales et culturelles. De très nombreux cas d'exceptions apparaissent à l'observation et à l'analyse. En réalité, fut illustré le caractère beaucoup plus complexe que simplement linéaire du phénomène de l'innovation. Ainsi, deux caractéristiques du modèle classique de l'innovation sont désormais questionnées de front, soit la linéarité amont-aval du processus ainsi que les modalités de diffusion.

De fait, un nouveau modèle général de nature « interactive » est offert actuellement pour expliquer les processus de l'innovation. Celui-ci illustre le rôle primordial de ladite conception, conception qui découle de la perception par les acteurs d'occasions du marché en liaison avec des possibilités techniques. Cette conception de produits et de procédés s'avère une fonction fondamentalement relationnelle, dynamique, évolutive, cumulative et surtout cognitive entre divers acteurs concernés, dans un contexte général par lequel la hiérarchie et le marché jouent un rôle beaucoup moindre qu'on le croyait auparavant. De fait, les relations interactives cognitives génératrices d'innovations épousent des mécanismes institutionnels intermédiaires qui génèrent de la créativité dans le processus de conception.

Selon cette approche explicative, le phénomène de l'innovation s'avère moins dépendant de l'impulsion en aval et en amont illustrée par le modèle linéaire (SCHÉMA 1), soit à partir de la recherche d'un côté et de la présence d'un marché de l'autre. Les étapes ou segments intermédiaires seraient aussi très importants, voire essentiels. En conséquence, d'autres types d'acteurs ou de segments s'avèrent pertinemment concernés par le processus (SCHÉMA 2). En réalité, l'impulsion de l'innovation s'inscrit souvent sous la forme d'une « fertilisation croisée » entre différents segments de la filière, en interaction créatrice. La linéarité du processus fait alors place à un jeu relationnel composé de retours, de sauts derrière, devant ou sur place, par lesquels l'apprentissage collectif des acteurs devient central.

SCHÉMA 2 Modèle interactif de l'innovation



Dans cet esprit d'interaction et d'apprentissage collectif à l'innovation, le territoire semble jouer en de nombreux endroits, souvent relativement périphériques aux grands centres urbains, un rôle de creuset pour favoriser la fertilisation croisée entre les acteurs et les segments. Les exemples sont légion à cet effet dans la plupart des pays, notamment les fameuses zones industrielles à succès qu'on retrouve en Italie, en France, en Allemagne, aux États-Unis, en Chine, au Brésil. En réalité dans cette nouvelle modélisation du processus de l'innovation, le territoire plus ou moins périphérique se voit doté non seulement de la traditionnelle fonction de captage à partir des grands centres urbains, mais aussi bel et bien d'une fonction de « fertilisation de l'apprentissage collectif, de la créativité et de l'innovation endogène par l'interaction » favorisée par la proximité entre les acteurs qui détiennent les facteurs (SCHÉMA 2). Cette fonction de fertilisation endogène de l'innovation a déjà fort bien illustré qu'elle n'est pas simple à modéliser.

Cependant, l'identification générale des zones pertinentes qui circonscrivent un champ d'interaction à saisir et à formaliser pour cibler l'intervention publique a néanmoins progressé. Les statistiques officielles nous permettent tant bien que mal de saisir les concentrations d'activités par l'entremise des statistiques sur l'emploi et sur les entreprises. On pointe ainsi une grappe de PME dans un secteur, une filière de production territorialisée, un groupe d'entreprises autour d'un donneur d'ordres, un complexe industriel, un bassin de main-d'œuvre spécialisée, un ancrage territorial de savoir-faire traditionnel. Au Québec, ces zones pertinentes à identifier inscrivent leur émergence d'abord dans un contexte spatial mouvant.

POINT 3 : CHAMPS D'INTERACTION

Dans cet esprit de saisie de cette fonction de l'innovation par l'interaction et l'apprentissage collectif, quelques exercices importants furent effectués, notamment afin de saisir les réseaux, les alliances, les transactions, les flux d'informations. Certains résultats, même limités, sont fort stimulants pour comprendre la dynamique de soutien territorial à l'innovation. On sait que la proximité entre les acteurs et la contiguïté entre les établissements ou unités facilite les échanges. Le rôle de la confiance et de la réciprocité fut notamment bien mis en évidence. La mobilité des compétences entre les organisations fut aussi mesurée dans un esprit de cause à effet d'innovation. En outre, des essais furent effectués avec un certain succès pour saisir les phénomènes du « cumul territorial de savoir-faire » et de l'apprentissage collectif.

Bref, plus de deux décennies d'efforts de recherche empirique réalisée un peu partout sur la planète ont généré des résultats pertinents quoique tout de même relativement limités à propos du soutien territorial à l'interaction et à la fertilisation de l'innovation. Ceci s'explique évidemment par le caractère complexe du phénomène étudié. Mais ceci s'explique surtout par les limites effectives des instruments de mesure offerts par les sciences sociales pour saisir les divers flux qui fertilisent l'innovation. Il faut bien le constater, nous mesurons assez bien les stocks aux échelles micro et macro, mais nous n'arrivons pas à bien saisir les flux qui structurent les relations entre micro unités (acteurs) dans la construction du macro système (territoire). Nous disposons cependant d'un vocabulaire enrichi par des attributs souvent mal définis sur les territoires tels que la densité, la connectivité, la transitivité, la fluidité, la plexité.

POINT 4 : MODÈLE GÉNÉRAL

D'une part, la mesure de l'interaction n'est pas évidente, notamment sous l'angle des effets sur l'apprentissage, la créativité et l'innovation. On sait qu'elle se produit largement hors du marché et hors des structures hiérarchiques.

La méthode classique d'analyse des tableaux d'échanges interindustriels (TEI) ne saisit pratiquement pas l'interaction et ses contenus en matière d'information.

La méthode basée sur l'analyse des coûts de transaction s'avère décevante aussi, alors que la méthode d'analyse des réseaux nous a fait progresser un peu, certainement plus que la méthode d'analyse des conventions largement déductives.

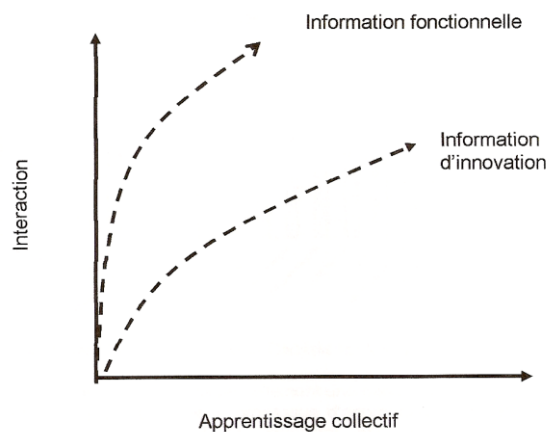
Bref, l'innovamétrie saisit encore mal l'interaction et ses effets. Ainsi, la politique publique à l'égard du réseautage, des maillages, des contacts, etc. fonctionne à peu près à l'aveugle, sans indicateurs à propos des effets concrets.

Néanmoins, nous savons que la socialité et la socio-affectivité cause beaucoup d'interaction naturelle et certains effets bénéfiques en matière d'apprentissage. Aussi, l'interaction formelle de nature fonctionnelle provoque la circulation et l'échange de l'information entre les acteurs en désir plus ou moins explicite d'innovation. Soulignons notamment les conseils d'administration, les transactions du marché, les ordres et directives, etc.

Du côté de l'apprentissage collectif d'autre part, la mesure s'avère encore plus difficile à effectuer. La littérature distingue à cet égard l'information tacite (savoir-faire / expérience) qui

se formalise par le dit « *learning-by-doing* » et aussi l'information explicite (savoir) codifiée par la recherche et la modélisation en laboratoire ou en cabinet. Il apparaît que l'apprentissage collectif générateur d'innovation interpelle les acteurs du savoir (information explicite) et les acteurs du savoir-faire (information tacite) dans un processus de fertilisation d'information de nature cognitive. Le SCHÉMA 3 représente la courbe de créativité vers l'innovation.

SCHÉMA 3
Courbe de créativité vers l'innovation



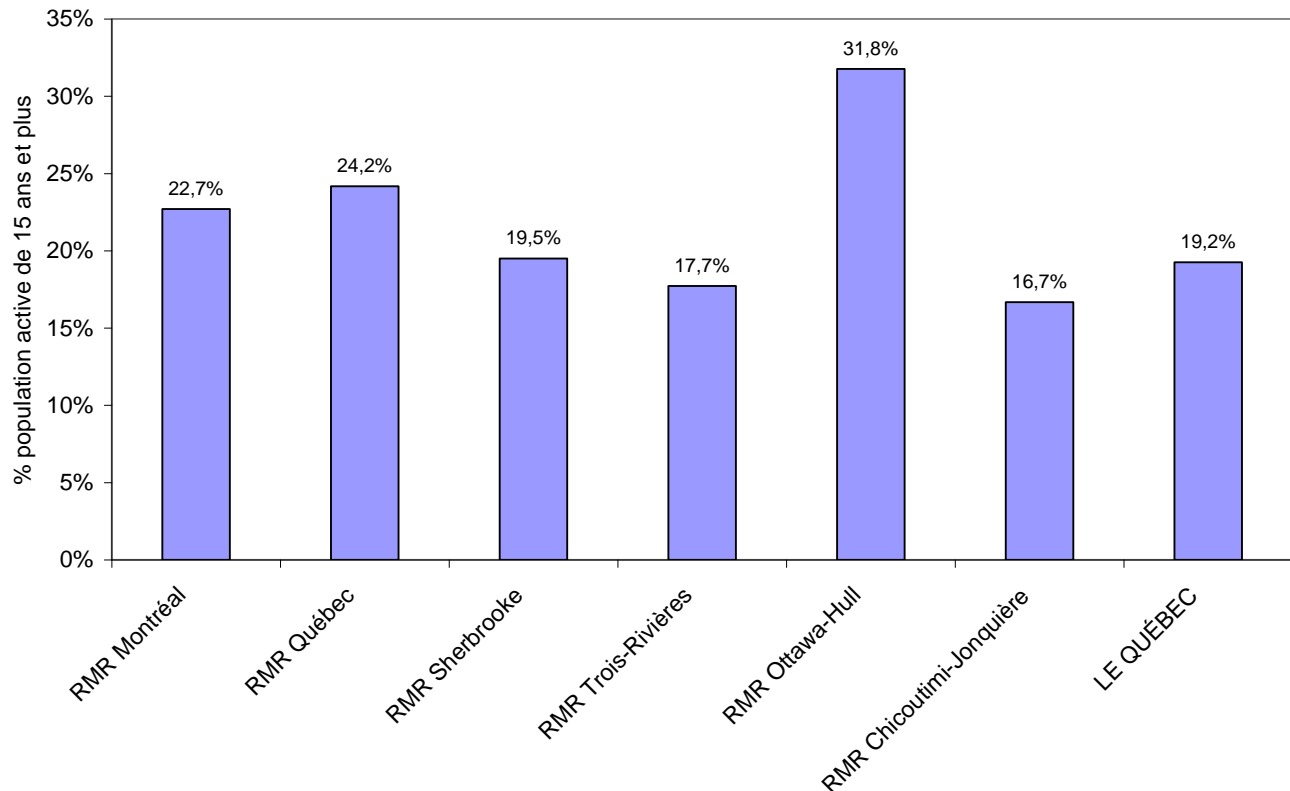
Pour saisir le phénomène de fertilisation de l'information dans un processus d'apprentissage et de créativité conduisant à l'innovation sur un territoire, il est offert actuellement un concept intéressant concerné par le « capital de créativité » (Florida, 2002-2005). Si beaucoup d'extension s'avère proposée à ce concept dans un esprit de théorie, nous retenons ici sa principale vertu en regard d'échantillonnage à travers la masse d'acteurs (capital humain) concernés a priori par l'innovation sur un territoire.

POINT 5 : CAPITAL TERRITORIAL DE CRÉATIVITÉ

Ce concept qui distingue un groupe de professionnels au sein du capital humain possède l'avantage d'être mesurable et comparable d'un territoire à un autre à différentes échelles, en utilisant les statistiques classiques.

Au Québec (GRAPHIQUE 1), on constate à cet effet qu'en 2001, certaines régions métropolitaines de recensement (RMR) comme Montréal et Québec étaient relativement bien dotées en capital de créativité, alors que celle d'Ottawa-Hull illustre un excellent ratio en se situant parmi les « *hot-spots* » nord-américains au sein desquels 30 à 35 % de la population active œuvre dans des professions associées à la créativité (Florida, 2002).

GRAPHIQUE 1
Capital de créativité dans les RMR du Québec, 2001



Source : Recensement 2001 de Statistique Canada sur les professions

Ce capital de créativité comprend essentiellement une main d'œuvre bien formée et experte, capable d'alimenter favorablement le processus d'apprentissage collectif autour d'actions innovatrices sur un territoire. Il se concentre principalement dans les domaines professionnels suivants : Les arts et la culture; les services aux entreprises; la finance et les assurances; la R&D; ainsi que la santé. Puisque le capital de créativité représente sur un territoire un avantage comparatif considérable dont il est tout à fait crucial de mettre en valeur en cette ère de l'économie du savoir, il nous apparaît alors pertinent d'analyser la manière dont cet actif alimente le processus d'innovation.

En réalité, le capital de créativité représente un potentiel qui s'actualise par l'interaction et l'apprentissage collectif. Lorsque bien alimenté, il participe à passer d'une courbe d'information fonctionnelle à une courbe d'information d'innovation (SCHÉMA 3). Les regroupements formels tels que les clubs, chambres de commerce et groupes sectoriels participent à cet activation. Aussi se multiplient depuis quelques années des petits événements de diverses natures, notamment des meetings bien ciblés. À cet effet, nul doute que le réseautage désormais largement pratiqué au Québec participe de plein fouet à stimuler l'apprentissage collectif, la créativité et l'innovation.

Dans cet esprit d'actualisation du capital territorial de créativité, nous avons investigué deux mécanismes institutionnels particuliers. Il s'agit des catalyseurs de créativité et ces cercles de créativité. Deux méthodes de recherche spécifiques furent élaborées à cet effet. Les deux prochains chapitres nous permettront de traiter et d'interpréter les données collectées.

CHAPITRE 1 – CATALYSEURS DE CRÉATIVITÉ

POINT 1 - PRÉSENTATION DE L'ENQUÊTE

L'analyse des mécanismes d'interactions entre les acteurs des cinq capitales régionales choisies au Québec, Laval, Rimouski, Saguenay, Sherbrooke et Saint-Hyacinthe, fait ressortir l'implication d'individus « catalyseurs » dans les divers créneaux d'excellence des territoires.

Les catalyseurs sont en fait des individus qui excellent dans l'art de mettre des gens en interaction. Tels des chargés de projets, ils sont aussi désignés comme des médiateurs, des facilitateurs, des intégrateurs. Ils représentent des ressources humaines rares mais fort utiles sur le territoire. Par leur capacité à rassembler différents acteurs autour d'enjeux collectifs porteurs de projets communs, les catalyseurs jouent un rôle régional clé dans la créativité et l'innovation.

Le présent chapitre vise à mieux saisir le concept même de catalyseur de créativité et tout le processus qui mène à l'innovation.

Une définition préliminaire présente les catalyseurs comme des individus qui accélèrent l'émergence, le lancement et la réalisation de projets d'innovation et de développement grâce à leur capacité à réunir des experts autour d'idées, d'intuitions, de menaces, de forces, de contraintes ou d'occasions.

POINT 2 : MÉTHODOLOGIE

Une étude réalisée en 2008 dans le secteur de l'aluminium au Saguenay – Lac-Saint-Jean (Brassard, 2008) permet d'établir le profil général des catalyseurs de créativité. On y présente également une méthode toute simple pour les repérer. La présente enquête s'inspire de cette méthode de travail pour l'échantillonnage des catalyseurs dans les cinq capitales régionales du Québec retenues.

a. Échantillonnage

L'échantillonnage des catalyseurs dans les cinq capitales régionales choisies s'est effectué par une recherche active dans les journaux locaux, régionaux et provinciaux. La revue de l'actualité pour la période de janvier 2006 à septembre 2008 a permis d'identifier les individus qui se situent au centre des divers projets de développement menés et médiatisés dans les municipalités à l'étude. Aussi, une recherche au sein des organisations, entreprises et centres de recherche des créneaux d'excellence de chacun des territoires a permis de cibler d'autres catalyseurs importants. Ont ainsi été repérés un grand total de 111 catalyseurs répartis comme suit dans les cinq capitales régionales choisies selon leurs domaines d'expertise :

- 20 catalyseurs à Laval : Principalement concentrés dans le domaine de la R&D et à l'intérieur du bio-pôle, de l'agro-pôle, du E-pôle, du pôle industriel et du pôle touristique de Laval Technopole;
- 23 catalyseurs à Rimouski : En majorité dans le domaine des sciences de la mer et de la R&D, mais également dans les domaines de l'énergie éolienne, du développement local et régional, du tourisme, de l'agroalimentaire, des arts et de la culture;
- 32 catalyseurs à Ville de Saguenay : Plusieurs dans le domaine de l'aluminium et de l'énergie, mais également dans les domaines de la forêt, de l'agroalimentaire, du génie, de la R&D, de la santé, des arts et de la culture, du développement local et régional et du service aux entreprises.
- 19 catalyseurs à Sherbrooke : Fortement dans le domaine de l'éducation, de la R&D et du développement local et régional;
- 17 catalyseurs à Saint-Hyacinthe ; Principalement dans le domaine agricole, agroalimentaire et en médecine vétérinaire;

b. Contact téléphonique

Un contact téléphonique a permis de vérifier l'intérêt des catalyseurs ainsi identifiés à participer à la présente recherche.

c. Questionnaire

Les catalyseurs intéressés ont ensuite répondu à un court questionnaire (voir l'ANNEXE 1A) qui visait à mieux comprendre le rôle important qu'ils exercent au sein de leur communauté par le biais des seize questions suivantes :

d. Liste des questions posées

1. Principaux secteurs d'activités dans lesquels ils travaillent
2. Démarche du processus de créativité individuelle OU collective
3. Trois éléments qui favorisent l'émergence d'idées au sein d'un groupe de travail (par ordre d'importance)
4. Trois dispositifs qui stimulent la créativité (par ordre d'importance)
5. Processus créatif intégré dans la mission de l'organisme OU imprévu et non planifié
6. Deux traits de personnalité qui favorisent l'émergence d'idées (par ordre d'importance)
7. Deux traits de personnalité qui freinent l'émergence d'idées (par ordre d'importance)
8. Type d'animation des relations entre les acteurs qui fonctionne le mieux pour l'émergence d'idées
9. Trois éléments qui permettent d'identifier une occasion ou une idée de projet de développement
10. Comment faire progresser une nouvelle idée vers sa faisabilité ? (question ouverte)
11. Deux éléments pour choisir les experts les plus pertinents pour s'assurer de la faisabilité d'un projet de développement (par ordre d'importance)
12. Comment faire pour convaincre les gens de travailler ensemble tout au long du processus menant de l'idée à la conception d'un projet de développement ? (question ouverte)
13. Principale difficulté rencontrée pour mener une idée à la conception d'un projet concret
14. Trois principales qualités humaines nécessaires pour faire évoluer une idée vers la conception d'un projet de développement
15. Trois éléments qui vous décrivent le mieux comme catalyseur (par ordre d'importance)
16. Connaissance de gens qui correspondent à la définition de catalyseur de créativité fournie au début du questionnaire (question ouverte)

e. Types de questions posées

Trois des seize questions posées étaient des questions ouvertes, soit celle qui touche la progression d'une idée nouvelle vers sa faisabilité (Q10), celle qui a trait aux façons de faire pour convaincre les gens de travailler ensemble tout au long du processus menant de l'idée à la conception d'un projet de développement (Q12) et celle qui a trait aux autres catalyseurs qu'ils connaissent (Q16). On voulait ainsi laisser parler librement nos répondants afin de mieux comprendre comment et avec qui ils travaillent.

Toutes les autres questions posées présentaient un vaste choix de réponses préétablies. On offrait également souvent aux répondants la possibilité d'ajouter des éléments nouveaux qui leur semblaient importants. Ces questions semi-ouvertes ont ainsi permis d'aller chercher des informations fort intéressantes auxquelles nous n'avions pas pensé au départ. De plus, les répondants devaient classer par ordre d'importance les réponses choisies (deux ou trois selon le cas). Ceci avait pour but de faire ressortir ce qui prime d'abord à leurs yeux et de mieux saisir toutes les nuances du processus qui mène de l'idée à la réalisation d'un projet de développement.

f. Méthodes d'analyse des données

Lors de l'analyse des questions ouvertes, chaque élément de réponse a été classé en tenant compte des mots-clés qui revenaient le plus souvent et des différentes étapes du processus proposées par chacun des répondants. La chronologie des éléments est importante ici.

Pour les questions semi-ouvertes qui tiennent compte du degré d'importance accordé à chacun des éléments de réponse, nous avons procédé comme suit pour établir le **poids relatif** de ces derniers.

- Pour les questions offrant trois choix de réponses par ordre d'importance : Arbitrairement, le premier choix vaut 3 points, le deuxième choix vaut 2 points et le troisième choix vaut 1 point. Totalisant 6 points ici, le poids relatif est donc de 50,0 % pour le premier choix (3/6), 33,3 % pour le deuxième choix (2/6) et 16,6 % pour le troisième choix (1/6).
- Pour les questions offrant deux choix de réponses par ordre d'importance : Arbitrairement, le premier choix vaut 2 points, le deuxième choix vaut 1 point. Totalisant 3 points, le poids relatif est donc de 66,6 % pour le premier choix (2/3) et 33,3 % pour le deuxième choix (1/3).

Pour les autres questions semi-ouvertes qui ne tiennent pas compte du degré d'importance, chaque choix de réponse vaut 1 point.

POINT 3 : ANALYSE DES RÉSULTATS

a. Taux de réponse

Le TABLEAU 1 présente le taux de réponse des catalyseurs identifiés dans les différents journaux et les différents créneaux d'excellence selon les cinq capitales régionales choisies. Il est relativement élevé à Saguenay (68,8 %), mais beaucoup plus faible à Laval (35,0 %).

TABLEAU 1
Taux de réponse des catalyseurs identifiés
dans les journaux et les différents créneaux d'excellence
Cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009

Cinq capitales régionales du Québec choisies	Nombre de catalyseurs identifiés dans les journaux et les différents créneaux d'excellence	Nombre de catalyseurs qui ont complété le questionnaire	Taux de réponse
Laval	20	7	35,0%
Rimouski	23	12	52,2%
Saguenay	32	22	68,8%
Sherbrooke	19	10	52,6%
St-Hyacinthe	17	10	58,8%
Total	111	61	55,0%

Source : Enquête réalisée par Geneviève Dubé du CRDT de l'UQAC en 2009

b. Capitale régionale des répondants

Nous présentons au TABLEAU 2 la répartition des 61 répondants (en nombre et en pourcentage) selon leur capitale régionale. Plus du tiers d'entre eux résident à Ville de Saguenay, suivis de loin par Rimouski, Sherbrooke, St-Hyacinthe et Laval.

TABLEAU 2
Répartition des 61 répondants (en nombre et en pourcentage)
Cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009

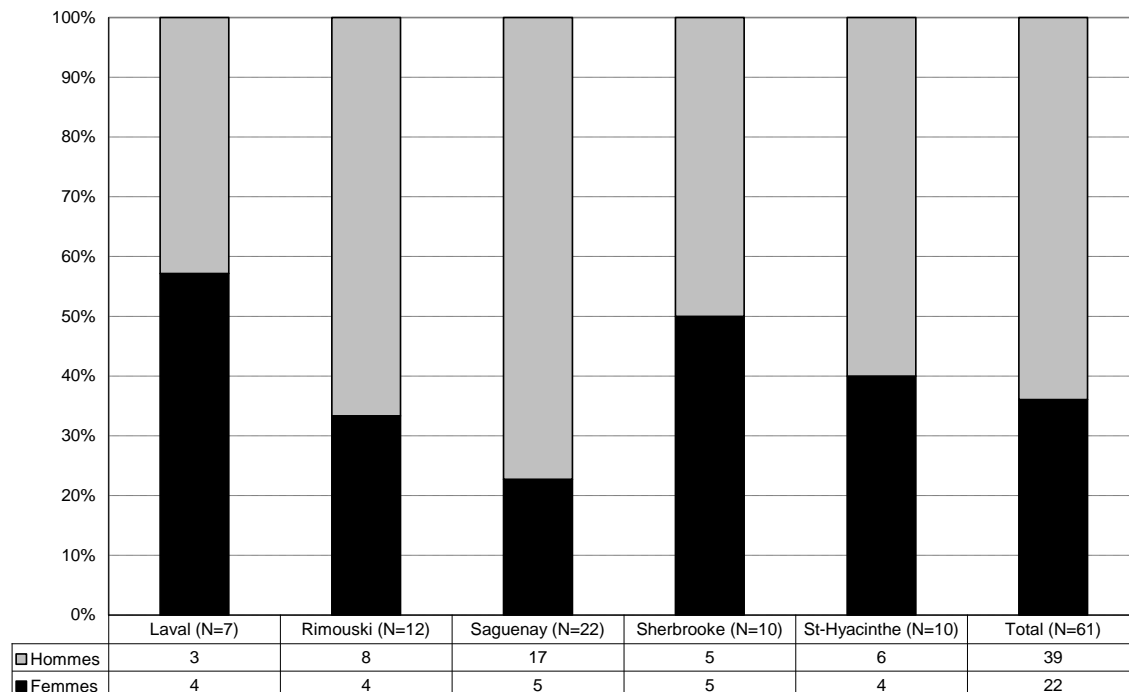
Cinq capitales régionales du Québec choisies	Nombre de répondants	Pourcentage de répondants
Laval	7	11,5%
Rimouski	12	19,7%
Saguenay	22	36,1%
Sherbrooke	10	16,4%
St-Hyacinthe	10	16,4%
Total	61	100,0%

Source : Enquête réalisée par Geneviève Dubé du CRDT de l'UQAC en 2009

c. Sexe des répondants

Le GRAPHIQUE 2 illustre la répartition en nombre et en pourcentage des 61 répondants de l'enquête selon leur sexe et leur capitale régionale. On observe d'abord **une plus grande proportion d'hommes** (63,9 %) que de femmes (36,1 %) parmi l'ensemble des répondants, avec encore là d'importantes variations selon les capitales régionales étudiées. Il n'y a qu'à Laval où le pourcentage de femmes dépasse celui des hommes. La proportion d'hommes est particulièrement élevée à Saguenay et à Rimouski.

GRAPHIQUE 2
Répartition des 61 répondants (en nombre et en pourcentage) selon leur sexe
Cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009



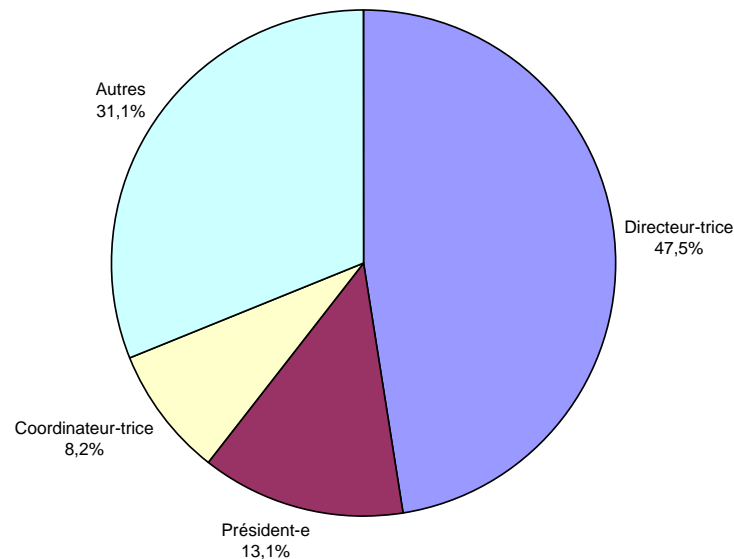
Source : Enquête réalisée par Geneviève Dubé du CRDT de l'UQAC en 2009

d. Fonction des répondants

La très grande majorité des répondants occupent des fonctions de direction (47,5 %), de présidence (13,1 %) ou de coordination (8,2 %) au sein des organisations régionales (voir le GRAPHIQUE 3) **exerçant ainsi une certaine forme de pouvoir au sein de leur communauté.**

Une foule d'autres types de fonctions sont également mentionnées par au moins un répondant, comme suit : Agent-e de développement, responsable, adjoint-e à la direction, agent-e d'information, agent-e à la participation citoyenne, agent-e de veille, conseiller-ère scientifique, conseiller-ère en stratégie d'affaires, conseiller-ère en technologie industrielle, copropriétaire, maire, professeur-e, secrétaire exécutif-ve.

GRAPHIQUE 3
Répartition des 61 répondants selon leurs fonctions
Ensemble des cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009



Source : Enquête réalisée par Geneviève Dubé du CRDT de l'UQAC en 2009

Note : La catégorie « Autres » comprend les fonctions suivantes : Agent-e (développement), responsable, adjoint-e à la direction, agent-e (information), agent-e (participation citoyenne), agent-e (veille), conseiller-ère (scientifique), conseiller-ère (stratégie d'affaires), conseiller-ère (technologie industrielle), copropriétaire, maire, professeur-e, secrétaire exécutif-ve.

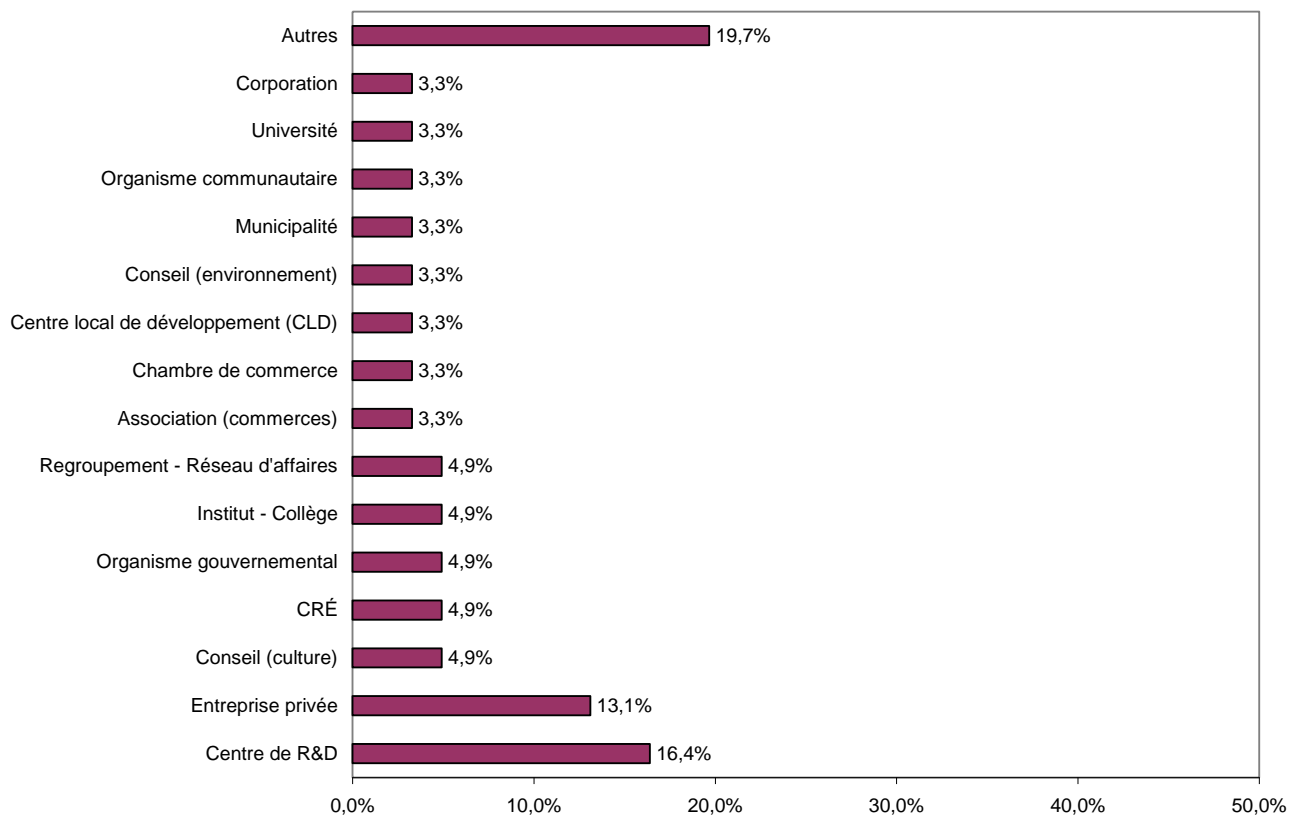
e. Type d'organisation des répondants

Comme on peut le voir au GRAPHIQUE 4, dix des catalyseurs de créativité interrogés œuvrent dans d'**importants centres de R & D à la fine pointe de la technologie** dans divers secteurs (aluminium, énergie, génie de l'information, e-pôle, innovation et biotechnologie marines, agro-pôle, etc.) (16,4 %), alors que huit autres travaillent au sein d'**entreprises privées spécialisées dans des domaines en vogue** (nouvelles technologies, génie, santé, électronique, etc.) (13,1 %).

Viennent ensuite des types d'organisation comme des organismes gouvernementaux, des conférences régionales des élus, des regroupements d'affaires, des conseils de la culture ou des collèges, avec chacun trois répondants (4,9 %). On dénombre également au moins deux répondants dans les types d'organisation suivants : Université, municipalité, CLD, corporation, conseil d'environnement, chambre de commerces, association, organisme communautaire. Finalement la douzaine d'autres répondants qui restent sont impliqués dans les organisations suivantes : Agence de santé, coalition, comité d'environnement, commission jeunesse, commission sur les ressources, commission scolaire, coopérative de développement régional, exposition, forum social, groupe d'action sur les technologies, société de promotion économique, table de concertation agroalimentaire. Ce qui ressort ici, c'est qu'il s'agit le plus souvent d'organisations impliquant des réseaux de toutes sortes.

Le TABLEAU 3 présente le croisement des catégories fonctions et organisations pour qui voudrait en savoir un peu plus.

GRAPHIQUE 4
Répartition des 61 répondants selon la catégorie des organisations
Ensemble des cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009



Source : Enquête réalisée par Geneviève Dubé du CRDT de l'UQAC en 2009

Note : La catégorie « Autres » comprend les organisations suivantes : Agence (santé), coalition, comité (environnement), commission (jeunesse), commission (ressources), commission (scolaire), coopérative (développement régional), exposition, forum social, groupe d'action (technologie), société (promotion économique), table de concertation (agroalimentaire).

TABLEAU 3
Répartition des 61 répondants selon leurs types de fonction et d'organisation
Cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009

Type d'organisation	Type de fonction									Total
	Direction	Présidence	Agent	Coordination	Conseiller	Élu	Responsable	Propriétaire	?	
Centre de R&D	7	0	0	0	3	0	0	0	0	10
Entreprise privée	4	2	0	0	0	0	0	1	2	9
Gouvernance	2	0	1	0	0	2	0	0	0	5
Institution d'enseignement	2	1	0	1	0	0	1	0	0	5
Organisme communautaire	1	0	0	1	0	0	0	0	0	2
Organisme gouvernemental	7	2	2	3	0	0	0	0	0	14
Regroupement	7	4	3	0	0	0	1	0	1	16
Total	30	9	6	5	3	2	2	1	3	61

Source : Enquête réalisée par Geneviève Dubé du CRDT de l'UQAC en 2009

f. Q1 - Principaux secteurs d'activités

À la QUESTION 1⁴, les répondants devaient indiquer dans quels secteurs d'activités ils travaillaient habituellement. Une dizaine de choix leur étaient présentés, dont une catégorie « autres ». Ils avaient également la possibilité de choisir plus d'un secteur d'activités, s'il y avait lieu. Des treize choix offerts au départ (aluminium, agroalimentaire, forêt, tertiaire moteur, culture, social, sciences de la nature, énergie, tourisme, R&D, formation et éducation, santé, nouvelles technologies), les répondants en ont ajouté seize « autres », dont l'environnement, le transport maritime, la géomatique, les communications, les finances (banques), la gestion immobilière, les services aux entreprises, le soutien aux PME régionales, le développement sous diverses formes (socioéconomique, municipal, régional, durable, commercial, rural) et les ressources. Un répondant travaille également au sein d'un organisme de concertation.

Le TABLEAU 4 présente de façon détaillée la répartition des 61 répondants selon leurs principaux secteurs d'activités et leur capitale régionale. Rappelons que plus d'une réponse est possible par répondant.

Globalement, trois secteurs d'activités ressortent nettement du lot. C'est ainsi qu'un répondant sur cinq travaille dans le secteur de l'**agroalimentaire** (19,7 %). Un répondant sur cinq est aussi actif dans le domaine de la **R&D** (19,7 %). Les **nouvelles technologies** sont également mentionnées par 18,0 % de nos répondants. Viennent ensuite quatre autres secteurs d'activités rejoignant un assez grand nombre de répondants, soit la culture (14,8 %), la formation et l'éducation (13,1 %), le social (13,1 %) et l'énergie (11,5 %). Cinq ou six répondants travaillent aussi dans le développement régional (9,8 %), la forêt (9,8 %), l'aluminium (8,2 %) ou le tourisme (8,2 %). Tous les autres secteurs d'activités sont mentionnés par quatre répondants ou moins.

Bon nombre de répondants œuvrent dans plus d'un secteur d'activités, allant parfois jusqu'à neuf au total. On observe donc une très grande **polyvalence** chez certains de nos catalyseurs. Quoique la majorité des 61 répondants (57,4 %) travaillent dans un seul secteur d'activités, bon nombre sont impliqués dans deux domaines (21,3 %) ou trois domaines et plus (21,3 %). Pour plus de détails sur le nombre exact de secteurs d'activités, voir à ce sujet le GRAPHIQUE 5 qui suit pour l'ensemble des répondants toutes capitales régionales confondues.

Toutes proportions gardées, comme on peut le constater au GRAPHIQUE 6, les catalyseurs de certaines capitales régionales sont nettement plus polyvalents, notamment à Sherbrooke et à Rimouski (respectivement 40,0 % et 33,3 % des répondants sont impliqués dans trois secteurs et plus). On ne retrouve pas autant de polyvalence chez les répondants de Laval (seulement 1 ou 2 secteurs d'activités) qui sont peu nombreux toutefois (N=7).

Pour en savoir davantage sur chacune des cinq capitales régionales choisies, nous présentons la répartition des répondants selon tous les secteurs d'activités mentionnés à l'ANNEXE 2A. Leur polyvalence est étonnante et est vraiment fonction des créneaux d'excellence observés dans chacune des capitales régionales.

⁴ Formulation de la QUESTION 1 : Dans quel(s) secteur(s) travaillez-vous ? Vous pouvez identifier plus d'une réponse. Voir à l'ANNEXE 1A les différents choix de réponses offerts et ceux qui ont été ajoutés par les répondants dans la catégorie « autres » s'il y a lieu.

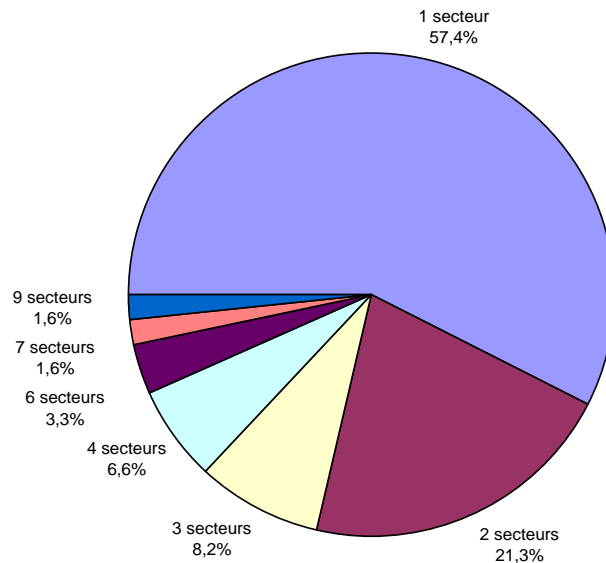
TABLEAU 4
Répartition des 61 répondants (en nombre et en pourcentage)
selon leurs principaux secteurs d'activités
Cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009

SECTEURS D'ACTIVITÉS / CAPITALES RÉGIONALES	Laval	Rimouski	Saguenay	Sherbrooke	St-Hyacinthe	Total	%
Agroalimentaire	1	1	4	1	5	12	19,7%
R & D	1	3	5	3	0	12	19,7%
Nouvelles technologies	1	3	2	2	3	11	18,0%
Culture	0	2	4	2	1	9	14,8%
Formation et éducation	0	1	2	3	2	8	13,1%
Social	0	1	3	4	0	8	13,1%
Énergie	0	2	3	2	0	7	11,5%
Développement régional	1	2	2	1	0	6	9,8%
Forêt	0	1	3	2	0	6	9,8%
Aluminium	0	1	4	0	0	5	8,2%
Tourisme	1	0	1	2	1	5	8,2%
Santé	0	0	3	1	0	4	6,6%
Tertiaire moteur	0	1	0	2	0	3	4,9%
Sciences de la nature	0	2	1	0	0	3	4,9%
Développement socioéconomique	1	1	0	1	0	3	4,9%
Développement municipal	1	0	0	1	0	2	3,3%
Environnement	0	1	1	0	0	2	3,3%
Développement durable	0	1	0	0	0	1	1,6%
Développement commercial	0	0	0	0	1	1	1,6%
Développement rural	0	0	0	0	1	1	1,6%
Transport maritime	0	1	0	0	0	1	1,6%
Géomatique	0	0	1	0	0	1	1,6%
Finance – banque	0	0	0	1	0	1	1,6%
Gestion immobilière	0	0	0	0	1	1	1,6%
Communication	0	0	1	0	0	1	1,6%
Services aux entreprises	1	0	0	0	0	1	1,6%
Soutien aux PME régionales	0	0	1	0	0	1	1,6%
Ressources	0	1	0	0	0	1	1,6%
Organisme de concertation	0	1	0	0	0	1	1,6%
Nombre total de répondants	7	12	22	10	10	61	100,0%
%	11,5%	19,7%	36,1%	16,4%	16,4%	100,0%	

Source : Enquête réalisée par Geneviève Dubé du CRDT de l'UQAC en 2009

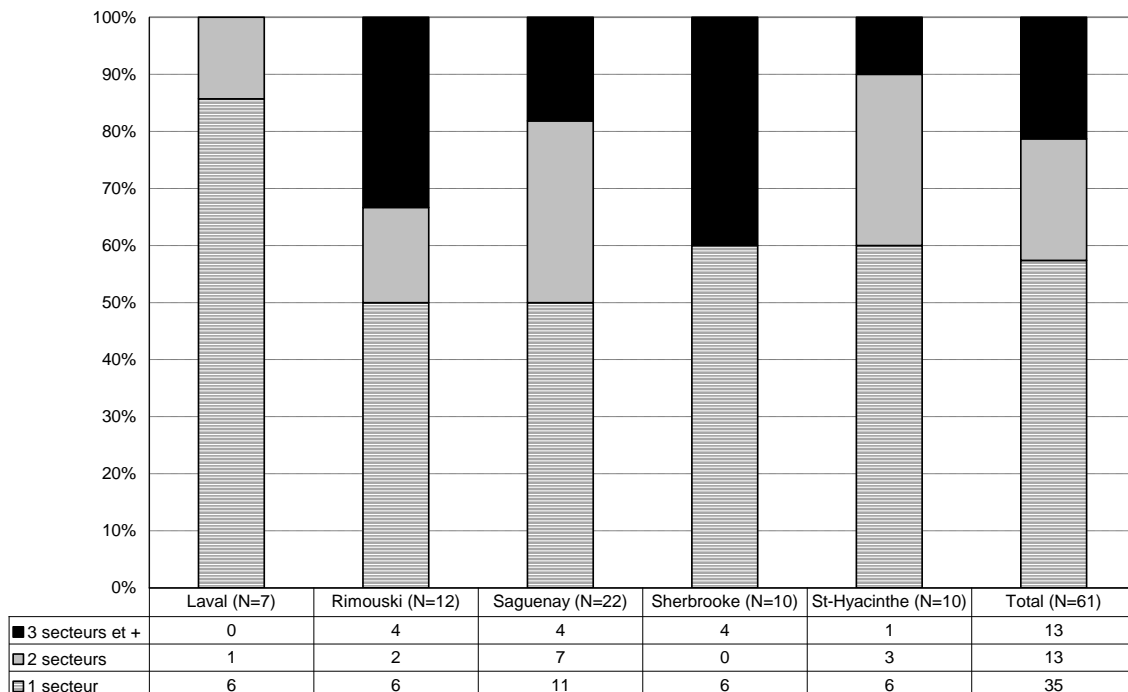
Note : Plus d'une réponse possible par répondant

GRAPHIQUE 5
Répartition des 61 répondants (en pourcentage)
selon leur nombre de secteurs d'activités
Ensemble des cinq capitales régionales choisies, 2009



Source : Enquête réalisée par Geneviève Dubé du CRDT de l'UQAC en 2009

GRAPHIQUE 6
Répartition des 61 répondants (en nombre et en pourcentage)
selon leur nombre de secteurs d'activités
Cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009



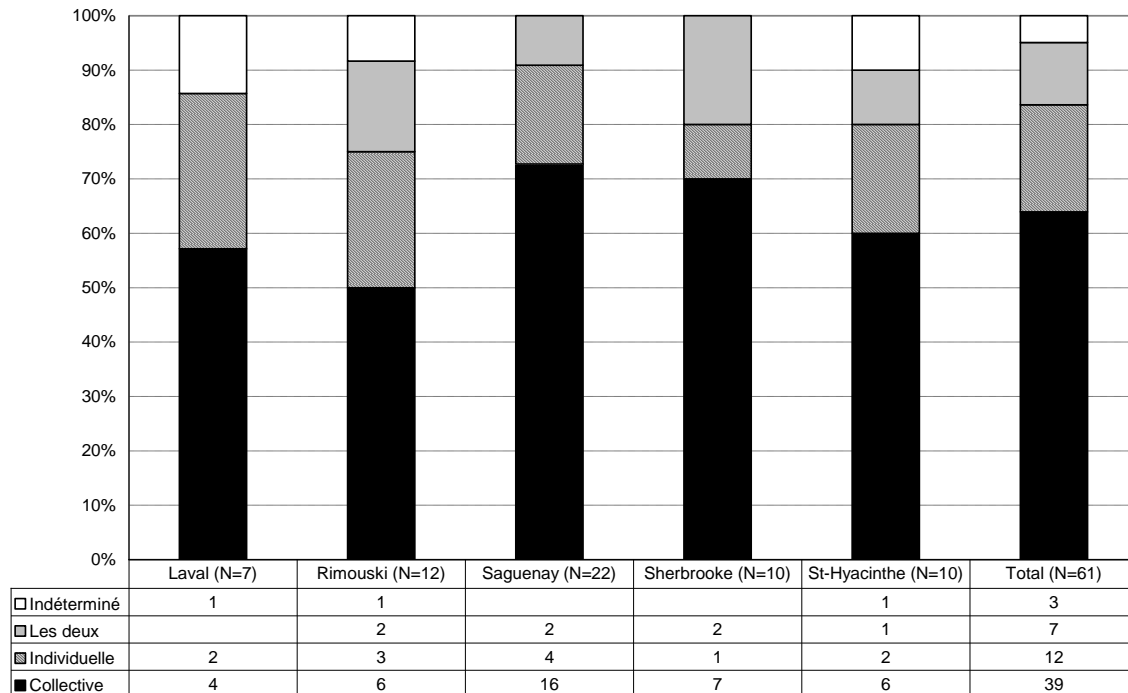
Source : Enquête réalisée par Geneviève Dubé du CRDT de l'UQAC en 2009

g. Q2 - Types de démarche du processus de créativité

À la QUESTION 2⁵, les répondants devaient ensuite se positionner sur le processus créatif en tant que tel, à savoir s'il s'agissait davantage d'une « démarche collective » ou d'une « démarche individuelle ». La très grande majorité d'entre eux (63,9 %) considère qu'il s'agit plutôt d'une « **démarche collective** ». À peine une personne sur cinq (19,7%) voit le processus créatif comme une « démarche individuelle ». Sept répondants (11,5 %) indiquent les deux réponses à la fois. Il semble ici qu'on commence seul et que l'on s'associe à d'autres au fur et à mesure que le concept se précise. Trois personnes n'ont pas répondu à la question.

Le GRAPHIQUE 7 montre de petites différences selon les capitales régionales choisies. C'est ainsi qu'à Saguenay et à Sherbrooke, on penche un peu plus du côté collectif.

GRAPHIQUE 7
Répartition des 61 répondants (en nombre et en pourcentage)
selon leur type de démarche du processus créatif
Cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009



Source : Enquête réalisée par Geneviève Dubé du CRDT de l'UQAC en 2009

⁵ Formulation de la QUESTION 2 : Le processus de créativité est-il davantage une démarche collective ou une démarche individuelle ? Voir à l'ANNEXE 1A les différents choix de réponses offerts et ceux qui ont été ajoutés par les répondants dans la catégorie « autres » s'il y a lieu.

h. Q3 - Climat favorisant l'émergence d'idées

À la QUESTION 3⁶, les répondants devaient préciser quel climat favorise l'émergence d'idées au sein d'un groupe de travail. Parmi les huit choix de réponses proposés, dont une catégorie « autres », ils devaient indiquer trois éléments par ordre d'importance. Mentionnons au départ qu'un bon nombre de répondants ont ajouté plusieurs « autres » choix de réponses fort éclairants. Pour en savoir davantage sur les différentes réponses mentionnées, voir l'ANNEXE 1A.

Nous présentons au GRAPHIQUE 8 le poids relatif⁷ des divers éléments qui favorisent l'émergence d'idées au sein d'un groupe de travail selon les 61 répondants. Globalement, quatre éléments ressortent avec netteté : Une « **bonne entente entre les partenaires** » (25,4 %), une « **situation problématique urgente** » (18,0 %), des « **affinités et complicités professionnelles** » (16,1 %) et une « **confrontation apportant d'autres façons de penser** » (10,9 %). Les « affinités sociales affectives préalables », la « compétition visant à trouver des solutions » et la « contribution d'opinions radicales » sont des éléments un peu moins favorables au climat de créativité (respectivement 8,7 %, 6,8 % et 4,4 %).

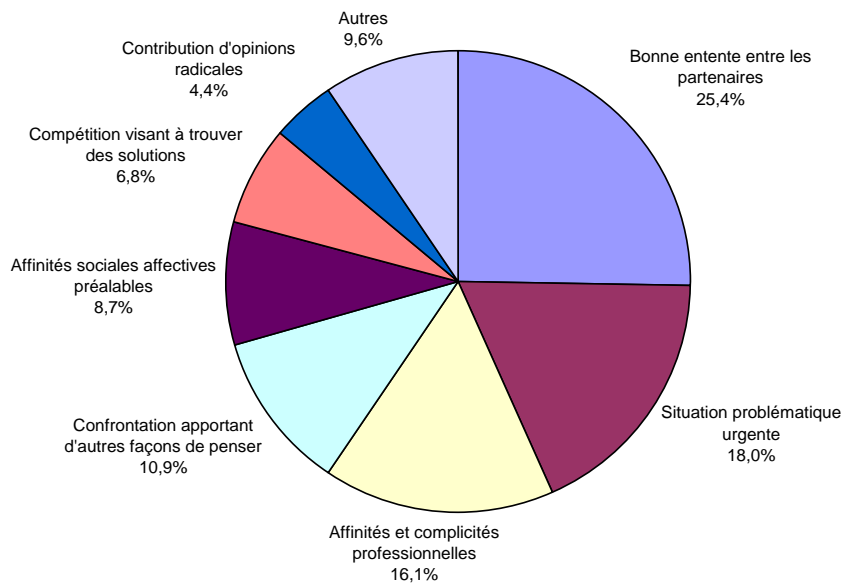
On observe toutefois des variations selon les différentes capitales régionales (voir le GRAPHIQUE 9). C'est ainsi qu'à Sherbrooke, c'est d'abord une « situation problématique urgente » et une « confrontation apportant d'autres façons de penser » qui priment (respectivement 21,7 % et 18,3 %). Aucun répondant n'a mentionné la « contribution d'opinions radicales » ou les « affinités sociales affectives préalables ». On a aussi mentionné plusieurs « autres » choix de réponses, soit 18,3 % (connaître l'existence de problèmes pouvant bénéficier de l'expertise des chercheurs; respect et ouverture; collaboration visant à trouver des solutions; dépassement de l'intérêt personnel ou corporatif; que l'initiative soit gagnante pour tous les partenaires; moments réservés en groupe pour réfléchir aux enjeux et aux façons de faire). À Laval, aucun répondant n'a mentionné la « confrontation apportant d'autres façons de penser ». Le poids relatif des « autres » choix de réponse est également assez élevé, soit 16,7 % (esprit d'entrepreneuriat; reconnaître l'apport de chacun en les invitant à prendre des responsabilités). À Saguenay, la « bonne entente entre les partenaires » occupe une large part dans le climat favorisant l'émergence d'idées (30,3 %). C'est à Rimouski que la « compétition visant à trouver des solutions » a le plus de poids parmi les cinq capitales régionales étudiées (15,3 % versus 6,8 % en moyenne). À St-Hyacinthe, les « affinités sociales affectives préalables » ont deux fois plus de poids que pour l'ensemble des répondants (respectivement 16,7 % versus 8,7 %).

Un grand total de **53 combinaisons différentes** de trois éléments ont été mentionnées par les 61 répondants. Aucune tendance nette ne ressort du lot. Nous présentons tout de même les six plus importantes combinaisons au GRAPHIQUE 10, soit celles mentionnées par 6,6 % ou 3,3 % des répondants. La « bonne entente entre les partenaires » prime ici.

⁶ Formulation de la QUESTION 3 : Au sein d'une équipe ou d'un groupe de travail, quel climat favorise l'émergence d'idées ? Choisir trois éléments ci-dessous, par ordre d'importance, 1 étant le plus important. Voir à l'ANNEXE 1A les différents choix de réponses offerts et ceux qui ont été ajoutés par les répondants dans la catégorie « autres » s'il y a lieu.

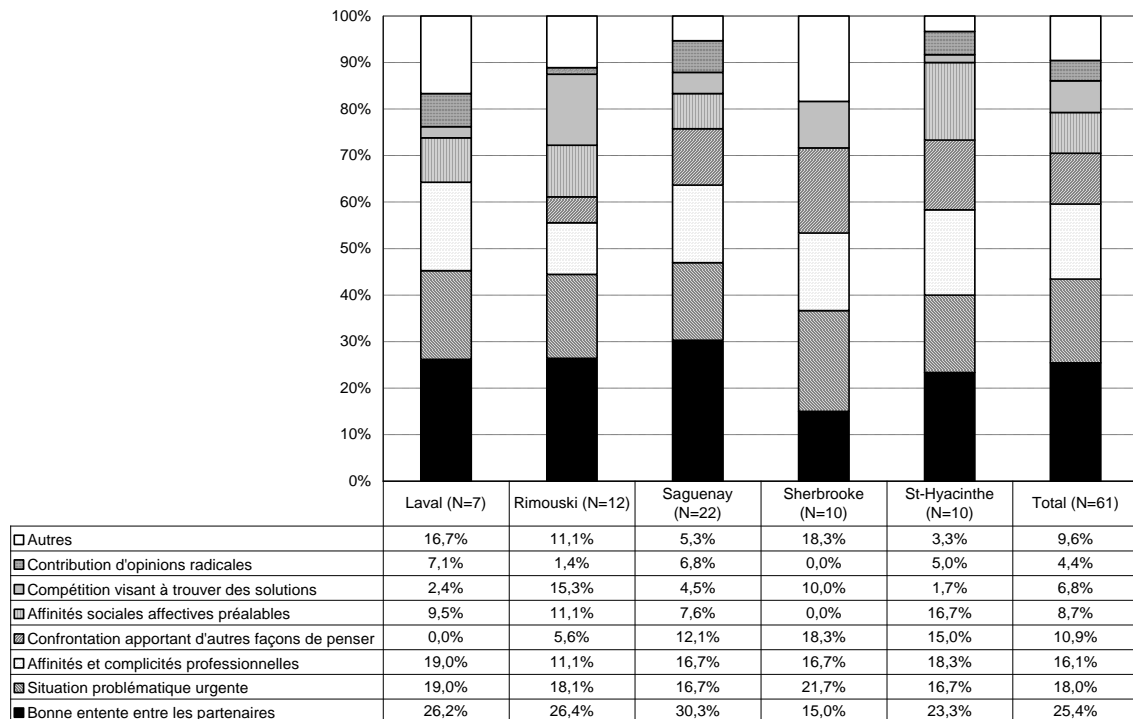
⁷ Voir la section MÉTHODOLOGIE pour plus de détails sur la méthode utilisée pour calculer le poids relatif des divers éléments.

GRAPHIQUE 8
Poids relatif des éléments favorisant l'émergence d'idées
Ensemble des cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009



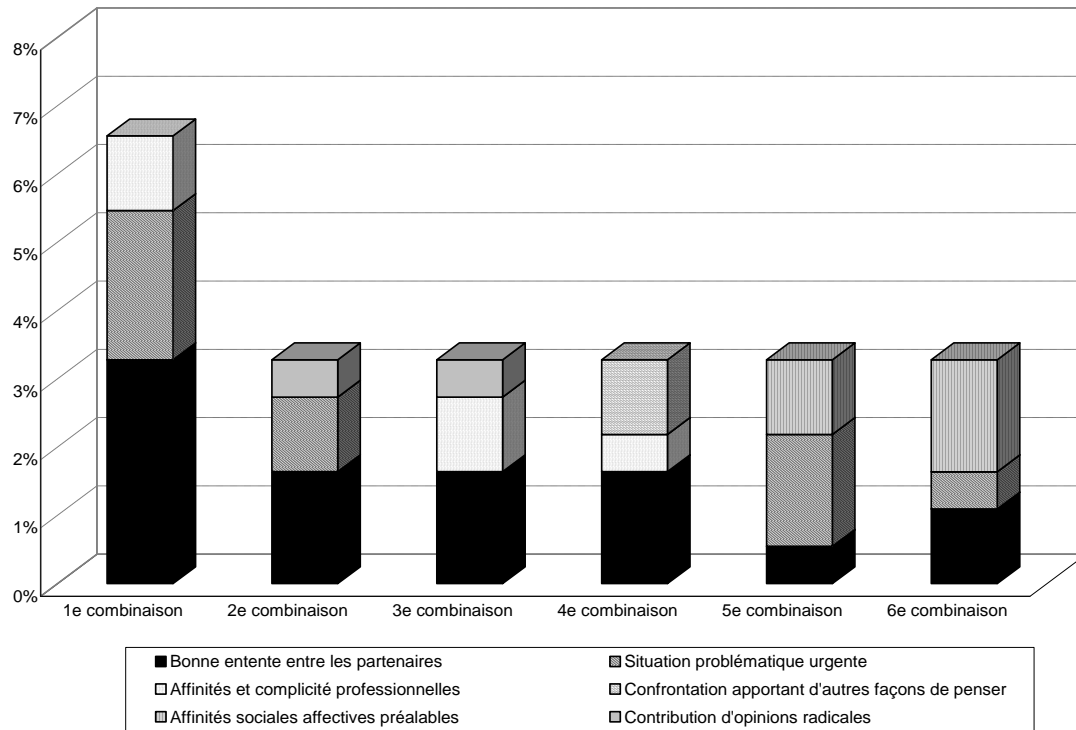
Source : Enquête réalisée par Geneviève Dubé du CRDT de l'UQAC en 2009

GRAPHIQUE 9
Poids relatif des éléments favorisant l'émergence d'idées
Cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009



Source : Enquête réalisée par Geneviève Dubé du CRDT de l'UQAC en 2009

GRAPHIQUE 10
Principales combinaisons d'éléments favorisant l'émergence d'idées
Ensemble des cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009



Source : Enquête réalisée par Geneviève Dubé du CRDT de l'UQAC en 2009

i. Q4 – Principaux dispositifs qui stimulent la créativité

À la QUESTION 4⁸, les répondants devaient identifier, par ordre de priorité, les trois principaux dispositifs qui stimulent la créativité. Voir l'ANNEXE 1A pour consulter la liste des sept choix de réponses offerts.

Au GRAPHIQUE 11, nous présentons le poids relatif⁹ de chacun des dispositifs stimulant la créativité selon les 61 répondants. Toutes capitales régionales confondues, trois dispositifs ressortent vraiment, soit les « **contacts avec d'autres points de vue différents** » (30,9 %), la « **confrontation à un problème important** » (22,9 %) et le « **temps de réfléchir** » (19,9 %). Suivent de loin la « rencontre avec d'autres cultures » (8,8 %), « l'immersion traduite par la lecture de revues et les médias » (7,2 %), les « voyages » (6,9 %) et « les arts et la culture » (3,3 %).

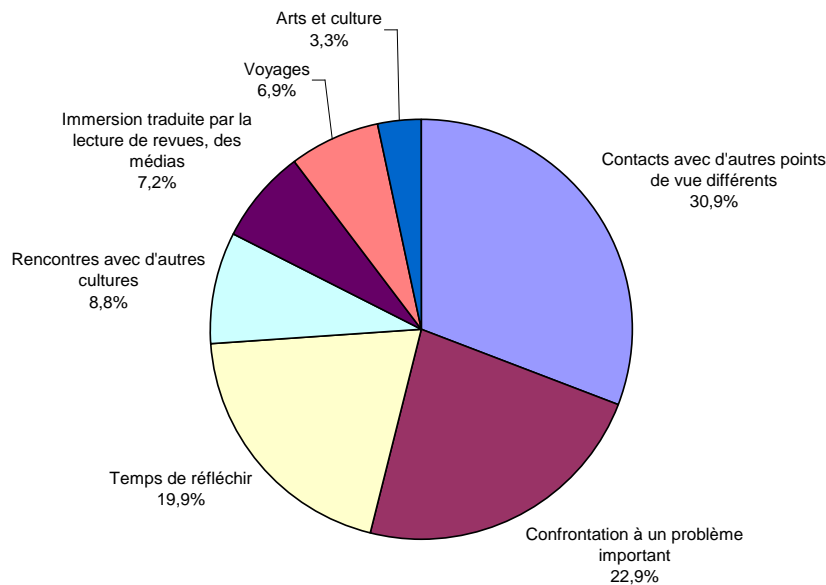
Qu'en est-il dans les cinq capitales régionales étudiées ? On observe d'importantes différences illustrées dans le GRAPHIQUE 12 notamment entre Sherbrooke et St-Hyacinthe. Le « contact avec d'autres points de vue différents » ressort davantage à Rimouski et à Sherbrooke (respectivement 37,5 % et 36,7 %), mais beaucoup moins à St-Hyacinthe (23,3 %). La « confrontation à un problème important » est également perçue différemment selon les capitales régionales, notamment à Saguenay (27,3 % - 1^{er} rang) et à St-Hyacinthe (13,3 % - 4^e rang). On priorise davantage le « temps de réfléchir » à Sherbrooke (25,0 % - 2^e rang). On observe aussi d'importantes variations entre les capitales régionales en ce qui a trait aux « voyages » (poids relatif passant de 0,0 % à Sherbrooke à 18,3 % à St-Hyacinthe). Il en est de même avec « les arts et la culture » (poids relatif passant de 0,0 % à Sherbrooke et Rimouski à 10,0 % à St-Hyacinthe).

Quelles sont les combinaisons gagnantes en matière de dispositifs qui stimulent la créativité (trois éléments choisis par ordre d'importance) ? On dénombre **une quarantaine de combinaisons différentes** au total. Les cinq plus importantes rejoignent près du tiers des 61 répondants (voir le GRAPHIQUE 13). Un répondant sur dix mentionne la « confrontation à un problème important », le « contact avec d'autres points de vue » et le « temps de réfléchir » (9,8 %). Ces mêmes dispositifs sont également mentionnés par quelques répondants mais dans un ordre différent (3^e et 5^e combinaisons avec chacune trois répondants). La 2^e combinaison est mentionnée par cinq répondants (8,2 %) : Le « temps de réfléchir », le « contact avec d'autres points de vue » et la « rencontre avec d'autres cultures ».

⁸ Formulation de la QUESTION 4 : Parmi les choix suivants, quels sont les principaux dispositifs qui stimulent la créativité ? Choisir trois éléments ci-dessous, par ordre d'importance, 1 étant le plus important. Voir à l'ANNEXE 1A les différents choix de réponses offerts et ceux qui ont été ajoutés par les répondants dans la catégorie « autres » s'il y a lieu.

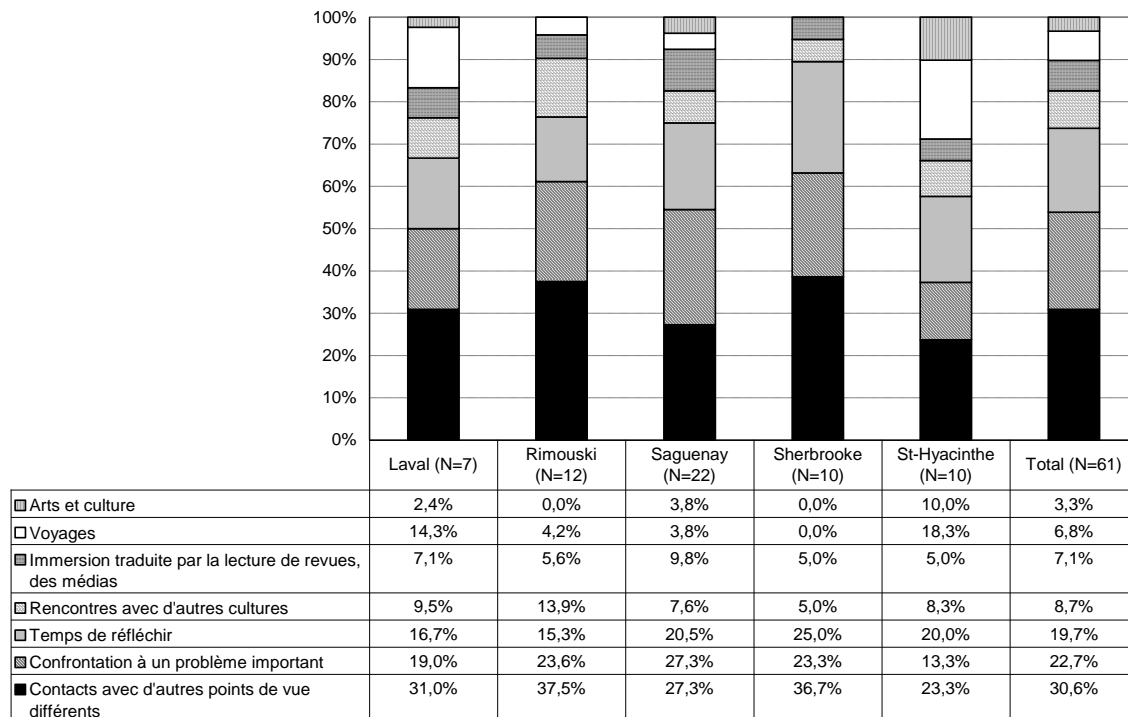
⁹ Voir la section MÉTHODOLOGIE pour plus de détails sur la méthode utilisée pour calculer le poids relatif des divers éléments.

GRAPHIQUE 11
Poids relatif des principaux dispositifs qui stimulent la créativité
Ensemble des cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009



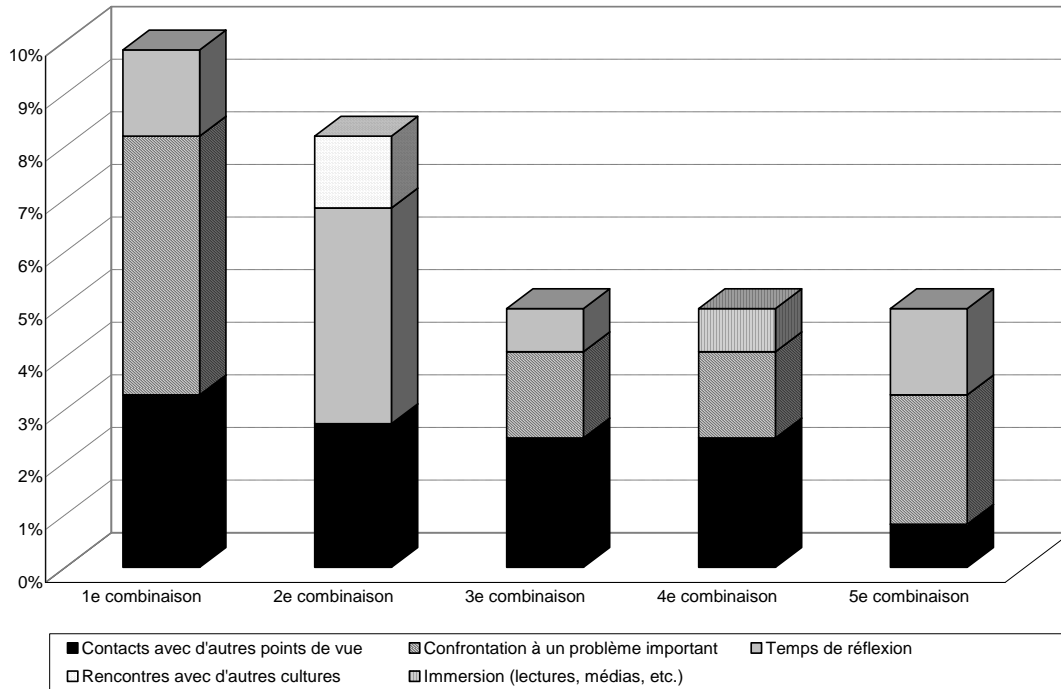
Source : Enquête réalisée par Geneviève Dubé du CRDT de l'UQAC en 2009

GRAPHIQUE 12
Poids relatif des principaux dispositifs qui stimulent la créativité
Cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009



Source : Enquête réalisée par Geneviève Dubé du CRDT de l'UQAC en 2009

GRAPHIQUE 13
Principales combinaisons de dispositifs qui stimulent la créativité
Ensemble des cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009



Source : Enquête réalisée par Geneviève Dubé du CRDT de l'UQAC en 2009

j. Q5 - Façon dont se fait le processus créatif au sein de l'organisation

La QUESTION 5¹⁰ tente de préciser la façon dont se fait le processus de création au sein des organisations fréquentées par nos 61 répondants. On leur offrait deux choix de réponses (intégré formellement en tant que mission de votre organisation; imprévu et non planifié), mais ils ont ajouté trois autres possibilités (inscrit dans la mission de l'organisme et dans toutes les descriptions de tâches; intégré tacitement dans le processus de planification; les deux choix proposés au départ).

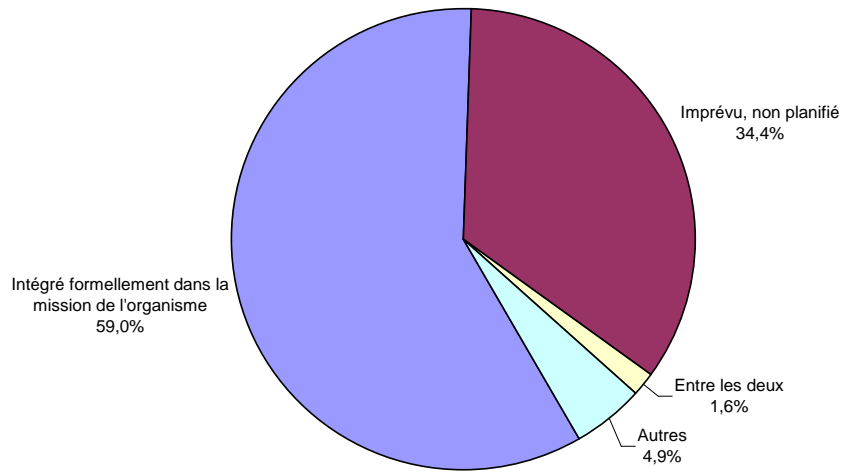
Comme on peut le constater au GRAPHIQUE 14, près de trois répondants sur cinq (59,0 %) indiquent que le processus créatif est « **intégré formellement en tant que mission de leur organisation** ». Un peu plus du tiers des répondants (34,4 %) penchent plutôt de l'autre côté (« imprévu et non planifié »).

Le fait qu'une majorité de répondants pensent que le processus de créativité est intégré formellement en tant que mission au sein de leur organisation peut être interprété de deux manières différentes. La première est qu'il existe des individus catalyseurs au sein même des organismes et des entreprises. La seconde peut indiquer que ce sont les organisations et les entreprises qui agissent en tant que catalyseurs au sein de leur communauté. En effet, la mission de certaines organisations et entreprises illustre bien le tout. Dans une étude sur le système productif de l'aluminium au Saguenay-Lac-Saint-Jean, BRASSARD (2008) a identifié des organismes et entreprises qui agissaient en tant que catalyseurs de milieu. En effet, certains de ceux-ci « *visent la synergie à l'intérieur de leur propre sphère d'action, en recherche par exemple, avec parfois une ouverture sur le monde. D'autres ont une vision plus élargie et désirent créer des liens entre deux ou trois composantes du système productif du secteur de l'aluminium dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean* ». Par exemple, la Société Vallée de l'aluminium et le Bureau de diversification économique de Rio Tinto Alcan ressortent comme catalyseurs de la créativité dans cette région.

Des différences fort importantes apparaissent dans les différentes capitales régionales en ce qui a trait à la façon dont se fait le processus créatif au sein des organisations (voir le GRAPHIQUE 15). C'est ainsi qu'à Sherbrooke, c'est moitié moitié. À Laval, les sept répondants optent davantage pour un processus « imprévu et non planifié » (57,1 %); Ce sont également dans cette capitale régionale qu'on suggère des réponses différentes ou qu'on opte pour un mélange des deux options proposées.

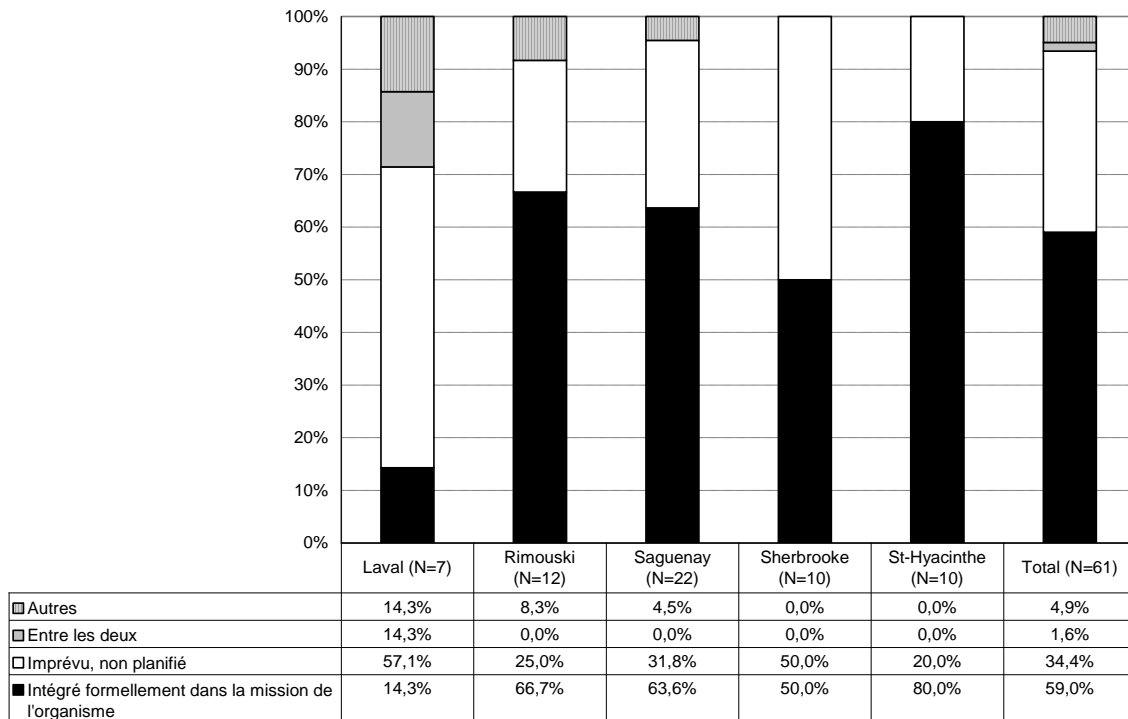
¹⁰ Formulation de la QUESTION 5 : Le processus de création est-il intégré formellement en tant que mission de votre organisation ou imprévu et non planifié ? Voir à l'ANNEXE 1A les différents choix de réponses offerts et ceux qui ont été ajoutés par les répondants dans la catégorie « autres » s'il y a lieu.

GRAPHIQUE 14
Façon dont se fait le processus créatif
Ensemble des cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009



Source : Enquête réalisée par Geneviève Dubé du CRDT de l'UQAC en 2009

GRAPHIQUE 15
Façon dont se fait le processus créatif
Cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009



Source : Enquête réalisée par Geneviève Dubé du CRDT de l'UQAC en 2009

k. Q6 - Traits de personnalité qui favorisent l'émergence d'idées

À la QUESTION 6¹¹, nous demandons aux répondants de choisir, par ordre d'importance, deux traits de personnalité les plus susceptibles de faire émerger des idées parmi une liste de choix offerts, huit au total. Dans la catégorie « autres », un répondant a ajouté les « réfléchis ».

Au GRAPHIQUE 16, nous présentons le poids relatif¹² de chacun des traits de personnalité qui favorisent l'émergence d'idées selon les 61 répondants. Trois ressortent nettement du lot. En premier lieu, ce sont les « **rêveurs-visionnaires** » avec près de quatre répondants sur dix (38,3 % plus exactement). Suivent un peu plus loin les « **mobilisateurs** » (25,1 %) et les « **participatifs-actifs** » (21,9 %).

Les individus « rêveurs-visionnaires » sont souvent à la base des idées créatrices. Selon le dictionnaire de l'Encyclopédie des Internaute, « *le rêveur est celui qui rêve de l'impossible* »¹³. Le visionnaire, quant à lui, représente « *celui ou celle qui a des idées folles et des imaginations extravagantes* » selon le site Wiktionary¹⁴. La créativité émerge fortement de la pensée de ces individus puisque ces derniers sont aptes à dépasser leur quotidien en identifiant toutes les éventualités possibles, sans obstacle. Quant aux « mobilisateurs », ils ont une grande capacité à convaincre les gens de travailler ensemble sur des projets. De cette façon, ils savent s'entourer des individus nécessaires pour la conception et la réalisation d'un projet. Par leur implication et leur dynamisme, les « participatifs-actifs » ont aussi été ciblés comme moteur de la créativité.

D'une capitale régionale à l'autre, ce sont presque toujours ces trois traits de personnalité qui ressortent davantage, mais pas toujours dans le même ordre (voir le GRAPHIQUE 17). C'est ainsi que les « participatifs-actifs » arrivent au premier rang à Rimouski, suivis des « mobilisateurs » et des « rêveurs-visionnaires » (respectivement 41,7 %, 27,8 % et 22,2 %). À St-Hyacinthe, la part relative des « rêveurs-visionnaires » est nettement plus importante (53,3 %) que dans l'ensemble, tandis que celle des « participatifs-actifs » est supplantée par les « fonceurs » (respectivement 6,7 % et 13,3 %). Ces derniers occupent également une place plus importante à Sherbrooke (23,3 % - 2^e rang).

On dénombre **16 combinaisons différentes** de traits de personnalité qui favorisent l'émergence d'idées. Nous présentons les plus fréquentes au GRAPHIQUE 18, soit les « rêveurs-visionnaires » ET les « participatifs-actifs » (16,5 % des répondants), les « rêveurs-visionnaires » ET les « mobilisateurs » (13,1 % des répondants), et les « participatifs-actifs » ET les « mobilisateurs » (13,1 % des répondants).

¹¹ Formulation de la QUESTION 6 : Quels traits de personnalité sont les plus susceptibles de faire émerger des idées ? Choisir deux éléments ci-dessous, par ordre d'importance, 1 étant le plus important. Voir à l'ANNEXE 1A les différents choix de réponses offerts et ceux qui ont été ajoutés par les répondants dans la catégorie « autres » s'il y a lieu.

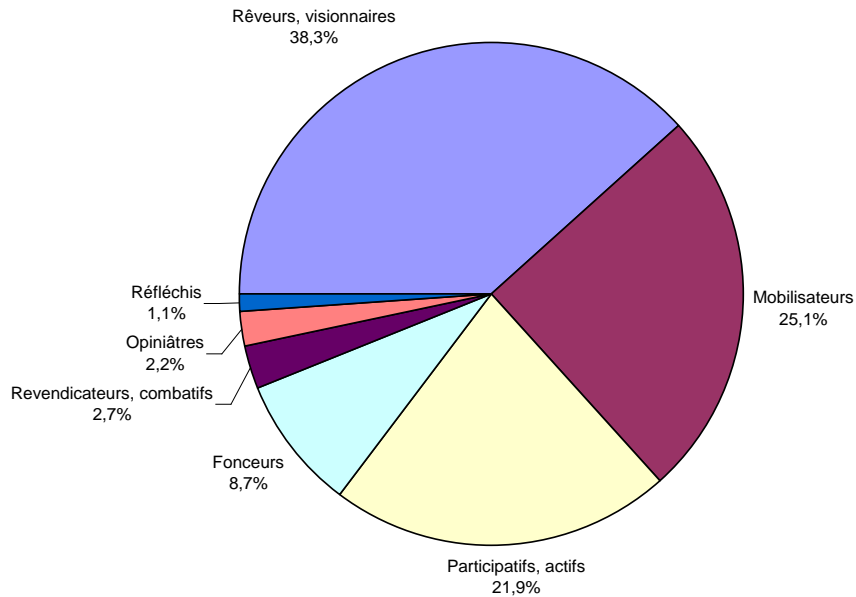
¹² Voir la section MÉTHODOLOGIE pour plus de détails sur la méthode utilisée pour calculer le poids relatif des divers éléments.

¹³ Source : <http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/reveur/>

¹⁴ Source : <http://fr.wiktionary.org/wiki/visionnaire>

GRAPHIQUE 16

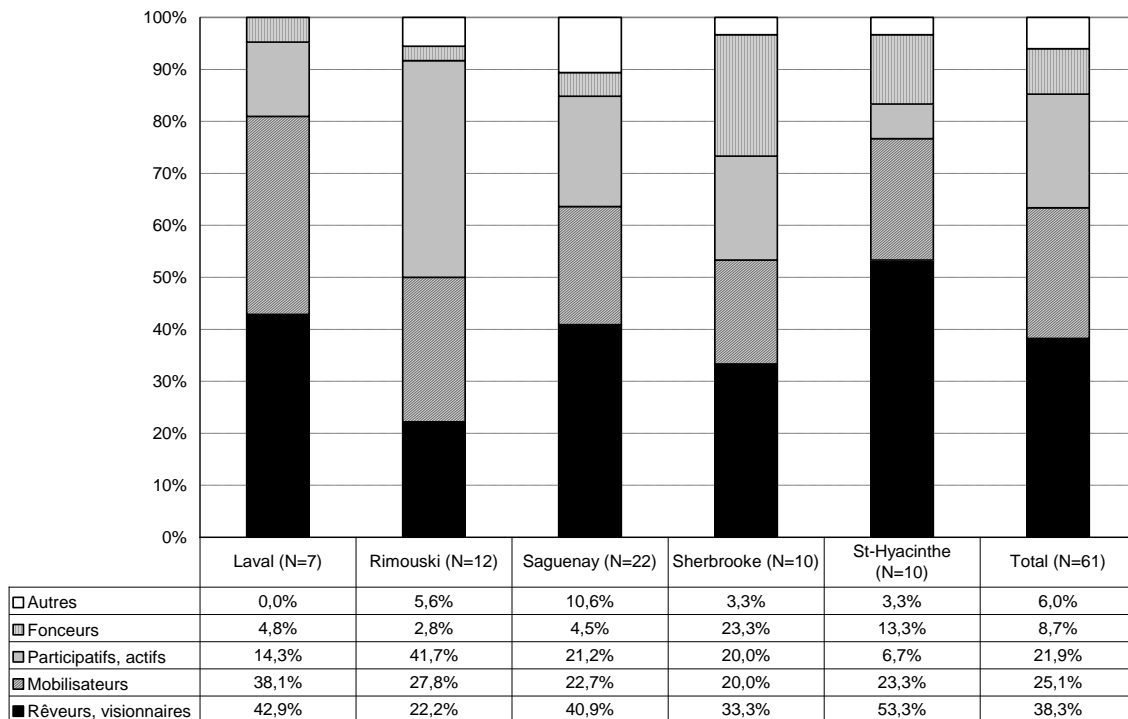
Poids relatif des traits de personnalité qui favorisent l'émergence d'idées
Ensemble des cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009



Source : Enquête réalisée par Geneviève Dubé du CRDT de l'UQAC en 2009

GRAPHIQUE 17

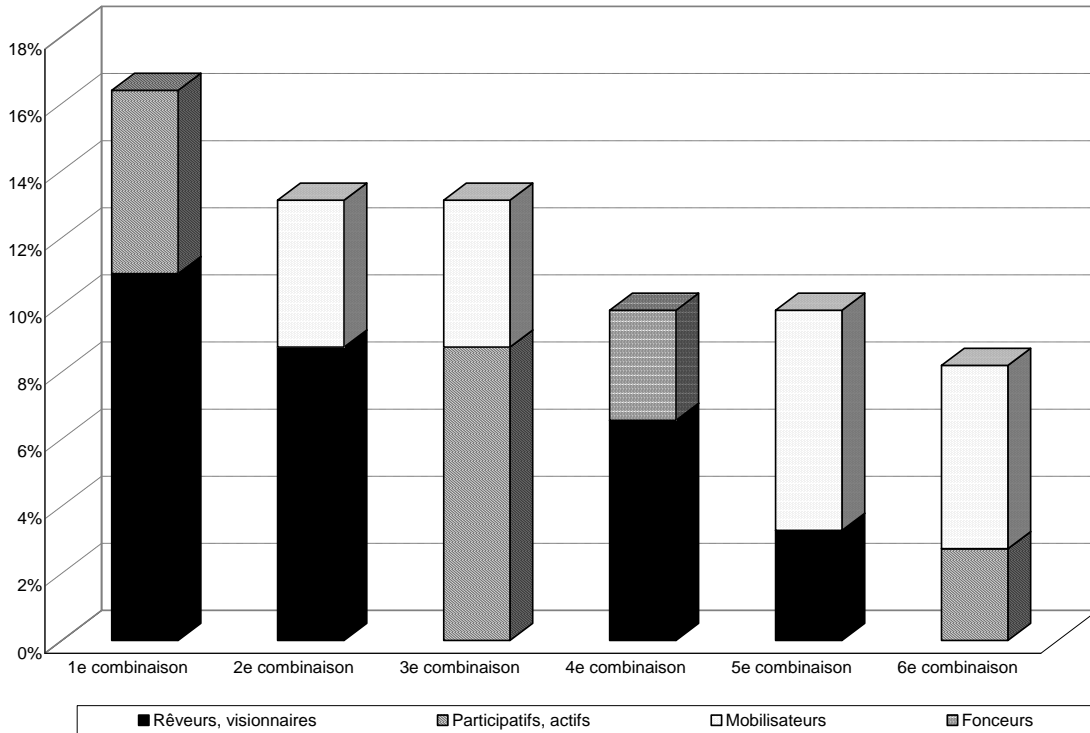
Poids relatif des traits de personnalité qui favorisent l'émergence d'idées
Cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009



Source : Enquête réalisée par Geneviève Dubé du CRDT de l'UQAC en 2009

GRAPHIQUE 18

Principales combinaisons de traits de personnalité qui favorisent l'émergence d'idées
Ensemble des cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009



Source : Enquête réalisée par Geneviève Dubé du CRDT de l'UQAC en 2009

I. Q7 - Traits de personnalité qui freinent l'émergence d'idées

À la QUESTION 7¹⁵, les 61 répondants devaient identifier, par ordre d'importance, deux traits de personnalité qui empêchent ou freinent l'émergence d'idées parmi une liste de huit éléments, dont une catégorie « autres ». Ils ont ajouté plusieurs autres traits de personnalité, dont ceux qui suivent : Pessimistes, peu confiants en eux, désengagés-passifs, négatifs, défaitistes, blasés par leur travail, experts corporatifs.

Au GRAPHIQUE 19, nous présentons le poids relatif¹⁶ de chacun des traits de personnalité les plus susceptibles de nuire au processus créatif. Encore là, trois ressortent avec netteté, soit les « **cyniques** » avec près de la moitié des répondants (47,0 %), suivis de loin par les « **opiniâtres** » (27,3 %) et les « **revendicateurs-combatifs** » (14,8 %). Le poids relatif de la dizaine d'autres choix de réponses est plutôt faible touchant 1 ou 2 répondants tout au plus.

Par définition, les « cyniques » et les « opiniâtres » témoignent d'une grande fermeture face aux idées des autres, le « cynique » s'opposant même parfois de manière provocante aux opinions contraires. Leur manque d'ouverture face aux nouvelles façons de voir les choses semble donc bloquer la créativité dans une équipe de travail.

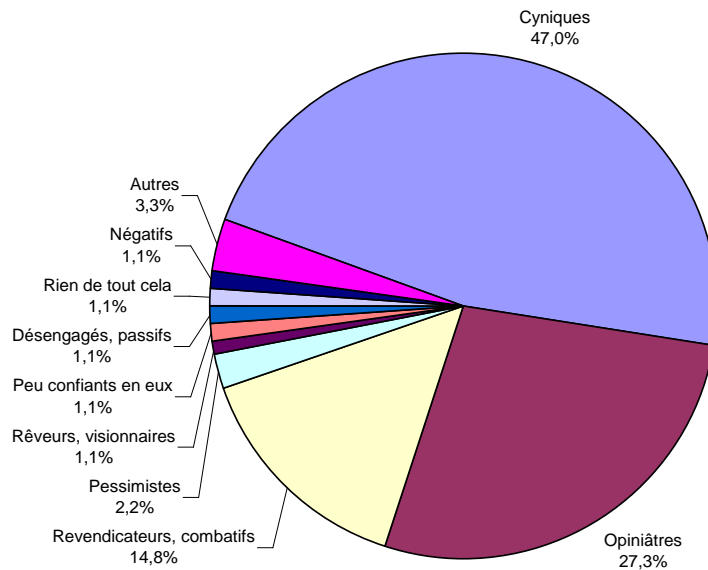
On observe peu de différences selon les capitales régionales à l'étude, sauf peut-être à St-Hyacinthe où le poids relatif des « revendicateurs-combatifs » est deux fois plus important que dans l'ensemble (respectivement 26,7 % et 14,8 %). Voir le GRAPHIQUE 20 à cet effet.

En tout, on dénombre **17 combinaisons différentes** des différents traits de personnalité qui freinent l'émergence d'idées. Plus des trois-quarts des répondants se concentrent toutefois dans les cinq combinaisons illustrées au GRAPHIQUE 21. C'est ainsi que 31,0 % des participants de l'enquête ont choisi la combinaison « cyniques » ET « opiniâtres » et 18,0 % ont mentionné le contraire (« opiniâtres » ET « cyniques »). Les troisième et quatrième combinaisons rejoignent respectivement 14,5 % et 8,2 % des répondants avec le duo « cyniques » ET « revendicateurs-combatifs » (ordre d'importance inversé).

¹⁵ Formulation de la QUESTION 7 : Quels traits de personnalité empêchent ou freinent l'émergence des idées ? Choisir deux éléments ci-dessous, par ordre d'importance, 1 étant le plus important. Voir à l'ANNEXE 1A les différents choix de réponses offerts et ceux qui ont été ajoutés par les répondants dans la catégorie « autres » s'il y a lieu.

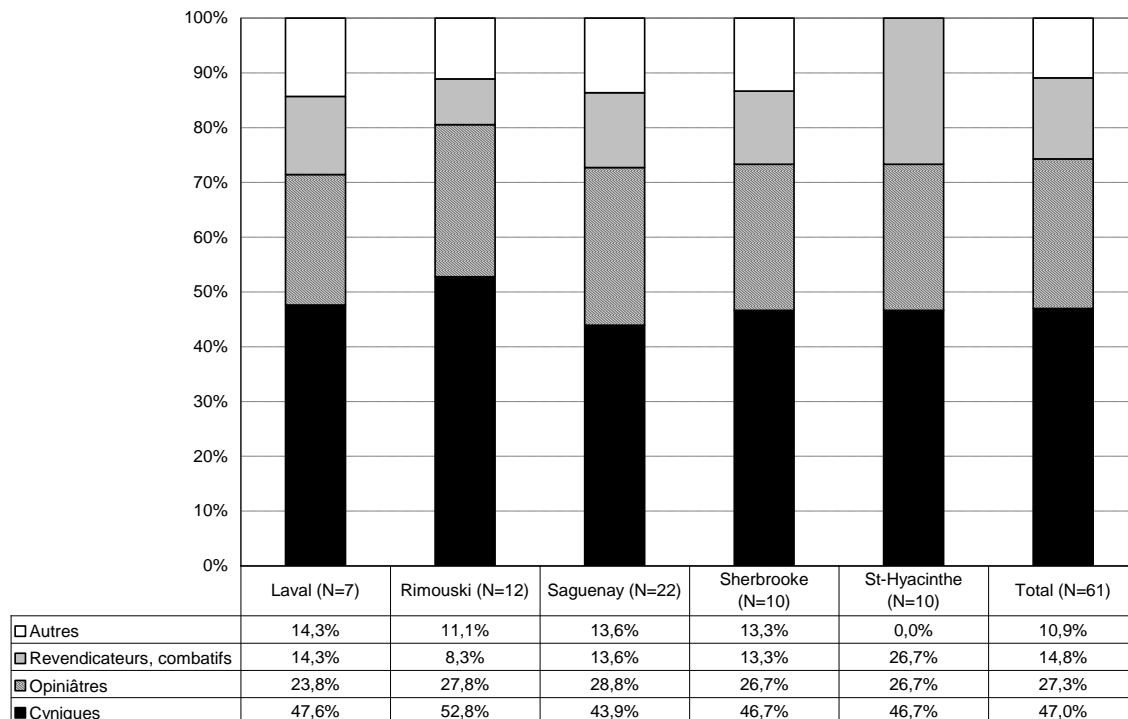
¹⁶ Voir la section MÉTHODOLOGIE pour plus de détails sur la méthode utilisée pour calculer le poids relatif des divers éléments.

GRAPHIQUE 19
Poids relatif des traits de personnalité qui freinent l'émergence d'idées
Ensemble des cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009



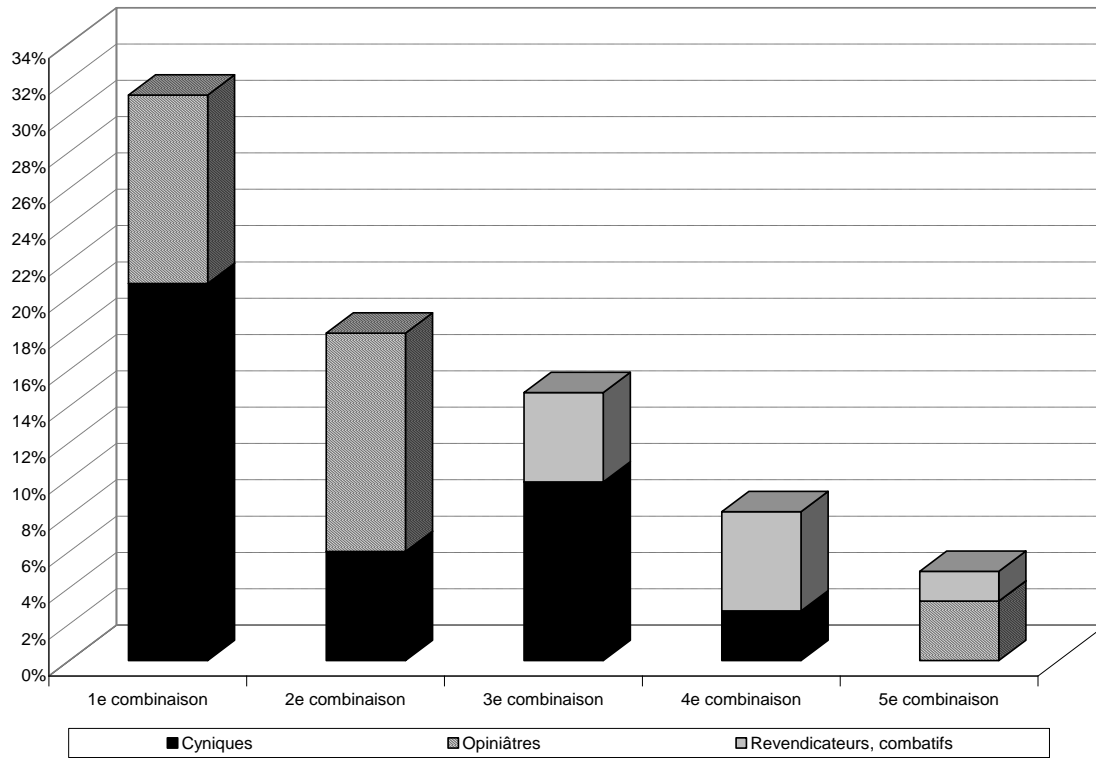
Source : Enquête réalisée par Geneviève Dubé du CRDT de l'UQAC en 2009

GRAPHIQUE 20
Poids relatif des traits de personnalité qui freinent l'émergence d'idées
Cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009



Source : Enquête réalisée par Geneviève Dubé du CRDT de l'UQAC en 2009

GRAPHIQUE 21
Principales combinaisons de traits de personnalité qui freinent l'émergence d'idées
Ensemble des capitales régionales du Québec choisies, 2009



Source : Enquête réalisée par Geneviève Dubé du CRDT de l'UQAC en 2009

m. Q8 - Type d'animation qui fonctionne le mieux pour l'émergence d'idées

Dans son livre intitulé « *Les six chapeaux de la réflexion* » (2005), le penseur anglais de la créativité, Edward de Bono, démontre l'importance d'une bonne animation des acteurs pour stimuler la créativité. À la QUESTION 8¹⁷, nous avons donc demandé à nos répondants d'indiquer le type d'animation des relations entre les acteurs du milieu qui fonctionne le mieux pour l'émergence d'idées. Aux quatre choix de réponses offerts (souple où l'animateur ne participe pas aux décisions, orientée sans tout contrôler pour éviter de s'égarer, fixée sur une vision des solutions, dirigée afin de mener les discussions vers les résultats fixés), quelques répondants ont ajouté deux autres types d'animation profitables en matière de créativité : Orientée où toutes les idées sont permises sans aucun droit de critique de la part des participants; brainstorming avec animation et humour.

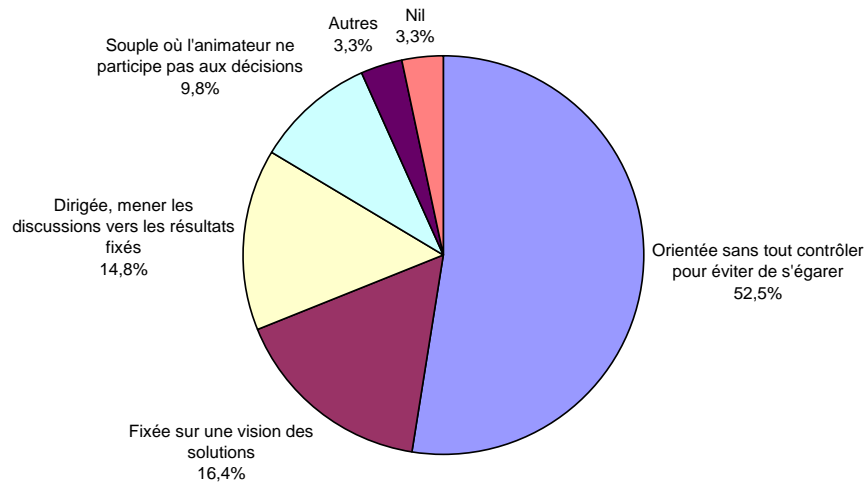
Comme on peut le voir au GRAPHIQUE 22, plus de la moitié des 61 répondants (52,5 %) pense qu'une animation « **orientée sans tout contrôler pour éviter de s'égarer** » permet vraiment l'émergence d'idées au sein d'un groupe d'acteurs. De cette façon, l'animateur laisse libre cours aux idées des acteurs, mais lorsque celles-ci dépassent trop l'objectif du projet, il redirige la discussion vers le but visé. Une bonne animation semble donc être la clé de l'émergence d'idées au sein d'une équipe de travail. Quoique moins populaires, deux autres types d'animation, un peu plus rigides, sont également mentionnés par environ une dizaine de répondants : « **Fixée sur une vision des solutions** » (16,4 %) et « **dirigée afin de mener les discussions vers les résultats fixés** » (14,6 %).

Trois des cinq capitales régionales se distinguent toutefois des autres (voir le GRAPHIQUE 23). C'est ainsi qu'à Sherbrooke, on place sur un pied d'égalité les deux types d'animation suivants : « Orientée sans tout contrôler pour éviter de s'égarer » et « dirigée afin de mener les discussions vers les résultats fixés », ajoutant aussi pas très loin « souple où l'animateur ne participe pas aux décisions ». À Saguenay, le type d'animation « orientée sans tout contrôler pour éviter de s'égarer » rejoint une plus grande proportion de répondants (68,0 %). À St-Hyacinthe, les trois principaux types d'animation mentionnés au paragraphe précédent se retrouvent pratiquement sur un pied d'égalité.

¹⁷ Formulation de la QUESTION 8 : Quel type d'animation des relations entre les acteurs fonctionne le mieux pour l'émergence d'idées ? Voir à l'ANNEXE 1A les différents choix de réponses offerts et ceux qui ont été ajoutés par les répondants dans la catégorie « autres » s'il y a lieu.

GRAPHIQUE 22

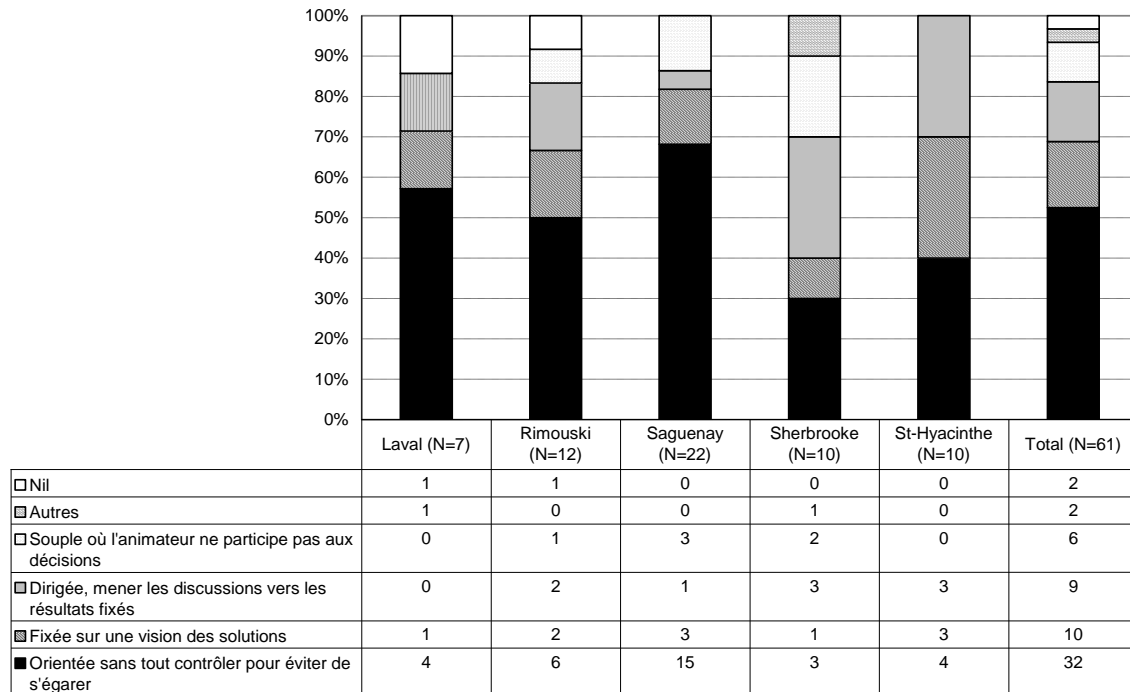
Répartition des 61 répondants (en pourcentage) selon leur perception du type d'animation qui fonctionne le mieux pour l'émergence d'idées Ensemble des cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009



Source : Enquête réalisée par Geneviève Dubé du CRDT de l'UQAC en 2009

GRAPHIQUE 23

Répartition des 61 répondants (en nombre et en pourcentage) selon leur perception du type d'animation qui fonctionne le mieux pour l'émergence d'idées Cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009



Source : Enquête réalisée par Geneviève Dubé du CRDT de l'UQAC en 2009

n. Q9 - Façons d'identifier une occasion ou une idée de projet de développement

À la QUESTION 9¹⁸, les répondants devaient nous indiquer comment ils identifient généralement une occasion ou une idée de projet de développement. Cinq choix de réponses leur étaient présentés, mais ils pouvaient en ajouter d'autres s'ils le désiraient. Ils devaient choisir trois éléments par ordre d'importance.

Au GRAPHIQUE 24, nous présentons le poids relatif¹⁹ de chacune des façons de faire de nos 61 répondants en cette matière. Trois d'entre elles ressortent du lot, et ce, pratiquement à égalité, soit la « **capacité de faire des liens entre les diverses idées du projet** » (29,5 %), la « **perception des besoins et de la demande dans votre secteur** » (27,9 %) et « **l'intuition à saisir les opportunités et les menaces** » (24,3 %). Le « réseau de connaissances » et la « connaissance du marché et du contexte mondial » arrivent vraiment loin derrière (respectivement 12,8 % et 4,4 %).

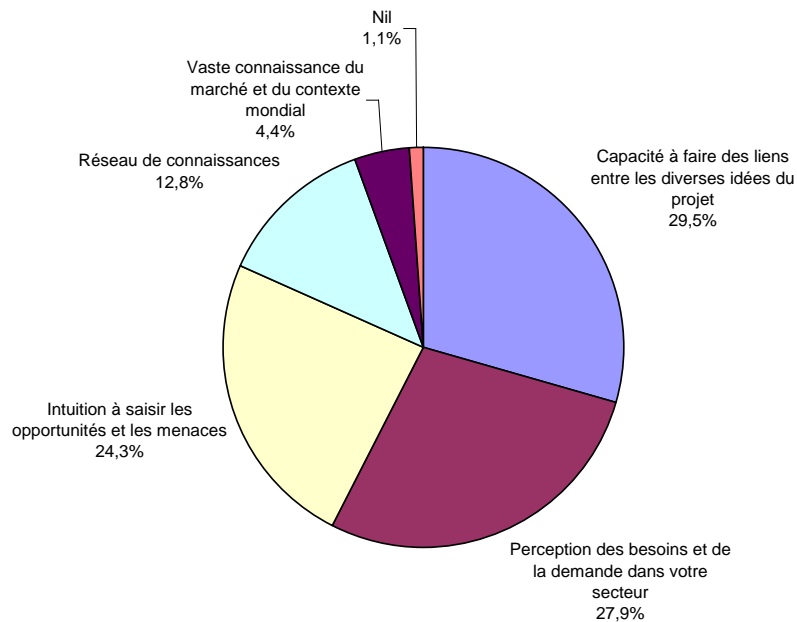
On note de légères différences selon les cinq capitales régionales à l'étude (voir le GRAPHIQUE 25). La « capacité à faire des liens entre les diverses idées d'un projet » semble plus importante à Rimouski, comparativement à l'ensemble (respectivement 38,9 % et 29,5 %). Le « réseau de connaissances » semble également plus important à St-Hyacinthe et à Rimouski (respectivement 20,0 % et 18,1 %), comparativement à la moyenne des capitales régionales (12,8 %). À Laval et à Saguenay, on trouve au premier rang « l'intuition à saisir les opportunités et les menaces ».

On dénombre **27 combinaisons différentes** des différentes façons de faire pour identifier une occasion ou une idée de projet de développement. Nous illustrons les sept plus importantes au GRAPHIQUE 26. C'est ainsi que plus du tiers des répondants mentionne la combinaison des trois éléments énumérés précédemment (« capacité de faire des liens entre les diverses idées d'un projet », « perception des besoins et de la demande dans votre secteur », « intuition à saisir les opportunités et les menaces ») avec de légères variantes selon leur poids relatif (1^e, 2^e et 4^e combinaisons). Près d'un répondant sur sept combine plutôt les trois facteurs suivants avec des variantes selon leur poids relatif (3^e et 6^e combinaisons) : « Capacité à faire des liens entre les diverses idées d'un projet », « intuition à saisir les opportunités », « réseau de connaissances ».

¹⁸ Formulation de la QUESTION 9 : Comment identifiez-vous généralement une occasion ou une idée de projet de développement ? Choisir trois éléments ci-dessous, par ordre d'importance, 1 étant le plus important. Voir à l'ANNEXE 1A les différents choix de réponses offerts et ceux qui ont été ajoutés par les répondants dans la catégorie « autres » s'il y a lieu.

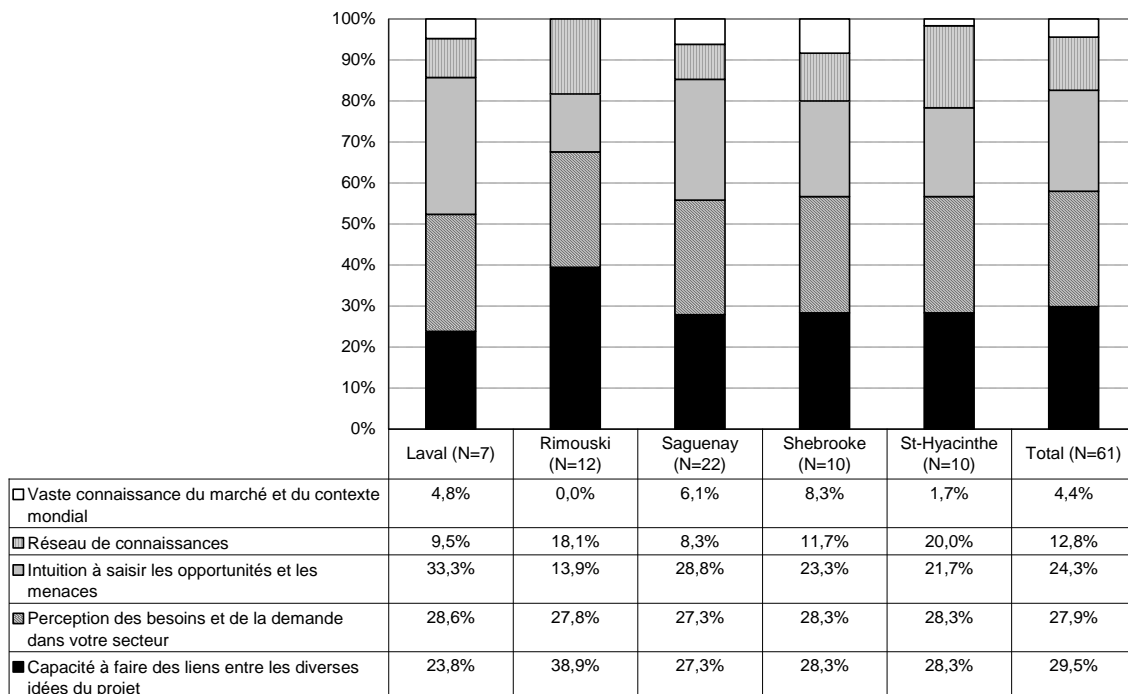
¹⁹ Voir la section MÉTHODOLOGIE pour plus de détails sur la méthode utilisée pour calculer le poids relatif des divers éléments.

GRAPHIQUE 24
Poids relatif des différentes façons d'identifier
une occasion ou une opportunité de projet de développement
Ensemble des cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009



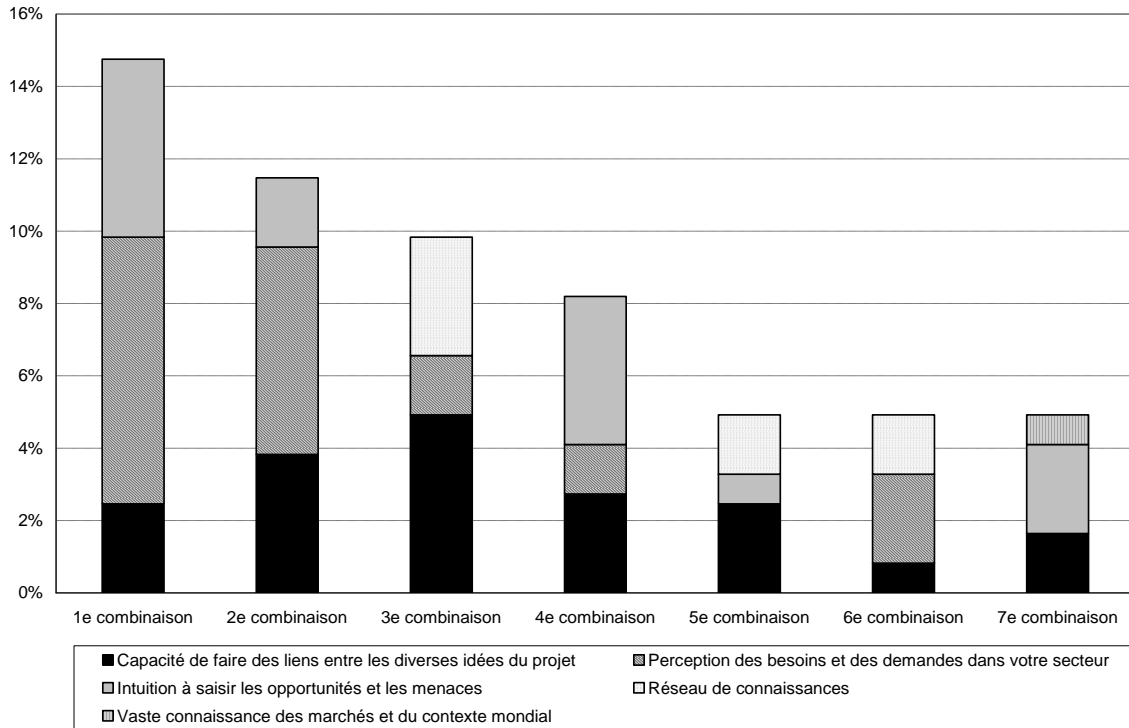
Source : Enquête réalisée par Geneviève Dubé du CRDT de l'UQAC en 2009

GRAPHIQUE 25
Poids relatif des différentes façons d'identifier
une occasion ou une idée de projet de développement
Cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009



Source : Enquête réalisée par Geneviève Dubé du CRDT de l'UQAC en 2009

GRAPHIQUE 26
Principales combinaisons d'éléments permettant d'identifier
une occasion ou une opportunité de projet de développement
Ensemble des cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009



Source : Enquête réalisée par Geneviève Dubé du CRDT de l'UQAC en 2009

o. Q10 - Façon de faire progresser une nouvelle idée vers sa faisabilité

La QUESTION 10²⁰ laissait libre cours aux répondants afin qu'ils nous expliquent la façon dont ils s'y prennent pour faire progresser une nouvelle idée vers sa faisabilité (technique, sociale, financière, environnementale, etc.). En tentant de mettre de l'ordre dans les nombreux commentaires recueillis, voici ce que nous avons retenu en matière de processus à suivre.

Il faudra d'abord prendre le temps d'analyser et d'évaluer ce qui nous entoure (problématiques, besoins, opportunités, etc.). En lien avec nos observations, il faudra trouver une idée qui permettra de résoudre certains problèmes, de mieux répondre aux besoins du milieu ou de tirer profit des opportunités présentes. On devra ensuite développer cette idée sur papier et la documenter. On devra pouvoir démontrer tout son potentiel et sa pertinence. On devra aussi s'assurer que l'idée est viable techniquement et économiquement, sans se restreindre toutefois. Rappelons ici que l'idée n'en est qu'à ses premiers balbutiements. Par la suite, il faudra rédiger une première ébauche, précisant la problématique et les enjeux, les objectifs à atteindre, les partenaires potentiels à convaincre, les difficultés à surmonter, les différentes étapes à suivre, etc. On devra accepter ici que le tout pourra être modifié afin de tenir compte des suggestions du milieu et des inévitables contraintes qui se présenteront. On devra aussi accepter de se faire remettre en question, surtout au début du processus. Il est important de croire à son idée et d'assurer un certain leadership pour la faire cheminer dans la communauté. On devra faire preuve de bonne volonté, avoir un esprit ouvert, être très créatif et surtout être bien tenace. On devra également y consacrer beaucoup de son temps. Il faudra ensuite parler de l'idée à son entourage, à ses collègues de travail, aux partenaires potentiels, aux personnes influentes, afin de la tester et de trouver des supporteurs. Il est important ici d'être à l'écoute de leurs commentaires et de leurs suggestions. On ne devra pas se laisser décourager par certains éteignoirs qui n'ont pas la même vision. On devra persévérer, laisser l'idée faire son chemin et contaminer le plus de monde possible. On fera évoluer lentement l'idée en tenant compte de l'opinion des autres et la modifier au besoin au fur et à mesure des rencontres et des discussions. Il faudra faire la promotion de l'idée ainsi précisée afin de mesurer le niveau de son acceptabilité sociale et locale. C'est ici qu'il faudra mettre de l'avant la pertinence de l'idée et tout son potentiel. Il faudra savoir vendre une idée. On devra trouver un porteur de dossier dynamique, un leader qui prendra en charge l'idée et qui saura la porter auprès des décideurs. On devra le soutenir dans sa démarche d'informations et lui montrer qu'il a un certain pouvoir pour faire avancer les choses. On devra aussi chercher des alliés qui seront personnellement concernés par la problématique ou les enjeux mis de l'avant et vraiment intéressés à s'impliquer à fond dans l'élaboration d'un projet plus structuré. Il faudra trouver des gens qui croient à l'idée, des individus crédibles qui peuvent en faire l'analyse. Certaines personnes auront des expertises pointues et des compétences particulières, d'autres pas. Il faudra aussi trouver des partenaires qui ont déjà réalisé des projets du même type. Pour faciliter la communication et diminuer les distances et le temps de traitement des informations, il faudra prévoir une plateforme commune de réseautage. On devra confier la coordination du groupe de travail à une personne compétente en la matière qui saura mettre les gens en confiance et assurer un suivi rigoureux tout au long de la démarche, sans bruler d'étapes. Il est important d'obtenir l'appui et l'engagement des différents partenaires qui auront à réaliser le projet, et ce, à tous les

²⁰ Formulation de la QUESTION 10 : Comment faut-il s'y prendre pour faire progresser une nouvelle idée vers sa faisabilité (technique, sociale, financière, environnementale, etc.) ? Il s'agit ici d'une question ouverte. Chacun des éléments mentionnés par les répondants a été placé par ordre chronologique.

niveaux de sa conception. On formera un groupe de travail représentatif, réunissant le promoteur, l'expertise technique, le milieu de vie concerné, le milieu municipal, les organismes de développement local et régional, etc. Un peu comme on taille une buche pour en faire une sculpture, on explorera ensemble toutes les avenues possibles pour que l'idée prenne forme. On procédera d'abord par des évaluations toutes simples afin d'identifier les obstacles incontournables, puis on raffinera le tout par des analyses plus détaillées. On devra embarquer les membres du groupe de travail selon leurs forces et leurs intérêts, quitte à modifier le projet pour qu'il prenne la couleur du groupe. On fera des tempêtes d'idées (brainstorming) pour préciser chacune des étapes du projet. On examinera toutes les facettes du projet sous l'angle de sa faisabilité (technique, sociale, financière, environnementale, etc.). On développera un argumentaire commun. Il est important de dégager ici des consensus. Par la suite, on développera un plan formel en fonction des exigences des différents partenaires. On fera aussi un montage financier réaliste et on vendra le projet auprès des financiers potentiellement intéressés par les résultats attendus. On appliquera le plan d'action rédigé par le groupe de travail selon un échéancier réaliste, en ayant bien établi le rôle et les responsabilités de chacun des partenaires. Le succès du projet dépendra de la capacité de bien s'entourer et de créer des partenariats d'expertise.

D'une manière plus synthétique, voici les **différentes étapes à suivre** pour faire progresser une nouvelle idée vers sa faisabilité :

- Analyser la situation
- Trouver une idée
- Documenter l'idée (pertinence, potentiel, objectifs, faisabilité, difficulté, partenaires)
- Tester l'idée auprès de son entourage
- Apporter des modifications à l'idée suite aux commentaires recueillis
- Trouver un porteur de dossier pour faire la promotion de l'idée dans la communauté et en haut lieu
- Rechercher des partenaires potentiels représentatifs
- Former un groupe de travail
- Confier la coordination du groupe de travail à une personne compétente
- Prévoir une plateforme commune de réseautage
- Développer ensemble un plan d'affaires formel en fonction des exigences de chacun des partenaires, incluant un montage financier
- Répartir les responsabilités entre les membres du groupe de travail selon leurs compétences et intérêts
- Passer à l'action sans bruler d'étapes, selon un échéancier réaliste

L'analyse de cette question ouverte permet de voir comment nos répondants s'y prennent vraiment dans leur milieu respectif. Elle est très éclairante en matière de processus.

Nous n'avons pas fait ici l'analyse selon les différentes capitales régionales.

p. Q11- Façon de choisir les experts les plus pertinents

À la QUESTION 11²¹, nous nous sommes intéressés aux différentes façons de faire de nos répondants pour choisir les experts les plus pertinents à réunir afin de s'assurer de la faisabilité (technique, sociale, financière, environnementale, etc.) d'un projet de développement. Ils devaient choisir, par ordre d'importance, deux éléments parmi une liste de cinq choix offerts : Capacité à bien s'entendre pour éviter les conflits possibles; expertises complémentaires; qualités personnelles à mener une idée vers l'action; capacité à saisir les opportunités et les menaces dans un domaine donné; autres. Quelques répondants ont ajouté l'intérêt à s'investir dans le projet.

Au GRAPHIQUE 27, nous présentons le poids relatif²² de chacune des façons de faire pour choisir les experts les plus pertinents. Deux éléments ressortent avec force, soit leurs « **expertises complémentaires** » (45,4 %) et leurs « **qualités personnelles à mener une idée vers l'action** » (35,0 %). Les autres choix de réponses ont bien peu de poids dans la balance selon nos 61 répondants.

On note bien peu de différences selon les différentes capitales régionales étudiées (voir le GRAPHIQUE 28) si ce n'est à Rimouski où la « capacité à saisir les opportunités et les menaces dans un domaine donné » compte très peu (2,8 %) et à Laval et Sherbrooke où « l'intérêt à s'investir dans le projet » compte davantage (respectivement 9,5, % et 6,7 %).

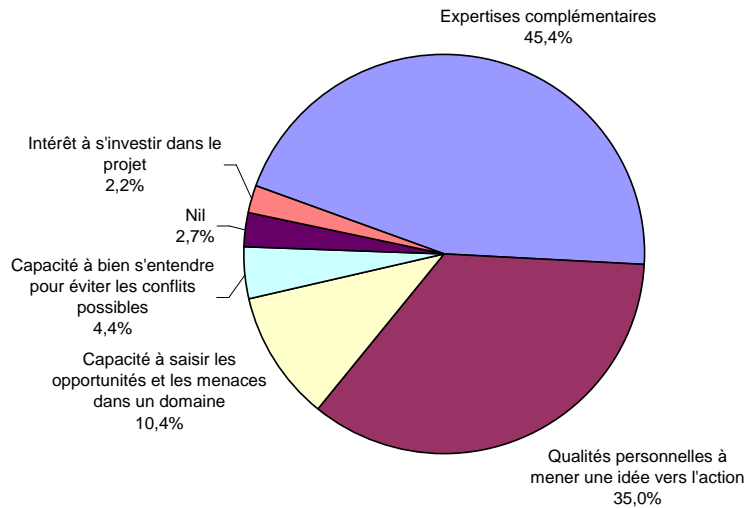
Un total de **11 combinaisons différentes** de choix de réponses est observé. Comme on peut le voir au GRAPHIQUE 29, la 1^e et la 2^e combinaison regroupent respectivement 31,1 % et 27,9 % des répondants avec deux choix de réponses de poids variables : « Expertises complémentaires » et « qualités personnelles à mener une idée vers l'action ». Les 3^e et 5^e combinaisons rejoignent le cinquième des répondants (respectivement 16,4 % et 4,9 %) en combinant deux éléments de poids variable : « Expertises complémentaires » et « capacité à saisir les opportunités et les menaces dans un domaine donné ».

²¹ Formulation de la QUESTION 11 : Comment faut-il s'y prendre pour choisir les experts les plus pertinents à réunir pour s'assurer de la faisabilité (technique, sociale, financière, environnementale, etc.) d'un projet de développement ? Choisir deux éléments ci-dessous par ordre d'importance, 1 étant le plus important. Voir à l'ANNEXE 1A les différents choix de réponses offerts et ceux qui ont été ajoutés par les répondants dans la catégorie « autres » s'il y a lieu.

²² Voir la section MÉTHODOLOGIE pour plus de détails sur la méthode utilisée pour calculer le poids relatif des divers éléments.

GRAPHIQUE 27

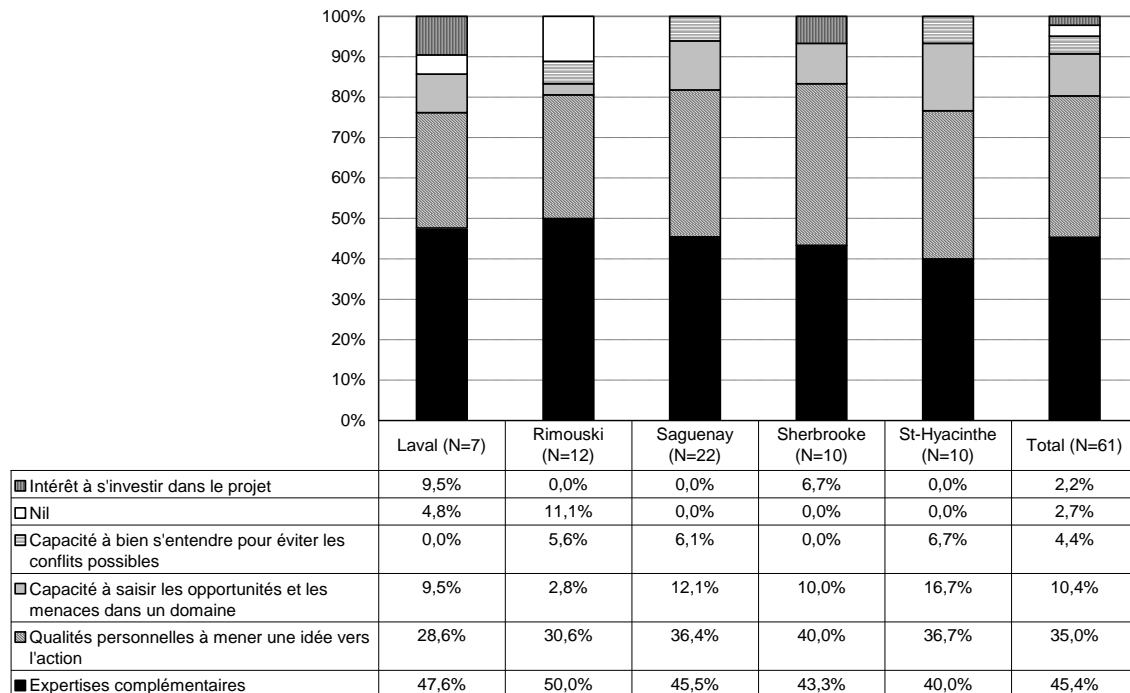
Poids relatif des différents critères utilisés pour choisir les experts les plus pertinents afin de s'assurer de la faisabilité d'un projet de développement
Ensemble des cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009



Source : Enquête réalisée par Geneviève Dubé du CRDT de l'UQAC en 2009

GRAPHIQUE 28

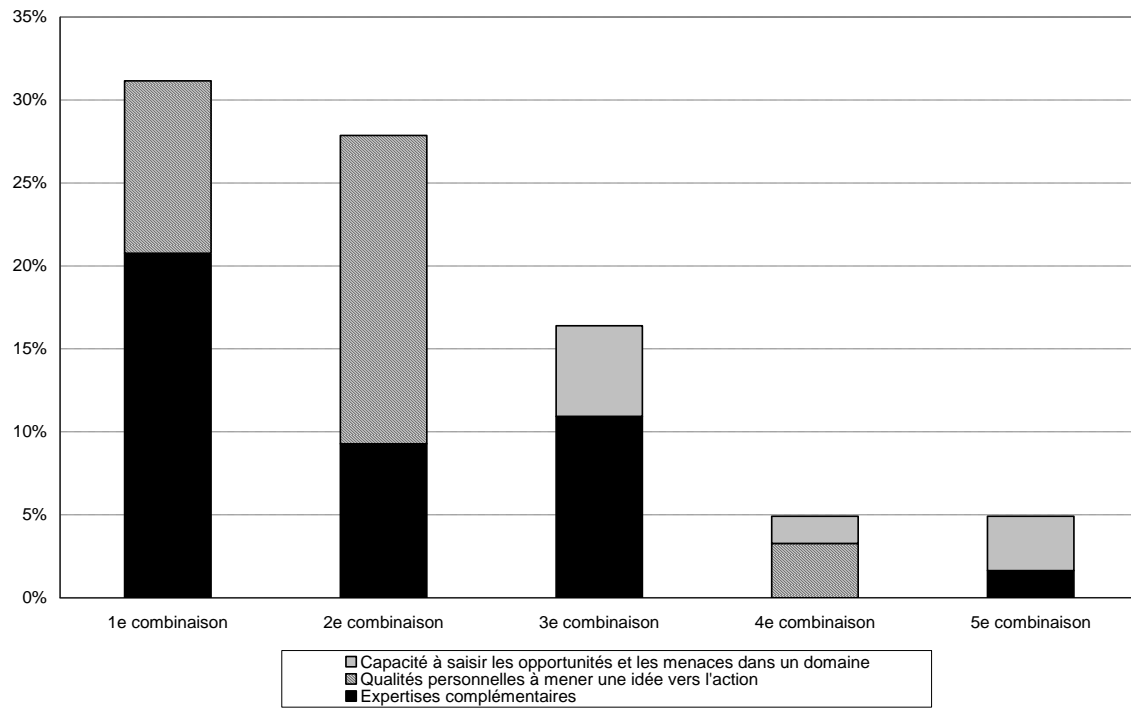
Poids relatif des différents critères pour choisir les experts les plus pertinents afin de s'assurer de la faisabilité d'un projet de développement
Cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009



Source : Enquête réalisée par Geneviève Dubé du CRDT de l'UQAC en 2009

GRAPHIQUE 29

Principales combinaisons des différents critères utilisés pour choisir les experts les plus pertinents afin de s'assurer de la faisabilité d'un projet de développement
Ensemble des cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009



Source : Enquête réalisée par Geneviève Dubé du CRDT de l'UQAC en 2009

q. Q12 - Façon de faire pour convaincre les gens de travailler ensemble

À la QUESTION 12²³, les 61 répondants identifiés comme catalyseurs dans leur communauté devaient nous indiquer la façon dont ils s'y prennent habituellement pour convaincre les gens de travailler ensemble tout au long du processus menant de l'idée à la conception d'un projet de développement. Nous avons compilé les nombreux éléments apportés par les répondants, et ce, en tenant compte le plus possible de leur chronologie. Nous examinons ici les éléments centraux à retenir pour y arriver, le profil du catalyseur de créativité et les différents rôles qu'il devra jouer dans son milieu, faisant ressortie à la toute fin les principales qualités personnelles d'un bon catalyseur de créativité.

Voici **quelques éléments centraux à retenir** pour convaincre les gens à travailler ensemble tout au long du processus menant une idée vers la conception d'un projet de développement :

- L'idée d'un projet de développement doit être attrayante et rassembleuse en soit.
- Chacun doit pouvoir y trouver son compte, que ce soit un avantage financier, une reconnaissance du milieu ou simplement du plaisir à participer à un projet novateur. Le bénéfice peut être individuel, institutionnel ou collectif.
- Il faut également s'assurer que tous les membres du groupe de travail sentent qu'ils ont un rôle essentiel à jouer compte tenu de leurs compétences et de leurs expertises et que les responsabilités sont réparties équitablement en fonction de leurs intérêts et disponibilités.
- Les assurer qu'ils auront un pouvoir d'influence reconnu dans les réseaux interpellés.

La personne qui propose l'idée d'un projet de développement (ou qui le prendra en main éventuellement) doit **avoir un profil particulier et être capable d'assumer plusieurs rôles à la fois**. Elle doit ainsi :

- Être visionnaire, tenace et structurée.
- Croire fermement à son idée de projet et faire preuve de beaucoup de persévérance.
- Exercer un leadership positif dans sa communauté.
- Définir une idée de projet de façon claire et motivante, faisant ressortir sa pertinence et l'ensemble des avantages pour le bien commun et mettant l'accent sur le fait que l'on pourra soit répondre à un besoin réel, soit régler un problème préoccupant, soit profiter d'une opportunité intéressante, etc.
- Faire valoir qu'ensemble on peut en faire plus qu'isolément et que la contribution de chacun est essentielle.
- Faire la démonstration que la mobilisation des acteurs du milieu est le critère de succès du projet.
- Être capable de rallier les gens autour de l'idée d'un projet commun.
- Être à l'écoute des autres et ouverte à tous leurs commentaires et toutes leurs suggestions.
- Identifier le leitmotiv qui peut rallier tout le monde.
- Être généreuse, ouverte, transparente et s'intéresser aux autres.

²³ Formulation de la QUESTION 12 : Comment faut-il s'y prendre pour convaincre les gens de travailler ensemble tout au long du processus menant de l'idée à la conception d'un projet de développement ? Il s'agit ici d'une question ouverte. Chacun des éléments mentionnés par les répondants a été placé par ordre chronologique.

- Choisir de bons partenaires au départ, des gens qui se sentent vraiment concernés et totalement dédiés à la réussite du projet; accepter que de nouvelles personnes pourront se greffer au projet et que d'autres se retireront.
- Développer un climat de confiance au sein de l'équipe.
- Avoir la capacité de reconnaître les forces de chacun et les mettre en valeur.
- Miser sur la complémentarité et offrir la possibilité à chacun de travailler dans la portion qui le passionne.
- Créer une dynamique où chaque personne aura sa place et pourra se sentir vraiment importante.
- Définir ensemble le rôle et les responsabilités de chacun.
- Partager les tâches équitablement en tenant compte des habiletés de chacun et de leur disponibilité.
- Responsabiliser tous les membres de l'équipe, les soutenir au besoin en leur offrant de la formation et du coaching.
- Centrer les gens sur des actions concrètes et les succès au fur et à mesure qu'ils se produisent.
- Maintenir le rythme pour éviter le désintéressement.
- Faire un bon suivi du projet (rapports d'étapes).
- Reconnaître les succès et partager les honneurs.
- Mener les troupes vers le but commun que l'on s'est fixé au départ, les faire cheminer collectivement.
- Offrir de nouveaux outils de coordination afin que les membres de l'équipe puissent travailler efficacement, ensemble, sans que cela nuise à leurs occupations externes.

Les **principales qualités personnelles recherchées chez un catalyseur de créativité** sont donc les suivantes : Visionnaire, tenace, structuré, leader, bon communicateur, rassembleur, généreux, ouvert, transparent, à l'écoute des autres, persévérant.

r. Q13 - Principale difficulté rencontrée pour mener une idée vers la conception d'un projet concret

À la QUESTION 13²⁴, à partir d'un choix de cinq réponses, les répondants devaient nous indiquer la principale difficulté rencontrée pour mener une idée vers la conception d'un projet concret. Ils ont proposés une foule d'autres choix de réponses auxquelles nous n'avions pas pensé au départ. C'est ainsi qu'en plus des cinq choix proposés (convaincre les gens de travailler ensemble; fermeture du milieu aux nouveaux projets; difficulté financière ou technique nuisant à la faisabilité pratique du projet; trouver un promoteur approprié; autres), 21,3 % des répondants ont ajouté les difficultés suivantes : S'occuper à fond d'un projet à travers toutes les tâches qui prennent du temps; financière ou technique nuisant à la faisabilité technique de vos projets ET trouver un promoteur approprié; manque de temps – il faut semer les idées et les laisser germer, saisir l'occasion quand elle se présente; manque de souplesse dans les organisations (gouvernementale, locale, société civile) pour faire face aux opportunités; dans le domaine de la protection de l'environnement, le financement de nos idées est le problème majeur; trouver des partenaires financiers; différence de vision et de valeurs entre les collaborateurs; lenteur des intervenants de la fonction publique; mobiliser; libérer les ressources; trouver un porteur champion, un partenaire leader.

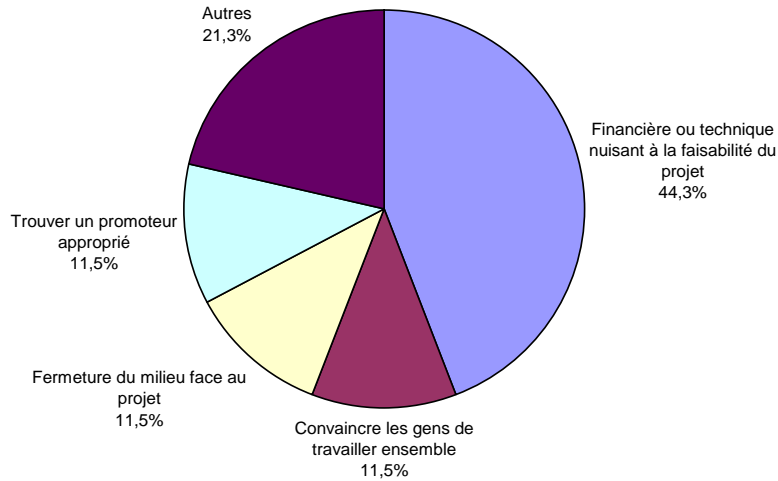
Comme on peut le constater au GRAPHIQUE 30, ce sont majoritairement les « **difficultés financières et techniques nuisant à la faisabilité pratique des projets** » qui priment (44,3 %).

On observe toutefois des différences importantes selon les capitales régionales retenues dans l'enquête (voir le GRAPHIQUE 31). C'est ainsi qu'à Rimouski, ce type de difficulté n'est mentionné que par deux répondants sur 12 (16,6 %). De plus, la moitié des répondants ont indiqué d'autres difficultés que celles proposées dans le questionnaire, notamment le manque de temps ou une combinaison des choix de réponses proposés (financière ou technique nuisant à la faisabilité pratique de vos projets ET trouver un promoteur approprié). À Laval et à St-Hyacinthe, il semble plus difficile qu'ailleurs de « trouver un promoteur approprié ». La « fermeture du milieu face aux projets » est proportionnellement plus grande à Sherbrooke et à St-Hyacinthe, alors qu'à Laval, aucun répondant n'a mentionné cette difficulté particulière. Toutes proportions gardées, il semble qu'il est un peu plus difficile de « convaincre les gens à travailler ensemble » à Saguenay et à Rimouski.

²⁴ Formulation de la QUESTION 13 : Quelle principale difficulté rencontrez-vous pour mener une idée à la conception d'un projet concret ? Voir à l'ANNEXE 1A les différents choix de réponses offerts et ceux qui ont été ajoutés par les répondants dans la catégorie « autres » s'il y a lieu.

GRAPHIQUE 30

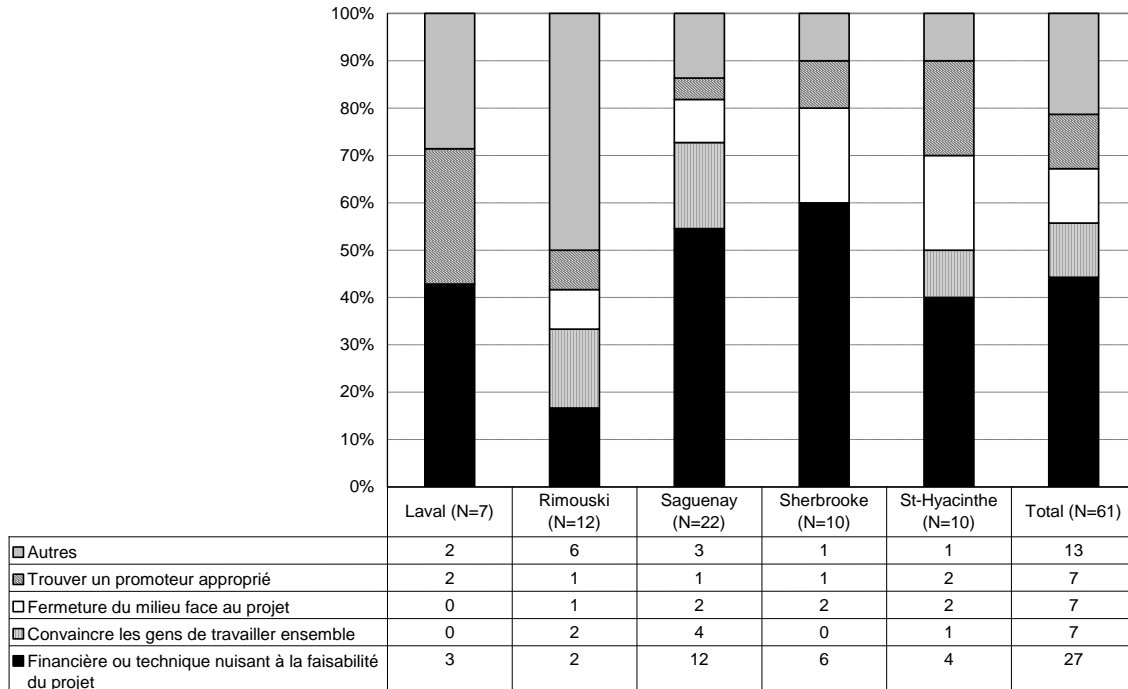
Répartition des 61 répondants (en pourcentage) selon la principale difficulté rencontrée pour mener une idée à la conception d'un projet concret
Ensemble des cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009



Source : Enquête réalisée par Geneviève Dubé du CRDT de l'UQAC en 2009

GRAPHIQUE 31

Répartition des 61 répondants (en nombre et en pourcentage) selon la principale difficulté rencontrée pour mener une idée à la conception d'un projet concret
Cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009



Source : Enquête réalisée par Geneviève Dubé du CRDT de l'UQAC en 2009

s. Q14 - Principales qualités humaines nécessaires pour faire évoluer une idée

À la QUESTION 14²⁵, nous demandions à nos 61 répondants de choisir les trois principales qualités humaines nécessaires pour faire évoluer une idée vers la conception d'un projet d'innovation et de développement, et ce, parmi une liste de douze choix de réponses. L'ordre d'importance de chacune d'elles ne comptait pas ici. Soulignons que cinq répondants ont mentionné plus de trois qualités humaines.

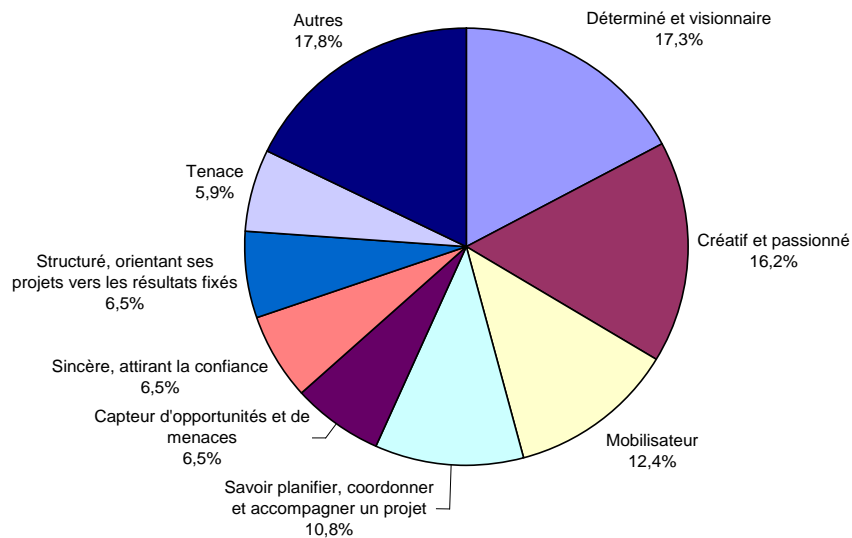
Comme on peut le constater au GRAPHIQUE 32, quatre qualités humaines ressortent un peu plus du lot, soit « **déterminé et visionnaire** » (17,3 %), « **créatif et passionné** » (16,2 %). « **mobilisateur** » (12,4 %) et « **savoir planifier, coordonner et accompagner** » (10,8 %). Toutes les autres options proposées rejoignent moins d'un répondant sur quinze.

D'une capitale régionale à l'autre (voir le GRAPHIQUE 33), si on ne tient compte que des deux principales qualités humaines nécessaires pour faire évoluer une idée, on note certaines différences. À Rimouski, par exemple, les « créatifs et passionnés » arrivent au 1^e rang, suivis des individus qui savent « planifier, coordonner et accompagner » (respectivement 18,2 % et 15,2 %). À Laval, sur un pied d'égalité avec 19,0 % des répondants, on retrouve les « mobilisateurs » et les « déterminés et visionnaires ». À St-Hyacinthe, les personnes « déterminées et visionnaires » devancent nettement celles qui sont « créatives et passionnées » (avec respectivement 22,6 % et 16,1 % des répondants). À Sherbrooke, elles se retrouvent sur un pied d'égalité avec chacun 19,4 % des répondants.

Compte-tenu du choix de réponses offert (douze au total), il est un peu normal d'observer **49 combinaisons différentes** de trois qualités humaines nécessaires pour faire évoluer une idée vers la conception d'un projet d'innovation et de développement. Nous présentons au GRAPHIQUE 34 les sept combinaisons les plus fréquemment mentionnées (par 2, 3 ou 4 répondants). La 1^e combinaison de trois qualités humaines rejoint quatre répondants : « Déterminé et visionnaire », « créatif et passionné » et « mobilisateur ». Les 2^e, 3^e et 4^e combinaisons sont mentionnées par trois répondants chacune. On y trouve toujours les personnes « déterminées et visionnaires » et les individus « créatifs et passionnés ».

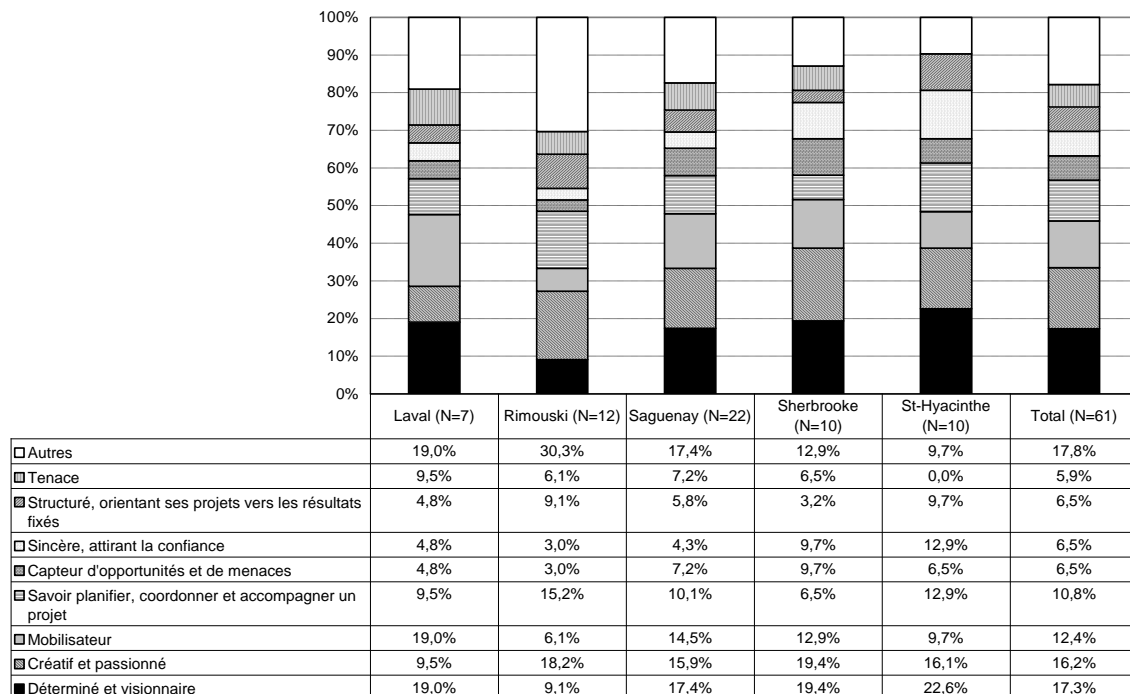
²⁵ Formulation de la QUESTION 14 : Selon vous, quelles sont les principales qualités humaines nécessaires pour faire évoluer une idée vers la conception d'un projet d'innovation et de développement ? En choisir trois. Voir à l'ANNEXE 1A les différents choix de réponses offerts et ceux qui ont été ajoutés par les répondants dans la catégorie « autres » s'il y a lieu.

GRAPHIQUE 32
Principales qualités humaines nécessaires
pour faire évoluer une idée vers la conception d'un projet de développement
Ensemble des cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009



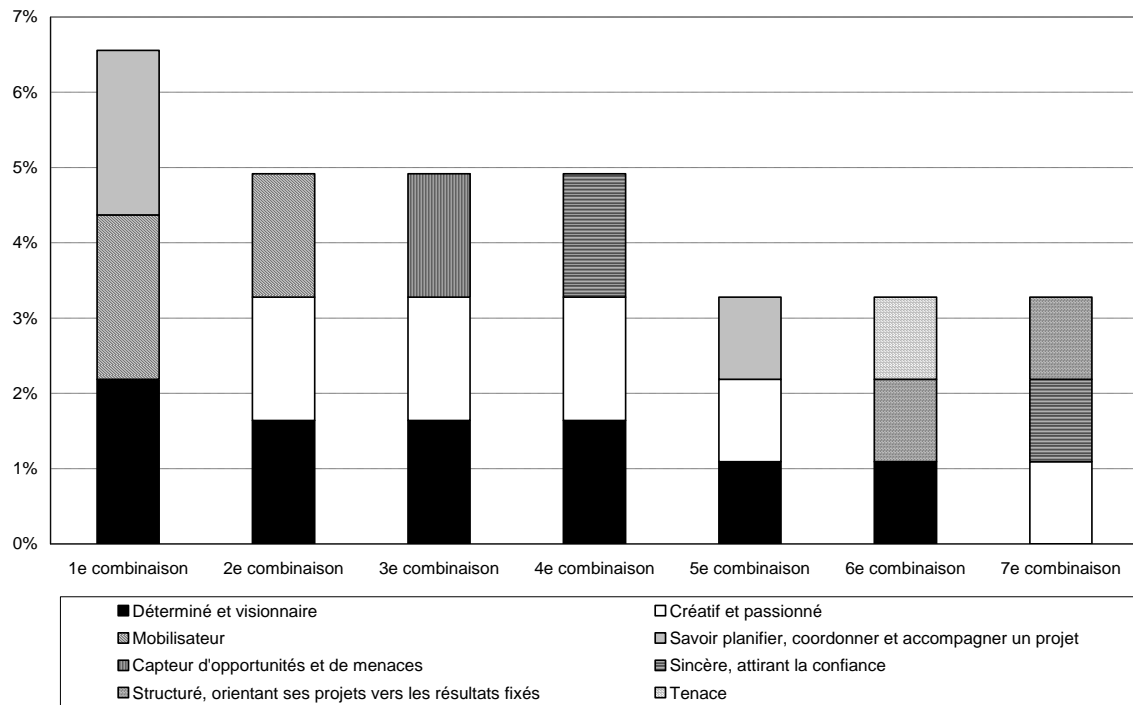
Source : Enquête réalisée par Geneviève Dubé du CRDT de l'UQAC en 2009

GRAPHIQUE 33
Principales qualités humaines nécessaires
pour faire évoluer une idée vers la conception d'un projet de développement
Cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009



Source : Enquête réalisée par Geneviève Dubé du CRDT de l'UQAC en 2009

GRAPHIQUE 34
Principales combinaisons de qualités humaines nécessaires
pour faire évoluer une idée vers la conception d'un projet de développement
Ensemble des cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009



Source : Enquête réalisée par Geneviève Dubé du CRDT de l'UQAC en 2009

t. Q15 - Types de catalyseur qui décrivent le mieux nos répondants

À la QUESTION 15²⁶, nous avons demandé à nos 61 répondants quels types de catalyseur les décrivent le mieux parmi une liste de sept choix de réponses. Ils devraient choisir trois des éléments soumis par ordre d'importance.

Nous présentons au GRAPHIQUE 35 le poids relatif²⁷ de chacun des types de catalyseur proposés. On retrouve par ordre d'importance le « **facilitateur de la circulation des idées** » (27,0 %), l'individu « **omniprésent et très impliqué dans les divers projets d'innovation sur le territoire régional** » (20,8 %), le « **valorisateur des idées des autres** » (15,3 %) et la personne « **impliquée dans des projets dépassant le cadre régional (provincial et national)** » (12,8 %). Les trois autres choix de réponses ont un poids relatif plus faible.

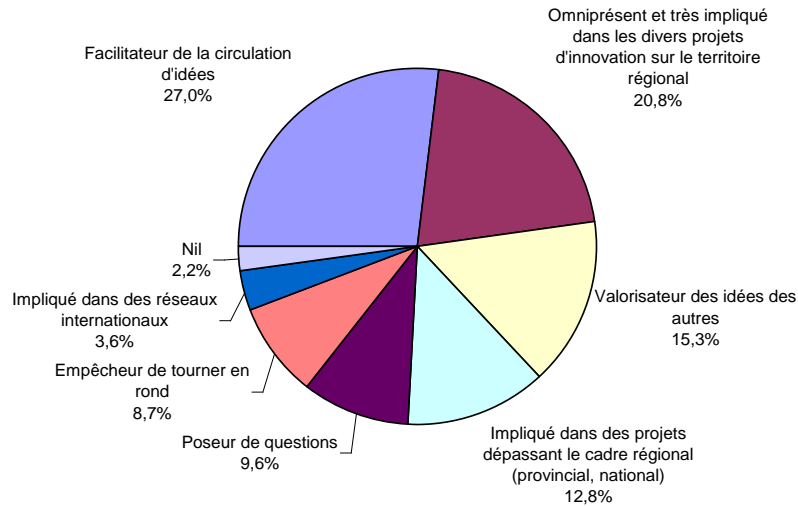
Les répondants des différentes capitales régionales diffèrent un peu à ce chapitre (voir le GRAPHIQUE 36). À Rimouski et à St-Hyacinthe, par exemple, le fait d'être « omniprésent et très impliqué dans les divers projets d'innovation sur leur territoire » prime sur le fait d'être un « facilitateur de la circulation d'idées ». Le « poseur de questions » arrive au 2^e rang à Sherbrooke se démarquant ainsi des quatre autres capitales régionales à l'étude. À Laval, les répondants placent au 2^e rang deux types de catalyseurs : Ceux qui s'impliquent au niveau régional et ceux qui sont impliqués dans des réseaux internationaux (poids relatif de 19,0 % dans les deux cas). Quant à Saguenay, le « valorisateur des idées des autres » occupe le 2^e rang, tout de suite après le « facilitateur de la circulation d'idées » (respectivement 23,5 % et 28,8 %).

À partir des sept choix de réponses, on dénombre **44 combinaisons différentes** de types de catalyseur (trois choix par ordre d'importance). Nous illustrons au GRAPHIQUE 37 les quatre combinaisons les plus fréquentes, soit celles mentionnées par 3 ou 4 répondants. Globalement, se sont les mêmes quatre choix de réponses présentés au second paragraphe qui ressortent.

²⁶ Formulation de la QUESTION 15 : Quel type de catalyseur vous décrit le mieux ? Choisir trois éléments ci-dessous par ordre d'importance, 1 étant le plus important. Voir à l'ANNEXE 1A les différents choix de réponses offerts et ceux qui ont été ajoutés par les répondants dans la catégorie « autres » s'il y a lieu.

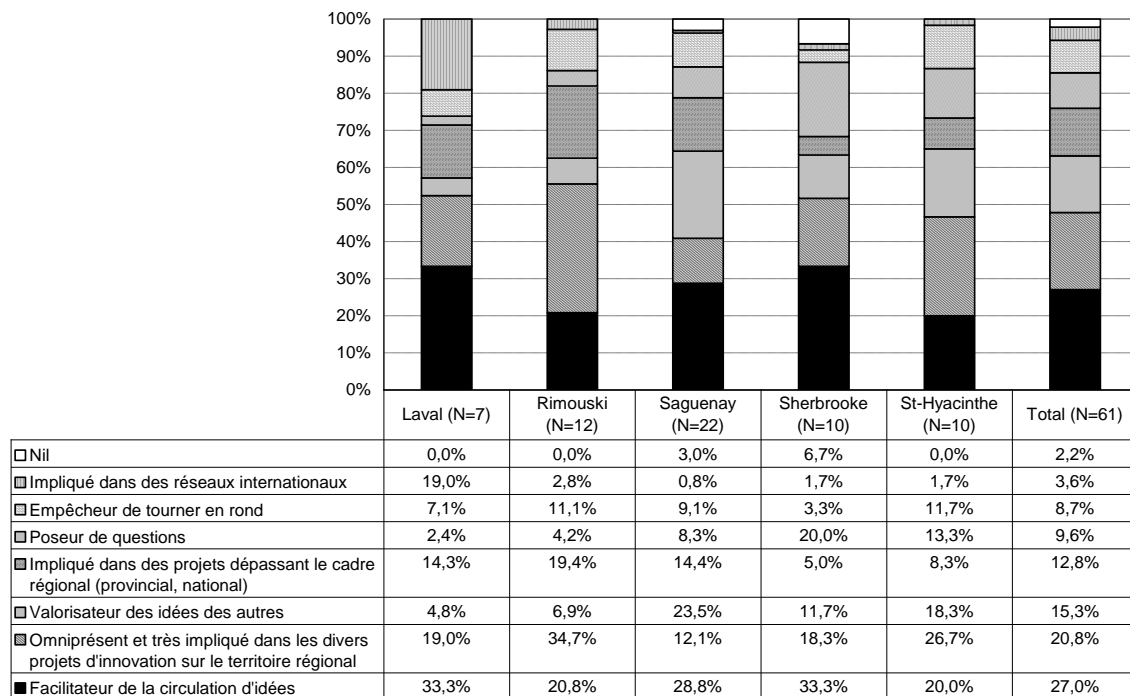
²⁷ Voir la section MÉTHODOLOGIE pour plus de détails sur la méthode utilisée pour calculer le poids relatif des divers éléments.

GRAPHIQUE 35
Poids relatif des éléments qui caractérisent le mieux le type de catalyseur que sont les répondants
Ensemble des cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009



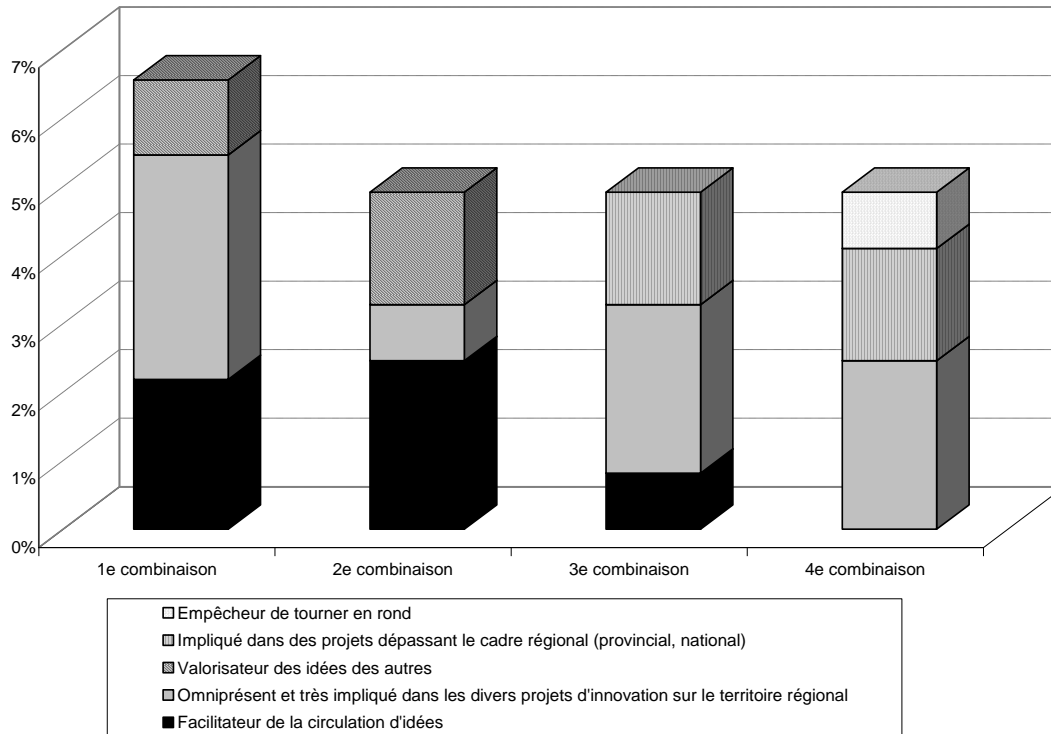
Source : Enquête réalisée par Geneviève Dubé du CRDT de l'UQAC en 2009

GRAPHIQUE 36
Poids relatif des éléments qui décrivent le mieux le type de catalyseur que sont les répondants
Cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009



Source : Enquête réalisée par Geneviève Dubé du CRDT de l'UQAC en 2009

GRAPHIQUE 37
Principales combinaisons des éléments qui décrivent le mieux le type de catalyseur que sont les répondants
Cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009



Source : Enquête réalisée par Geneviève Dubé du CRDT de l'UQAC en 2009

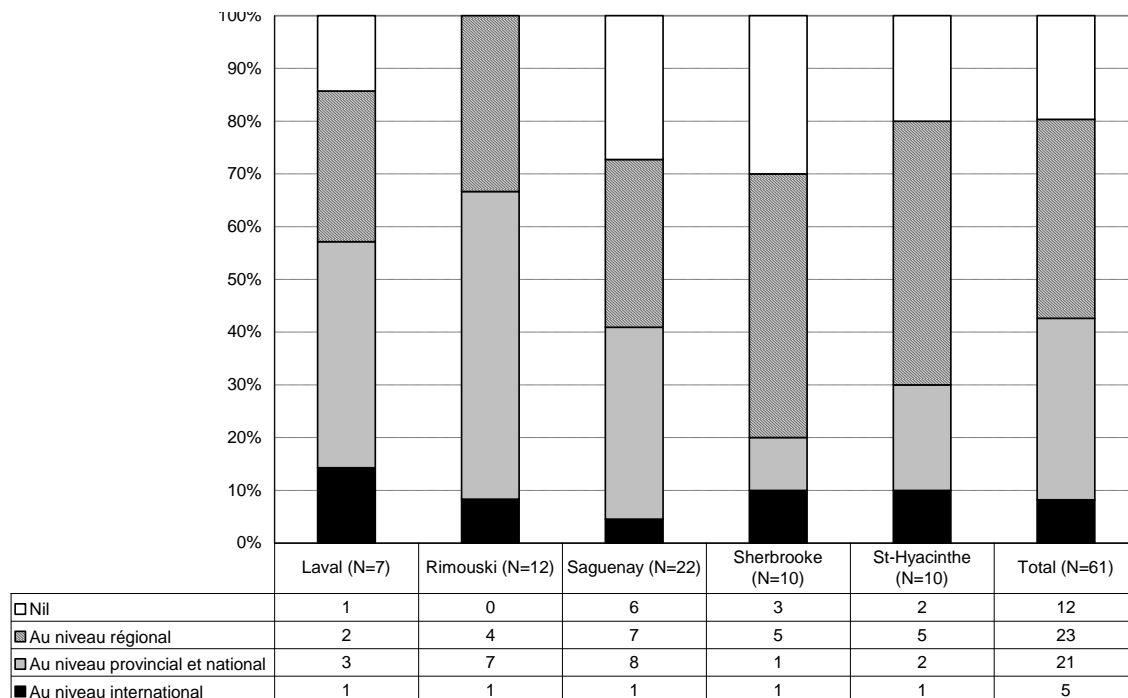
u. Plus haut niveau d'implication territoriale des répondants

Une partie des présentes données, celles qui touchent notamment le niveau d'implication territoriale des répondants (régional, provincial-national, international), a été traitée à part. Nous avons retenu le plus haut niveau mentionné par chacun des répondants.

C'est ainsi que parmi les 61 répondants de la présente enquête, 23 sont « **très impliqués dans des projets d'innovation sur le territoire régional** » (37,7 %), 21 sont « **impliqués dans des projets dépassant le cadre régional (provincial et national)** » (34,4 %) et 5 sont « **impliqués dans des réseaux internationaux** » (8,2 %). Douze d'entre eux (19,7 %) ne se sont pas positionnés en matière d'implication territoriale, ce qui ne veut pas dire qu'ils ne s'impliquent pas.

Au GRAPHIQUE 38, nous illustrons le tout dans chacune des capitales régionales où des différences sont notées en ce qui a trait au plus haut niveau d'implication territoriale des répondants. À Laval, Rimouski et Saguenay, par exemples, l'ordre est un peu différent (provincial-national, régional, international). À Sherbrooke et St-Hyacinthe, l'implication au niveau régional est vraiment prédominante chez les répondants qui ont pris position.

GRAPHIQUE 38
Répartition des 61 répondants (en nombre et en pourcentage)
selon le plus haut niveau d'implication territoriale
Cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009



Source : Enquête réalisée par Geneviève Dubé du CRDT de l'UQAC en 2009

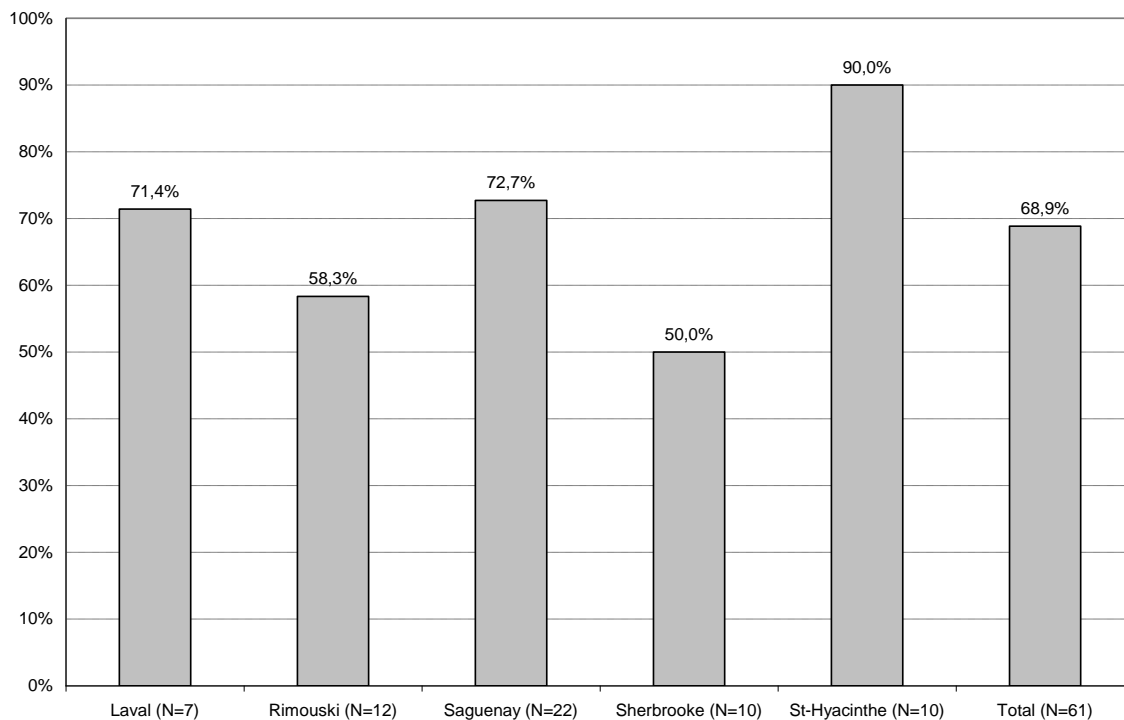
v. Q16 – Connaissance d'autres catalyseurs de créativité

Finalement, à la QUESTION 16²⁸, nous demandions à nos répondants s'ils connaissaient d'autres catalyseurs de créativité qui correspondent à la définition fournie au début du questionnaire et qui se lit comme suit : « *Individus qui accélèrent l'émergence, le lancement et la réalisation de projets d'innovation et de développement grâce à leur capacité à réunir des experts et des expertises autour d'idées, d'intuitions, de menaces, de forces, de contraintes, d'occasions* ».

Leur réponse est « **oui** » dans 68,9 % des cas, avec toutefois d'importantes variations selon les différentes capitales régionales (voir le GRAPHIQUE 39). C'est à St-Hyacinthe que les répondants sont les plus nombreux à connaître des catalyseurs de créativité (90,0%). Toutes proportions gardées, ils sont beaucoup moins nombreux à Rimouski et à Sherbrooke (respectivement 58,3 % et 50,0 %).

Plusieurs de nos répondants ont même indiqué les coordonnées de ces autres catalyseurs de créativité dans leur région respective. Il serait intéressant de les contacter pour en savoir davantage sur eux.

GRAPHIQUE 39
Pourcentage de répondants qui connaissent d'autres catalyseurs
Cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009



Source : Enquête réalisée par Geneviève Dubé du CRDT de l'UQAC en 2009

²⁸ Formulation de la QUESTION 16 : Connaissez-vous des gens qui correspondent à la définition de « catalyseur de la créativité » fournie en introduction de ce questionnaire ?

POINT 4 : RÉSUMÉ DE L'ENQUÊTE

En conclusion, que nous apprennent les 61 participants de l'enquête sur leur rôle de catalyseur de créativité dans différentes régions du Québec. Pour une vue d'ensemble des résultats obtenus, voir le profil général des cinq capitales régionales étudiées à l'ANNEXE 3A.

Quelles sont donc les **principales caractéristiques des répondants** ? Bon nombre d'entre eux, en majorité des hommes, œuvrent dans des secteurs d'activités très proches de l'innovation, soit la R&D et les nouvelles technologies²⁹. Plusieurs travaillent même dans plus d'un secteur d'activités à la fois, démontrant par le fait même leur grande polyvalence, souvent en lien direct avec les principaux pôles d'activités économiques régionaux (développement municipal ou régional à Laval, sciences de la nature à Rimouski, aluminium et énergie à Saguenay, formation et éducation à Sherbrooke, agroalimentaire à Saint-Hyacinthe). La grande majorité d'entre eux exerce une certaine forme de pouvoir au sein de leur communauté, occupant des postes clés (direction, présidence, coordination, etc.). Ils sont aussi très impliqués dans des projets d'innovation régionaux, provinciaux et nationaux. Ils se décrivent eux-mêmes comme des facilitateurs de la circulation d'idées et comme des individus qui valorisent les idées des autres. Ils connaissent également bien d'autres catalyseurs de créativité dans leur entourage, ce qui suppose que le réseautage au sein de leur communauté est important. D'ailleurs, la plupart des répondants travaillent dans des types d'organisation qui fonctionnent généralement en réseau.

Les répondants nous renseignent d'abord sur les **différentes facettes du processus créatif** en soit, à savoir le type de démarche privilégiée, la façon dont se fait le processus créatif, les différents dispositifs qui stimulent la créativité, le climat favorisant l'émergence d'idées et le type d'animation qui fonctionne le mieux en général. Dans la très grande majorité des cas, il s'agit d'un processus collectif, le plus souvent intégré dans la mission des organisations. Certains éléments stimulent la créativité, tels les contacts avec d'autres points de vue différents, la confrontation à un problème important et le temps de réfléchir. Pour favoriser l'émergence d'idées nouvelles, quatre éléments permettent l'établissement d'un climat favorable à la créativité, soit la bonne entente entre les partenaires, une situation problématique urgente, des affinités et une certaine complicité au plan professionnel et la confrontation apportant d'autres façons de penser. Une animation orientée sans tout contrôler pour éviter de s'égarer est privilégiée par une majorité de répondants.

Pour identifier une occasion ou une idée de projet, nos répondants mentionnent qu'il faut d'abord être capable de faire des liens entre les diverses idées du projet, qu'il faut ensuite être capable de bien percevoir les besoins et la demande dans son secteur d'activités et qu'il faut finalement être assez intuitif pour bien saisir toutes les opportunités, tout en tenant compte des menaces.

²⁹ Il est possible que notre échantillonnage ait provoqué un biais en faveur de ces deux secteurs d'activités ou que les gens qui œuvrent dans ces domaines particuliers publicisent davantage leurs projets d'innovation dans les journaux locaux et sur les différents sites internet en lien avec leurs organisations respectives.

Nos répondants ont généreusement partagé leur expérience sur les **différentes étapes à suivre pour faire progresser une idée vers sa faisabilité**. Les voici :

- Analyser la situation;
- Trouver une idée originale;
- Documenter cette idée (pertinence, potentiel, objectifs, faisabilité, difficultés, partenaires);
- Tester l'idée auprès de son entourage immédiat;
- Apporter des modifications à l'idée suite aux premiers commentaires recueillis;
- Trouver un porteur de dossier pour faire la promotion de l'idée dans la communauté et en haut lieu;
- Rechercher des partenaires potentiels représentatifs;
- Former un groupe de travail;
- Confier la coordination de ce dernier à une personne compétente;
- Prévoir une plateforme commune de réseautage;
- Développer ensemble un plan d'affaires formel en fonction des exigences de chacun, incluant un montage financier;
- Répartir les responsabilités entre les membres du groupe de travail selon leurs compétences et intérêts;
- Passer à l'action sans bruler d'étapes, selon un échéancier réaliste.

Pour convaincre les gens de travailler ensemble tout au long du processus menant une idée vers la conception d'un projet de développement, nos répondants nous font part de quelques points centraux à retenir. L'idée du projet de développement doit être attrayante en soit. Chacun doit pouvoir y trouver son compte, que ce soit un avantage financier, une reconnaissance du milieu ou simplement du plaisir à participer à un projet novateur. Le bénéfice peut être individuel, institutionnel ou collectif. Il faut également s'assurer que tous les membres du groupe sentent qu'ils ont un rôle essentiel à jouer compte tenu de leurs compétences et de leurs expertises et que les responsabilités sont réparties équitablement en fonction de leurs intérêts et disponibilités. Il faut également les assurer qu'ils auront un pouvoir d'influence reconnu dans les réseaux interpellés.

Selon nos répondants, on doit également tenir compte de certains critères **pour choisir les experts les plus pertinents**. Ils seront ainsi choisis selon leurs expertises complémentaires, selon leurs qualités personnelles à mener une idée vers l'action et selon leur capacité à saisir les opportunités et les menaces dans leur domaine d'activités.

Une grande majorité de répondants mentionne que la **principale difficulté rencontrée pour concrétiser une idée** est sans nul doute la difficulté financière ou technique nuisant à la faisabilité du projet.

Parmi toute une série de **traits de personnalité** présentés, les participants de l'enquête font ressortir avec netteté ceux **qui favorisent ou freinent l'émergence d'idées**. C'est ainsi que, par ordre d'importance, les « rêveurs – visionnaires », les « mobilisateurs » et les « participatifs – actifs » sont des traits de personnalité nettement favorables, alors que les « cyniques », les « opiniâtres » et les « revendicateurs – combattifs » sont des traits de personnalité plutôt défavorables.

Toujours selon nos répondants, trois groupes de **qualités humaines** sont jugées **nécessaires pour faire évoluer une idée vers la conception d'un projet innovateur**. Par ordre d'importance, la personne doit être « déterminée et visionnaire », elle doit être « créative et passionnée » et elle doit être « mobilisatrice ».

S'étant également prononcé d'une manière ouverte, les répondants énumèrent ainsi les **principales qualités personnelles recherchées chez un bon catalyseur de créativité** : Visionnaire, tenace, structuré, leader, bon communicateur, rassembleur, généreux, ouvert, transparent, à l'écoute des autres et persévérant.

Voilà toute la richesse des informations recueillies auprès de nos répondants. Nous en savons maintenant davantage sur les différentes façons de faire pour faire pour innover d'une manière créative, ainsi que sur les différentes qualités recherchées chez les catalyseurs de créativité et le rôle qu'ils jouent dans les communautés régionales éloignées des grands centres urbains.

CHAPITRE 2 – CERCLES DE CRÉATIVITÉ

POINT 1 : PRÉSENTATION DU FORUM

Suite au Forum sur l'enjeu de l'apprentissage collectif au Saguenay – Lac-Saint-Jean tenu le 5 décembre 2008 à l'UQAC dans le cadre des activités de Vision 2025, auquel ont participé près de 300 personnes (dont 65 experts du savoir et du savoir-faire régional), nous présentons ici la synthèse globale des commentaires recueillis par une quarantaine d'étudiants inscrits à la maîtrise en Développement régional à l'UQAC, dont la moitié ont agi comme animateurs ou secrétaires dans la dizaine de cercles de créativité³⁰ mis en place.

Pour des renseignements plus détaillés sur le déroulement des activités, nous référons le lecteur à l'ANNEXE 1B où nous présentons la programmation complète et la liste des experts invités.

Nous commençons d'abord ici par le **CONCEPT D'APPRENTISSAGE COLLECTIF**, tel que définit dans le programme du Forum par le Dr Marc-Urbain Proulx, instigateur du Forum et directeur du Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT) à l'UQAC, suivi par les différentes façons de voir la chose chez nos nombreux participants. Nous y verrons comment ce concept peut être élastique.

Les participants au Forum ont ensuite posé un **DIAGNOSTIC** relatif à l'apprentissage collectif dans leur domaine respectif. En utilisant la matrice de SWOT, ils ont examiné les FORCES, les FAIBLESSES, les OPPORTUNITÉS, les MENACES et les FREINS à l'apprentissage collectif dans la région. Nous en présentons ici les grandes lignes directrices.

Différentes **SOLUTIONS** ont également été proposées par les participants du Forum pour favoriser ou améliorer l'apprentissage collectif dans leur propre secteur d'activités. Elles portent sur différents aspects, dont l'INFORMATION, la FORMATION (formation des jeunes, formation postsecondaire, formation continue, transfert de connaissances), le RÉSEAUTAGE (façons de faire, structures à mettre en place, événements à organiser), le MARKETING TERRITORIAL, la GOUVERNANCE et le FINANCEMENT.

Finalement, les participants ont examiné les **CONDITIONS GAGNANTES** à mettre en place pour favoriser l'apprentissage collectif dans la région. Nous les divisons en quatre catégories : Les FAITS, les PRÉ-REQUIS, les FAÇONS DE FAIRE et QUELQUES EXEMPLES.

Pour ceux qui veulent approfondir davantage la question de l'apprentissage collectif dans les différentes sphères économiques de la région, nous présentons à l'ANNEXE 2B, de manière très schématique, les données recueillies dans chacun des dix cercles de créativité : Le diagnostic posé via la matrice de SWOT, les solutions proposées et les conditions gagnantes mentionnées par les participants.

³⁰ Les cercles de créativité regroupaient des étudiants du Cégep de Chicoutimi (économie) et de l'UQAC (développement régional) autour d'une soixantaine d'acteurs du milieu provenant d'une dizaine de secteurs d'activités économiques majeurs dans la région : 1) Agroalimentaire; 2) Aluminium; 3) Arts et culture; 4) Énergies renouvelables; 5) Environnement et recyclage; 6) Forêt boréale; 7) Mines, eau et géomatique; 8) Santé et génétique humaine; 9) Technologies de l'information et des communications (TIC); 10) Tourisme d'aventure.

Pour compléter le tout, nous ajoutons ici le résultat de l'**ÉVALUATION DES CERCLES DE CRÉATIVITÉ** par 88 des 300 participants du Forum qui ont complété la grille fournie³¹. On y analyse en détail le déroulement des cercles de créativité et les améliorations qu'on pourrait apporter dans le futur à ce type d'exercice via 17 questions pertinentes.

Encore là, une série de tableaux et de graphiques en lien avec chacune de ces questions apparaît à l'ANNEXE 4B faisant ressortir les résultats selon chacun des cercles de créativité.

³¹ La grille d'évaluation des cercles de créativité est présentée dans l'ANNEXE 3B.

POINT 2 : CONCEPT D'APPRENTISSAGE COLLECTIF

Nous tentons de définir ici le concept d'apprentissage collectif. Nous commençons d'abord par la proposition présentée par l'instigateur du Forum, le Dr Marc-Urbain Proulx, qui fait le point sur ce qu'il observe dans la région. Par la suite, nous présentons la synthèse des commentaires recueillis auprès de l'ensemble des participants au Forum.

a. Proposition du Dr Marc-Urbain Proulx

Dans le dépliant remis aux participants du Forum, le Dr Marc-Urbain Proulx présente ainsi ce que sont les communautés apprenantes : Ce sont des collectivités qui apprennent rapidement à relever les nouveaux défis auxquels elles sont confrontées grâce à des interfaces efficaces entre le savoir et le savoir-faire. Qu'en-est-il dans la région du Saguenay – Lac-Saint-Jean ? Selon lui, la région dispose des bases essentielles à son apprentissage collectif. Ne font défaut que des effets supplémentaires en matière de cohésion globale et de synergie. Le présent Forum vise spécifiquement à soutenir cette émergente interaction cognitive régionale en proposant une formule éprouvée basée sur la créativité.

b. Synthèse des commentaires recueillis lors du Forum

Dans chacun des dix cercles de créativité mis en place pour faire le point sur cette question cruciale, une quarantaine d'étudiants à la maîtrise en développement régional de l'UQAC ont recueilli les commentaires des participants qui suivent :

- Mentionnons au départ que pour un très grand nombre de participants, le concept d'apprentissage collectif est très abstrait et bien difficile à définir.
- Selon quelques-uns, l'apprentissage collectif sert à briser l'isolement et à s'ouvrir aux autres dans un climat de confiance.
- C'est un état d'esprit qui nécessite une réelle ouverture entre les différents acteurs du milieu.
- Il s'agit pour certains du développement d'une vision commune.
- La cellule mère de l'apprentissage collectif est l'enseignement qu'on tente d'élargir à différents horizons, parlant parfois de formation continue, de stages en entreprise, de tutorat, de mentorat.
- Le partage des connaissances et des expériences entre les générations est également mentionné comme une forme d'apprentissage collectif, en commençant par la famille.
- Pour quelques participants, l'apprentissage collectif se limite à la libre circulation d'informations au sein d'une communauté, notamment par des activités de sensibilisation.
- La mise en commun de l'ensemble des ressources du milieu (savoir et savoir-faire) est rendue accessible aux différents acteurs du milieu, en situant toujours le tout dans un contexte global.
- D'autres parlent de partage d'informations et d'expertises au sein d'une communauté, notamment entre le monde du savoir (chercheurs, inventeurs, professeurs, etc.) et le monde du savoir-faire (experts, industriels, artisans, etc.), sans oublier l'ensemble de la population régionale. Comme le tout est plus grand que la somme de ses parties, la mise en commun des connaissances et des expériences de chacun des membres d'une communauté permet d'aller un peu plus loin dans l'apprentissage collectif.

- Ce dernier est aussi vu comme le lien entre la recherche fondamentale et les différentes applications qu'on peut en tirer pour le développement optimal de la communauté.
- Le terme transfert de connaissances revient souvent, mentionnant quelques moyens de diffusion (journaux, internet, rencontres, forums, formation continue, etc.). Une personne va même jusqu'à parler de transfert de passions.
- Certains participants indiquent que l'apprentissage collectif se fait dans un climat d'entraide et de coopération entre les différents intervenants du milieu provenant de sphères différentes.
- On parle aussi de réflexion collective dans un climat de concertation pour tirer avantage des savoir et savoir-faire de chacun, des mises en commun des différents points de vue.
- L'apprentissage collectif passe par un temps d'arrêt pour analyser ce qu'on fait présentement et voir comment on peut résoudre ensemble les problèmes observés.
- La réflexion collective crée une synergie entre les chercheurs et les acteurs du milieu afin de réaliser des projets structurants pour la communauté. Le terme réseautage est également mentionné à quelques occasions.
- Certains parlent de mobilisation des experts autour de projets communs.
- Finalement, quelques participants décrivent l'apprentissage collectif comme un processus par lequel l'ensemble de la communauté s'approprie un savoir ou un savoir-faire en vue d'un changement social.

Comme on peut le constater ici, le concept d'apprentissage collectif est vraiment très élastique, passant par le partage d'informations, la concertation entre les pairs, la mobilisation du milieu autour de projets communs et l'appropriation du savoir en vue d'un changement social. Il commence au sein de la famille, se poursuit dans l'enseignement et le partage entre les générations. Le tout se fait dans un climat de confiance, d'entraide et de coopération, en faisant preuve d'ouverture d'esprit.

POINT 3 : DIAGNOSTIC POSÉ PAR LES PARTICIPANTS

Les 300 participants du Forum sur l'enjeu de l'apprentissage collectif au Saguenay – Lac-Saint-Jean, répartis dans une dizaine de cercles de créativité, ont posé un diagnostic dans leur sphère d'activités respective en faisant ressortir les FORCES, les FAIBLESSES, les OPPORTUNITÉS, les MENACES et les FREINS (matrice de SWOT) en lien avec l'apprentissage collectif.

Nous présentons ici la synthèse globale des différents diagnostics posés sur l'apprentissage collectif dans la région. Pour ceux qui voudraient aller plus loin et voir ce qui a été diagnostiqué dans chacune des dix cercles de créativité, nous vous référons à l'ANNEXE 2B.

Soulignons au départ que dans la plupart des cercles de créativité, on a posé un diagnostic sur l'apprentissage collectif comme tel. Par contre, dans certains cercles de créativité, le diagnostic a plutôt porté sur le domaine d'activités en tant que tel. Nous nous concentrerons principalement ici sur les éléments du diagnostic reliés directement à l'apprentissage collectif.

A. FORCES

Quelles sont les principales forces de l'apprentissage collectif observées dans la région ?

a. Population régionale conscientisée avec de grandes qualités

La population régionale est travaillante, autonome et débrouillarde. Les gens ont aussi pris conscience récemment de toute la force de la région en matière d'énergies renouvelables. La présence des Montagnais dans la région, c'est également toute une culture à partager avec le reste du monde.

b. Abondance de ressources et d'expertises

La région regorge de ressources. Elle est ainsi une région pionnière en matière d'énergies propres possédant un fort potentiel en matière d'innovation. On note la présence de pôles d'expertises performants, notamment en matière d'hydroélectricité. Les mines, l'eau et la géomatique sont des secteurs importants pour la relance économique de la région. On trouve dans la région une nature merveilleuse et des attraits touristiques en abondance. On mentionne également le grand potentiel régional dans le domaine des arts et de la culture.

c. Personnel qualifié, compétent, accessible et ouvert

On peut compter sur une très grande diversité d'expertises au Saguenay – Lac-Saint-Jean, notamment dans le secteur agroalimentaire. Les chercheurs œuvrant dans le domaine de l'aluminium sont accessibles aux entreprises régionales. On parle ici de haute technicité et d'unicité. L'entraide est disponible pour ceux qui veulent se lancer en affaires dans le secteur de l'aluminium. On a un potentiel régional très grand dans le domaine des arts et de la culture. La région peut compter sur la présence de personnel qualifié et compétent dans le secteur des énergies renouvelables. La proximité des intervenants ici est considérée comme une force. La région regorge de personnes aux expériences riches et diversifiées dans le domaine de l'environnement et du recyclage. La coopération entre les chercheurs et la population est bénéfique dans les deux sens dans le secteur de la forêt boréale. Les

chercheurs du secteur de la santé et de la génétique humaine font preuve d'une grande ouverture d'esprit. On retrouve une très grande variété de spécialistes au CSS de Chicoutimi et que dire de la présence d'étudiants internationaux à l'UQAC. On peut compter sur la présence active de personnes bénévoles bien formés qui servent d'ambassadeurs de la Véloroute des bleuets auprès des touristes qui nous visitent.

d. Présence d'une grande diversité d'outils d'information et de communication

On peut compter sur la présence de plusieurs outils d'information et de communication efficaces, notamment dans les domaines des énergies renouvelables et de la forêt boréale. Le Bar des sciences, une innovation de la Voie Maltée, permet le rapprochement entre les chercheurs et la population régionale, plus particulièrement en ce qui a trait aux questions environnementales. On trouve aussi dans la région une Bio-banque de calibre international dans le secteur de la génétique humaine. La participation des jeunes de la région aux Expo-Sciences est digne de mention (en 3^e position après Montréal et Québec). CORAMH, organisme communautaire unique au Québec, fait également le lien entre le savoir et le savoir-faire en matière de maladies héréditaires. Le phénomène « Pierre Lavoie » a permis de faire connaître certaines maladies héréditaires hors de nos frontières. Les sondages effectués auprès de ceux qui nous visitent permettent l'amélioration de notre offre touristique.

f. Présence d'infrastructures industrielles, de formation postsecondaire et de recherche

La structure industrielle du secteur de l'aluminium est très bien développée dans la région, un modèle au Québec et dans le reste du monde, sans oublier toutes ses infrastructures de recherche très actives dans la région (CQRDA, CTA, CURAL, CRDA).

En matière de formation, on peut aussi compter sur la présence de plusieurs institutions d'enseignement postsecondaires (UQAC et quatre cégeps) qui offrent une très grande variété de programmes en lien avec l'économie régionale, dont certains sont mentionnés par les participants : Formation continue offerte par AGRINOVA; formation continue offerte aux employés du secteur de l'aluminium; plusieurs écoles de danse; nouveaux programmes de formation sur les TIC en lien avec les besoins du marché; programmes de formation postsecondaire dans le domaine du tourisme d'aventure.

g. Présence de plusieurs réseaux et du Projet ACCORD

Le Projet ACCORD est une infrastructure majeure de réseautage mettant en valeur plusieurs créneaux d'excellence dans la région, dont l'agriculture nordique et le tourisme d'aventure³².

On compte aussi sur la présence de plusieurs réseaux dans la région, notamment dans le secteur de l'aluminium (Société de la Vallée de l'aluminium, Réseau Trans-Al). Les liens sont très étroits entre l'UQAC et certaines sphères culturelles (théâtre, cinéma, vidéo, arts visuels). La région a toutes les infrastructures nécessaires pour accueillir les nouvelles entreprises spécialisées dans les TIC. Dans le secteur du tourisme, la région peut compter sur la présence de 80 entreprises et de plusieurs associations.

³² Il existe bien d'autres créneaux d'excellence en lien avec le Projet ACCORD du MDEIE, mais ils n'ont pas été mentionnés lors des échanges dans les différents cercles de créativité. Les voici : Transformation de l'aluminium (*leader*); Aventure/écotourisme (*émergent*); Valorisation des innovations génomiques et biomédicales (*émergent*); Produits à valeur ajoutée de 2^e et 3^e transformation du bois des essences de la forêt boréale (*en évaluation*); Agriculture nordique (*en évaluation*); Minéraux industriels (*en évaluation*).

B. FAIBLESSES

En matière d'apprentissage collectif, les participants du Forum ont identifié plusieurs faiblesses dans la région. C'est de loin la part la plus importante du diagnostic posé.

a. Climat de méfiance

La peur de l'autre limite l'apprentissage collectif, qu'il s'agisse de la peur de parler librement sans se faire juger, la peur de perdre sa spécificité, ses acquis ou son autonomie, la peur de partager son savoir perçu comme un avantage personnel. Il en découle bien souvent un climat de méfiance entre les différents acteurs du milieu qui ne permet pas une saine concurrence entre les entreprises régionales.

b. Certains facteurs culturels nuisibles

Certains facteurs culturels nuisent également à l'apprentissage collectif dans la région : Individualisme, esprit de clocher, culture de bricolage et de faire comme les autres, fermeture aux étrangers.

c. Lacunes dans la diffusion de l'information

Avoir accès à de l'information de qualité est le premier maillon de l'apprentissage collectif. On observe certaines lacunes en cette matière dans la région. On ne comprend pas toujours l'importance de diffuser le savoir auprès de la population. On ne sait pas comment diffuser les informations au grand public, que ce soit le meilleur outil de communication à utiliser ou le contenu du message à transmettre. On ne sait pas comment cibler les personnes qu'on veut informer. Les informations ne sont pas toujours accessibles à tous. Elles demeurent parfois en vase clos, n'étant disponibles qu'à un petit nombre d'individus privilégiés. On ne communique pas assez souvent les bons coups qu'on fait dans la région et ailleurs dans le monde, notamment nos innovations technologiques et leurs retombées économiques. Les échanges entre les chercheurs et le public sont insuffisants. Étant hyperspécialisés, les chercheurs éprouvent également de la difficulté à communiquer entre eux. On souligne aussi le manque de crédibilité de certains médias régionaux dans bien des domaines et le manque d'esprit critique de la population face aux informations diffusées. Certains vont jusqu'à dire qu'on fait parfois de la désinformation. Les outils de communication modernes (télévision et internet) sont peu utilisés et ont leurs limites propres. On ne se retrouve pas toujours dans la masse d'informations disponibles et il est parfois difficile de trier le vrai du faux. Les sources d'informations crédibles sont bien souvent méconnues du grand public. On note l'absence de veille technologique ou de veille stratégique dans certains domaines. La population connaît donc mal ce qui se passe dans la région, ses ressources et tout leur potentiel en vue d'un développement économique optimal.

d. Problèmes observés dans la formation et la R&D

Les participants du Forum ont également mis le doigt sur certains problèmes observés dans la formation offerte dans la région. On note d'abord la lourdeur de certains programmes de formation. Il y a aussi des problèmes d'arrimage entre la formation postsecondaire et les besoins des entreprises dans le secteur de la santé. Parfois les cours offerts par des professeurs plus âgés ne correspondent même plus à la réalité d'aujourd'hui, notamment

dans le secteur des TIC. Certains programmes de formation sont désertés parce que le travail en forêt ne semble plus attrayant auprès des jeunes. La formation offerte en tourisme se fait présentement en deux paliers (cégep et université), le tout n'étant pas toujours bien harmonisé. De plus, il est difficile d'obtenir une formation générale simultanément aux certificats de compétences reconnus par l'industrie touristique. D'une manière plus générale, il y a aussi un manque de formation et d'expertise en entrepreneuriat et peu d'entreprises utilisent des méthodes d'amélioration de leur production.

On soulève aussi qu'il ne se fait pas assez de R&D dans certains domaines. Les professeurs sont parfois peu motivés à s'investir dans la recherche sur le terrain, particulièrement les plus âgés. De plus, ceux qui le font, préfèrent travailler sur des projets à long terme avec de grosses entreprises, plutôt que d'offrir leur aide aux PME sur des projets ponctuels de moins grande envergure. Les chercheurs qui désirent développer leurs inventions manquent souvent d'aide, tant du côté des investisseurs que du côté des entrepreneurs.

e. Limites liées au transfert de connaissances

Plusieurs participants mentionnent le manque de financement disponible pour le transfert de connaissances auprès de la population, les organismes subventionnaires donnant peu d'argent à cet effet aux chercheurs. Il est parfois limité par certains préjugés au sein de la population, notamment en ce qui a trait à la santé et à la génétique humaine. Dans le domaine de l'environnement et du recyclage, on note une absence de volonté de faire du transfert de connaissances, ceci n'étant pas dans la culture des organisations. Le savoir des plus âgés vers les plus jeunes est rendu difficile, notamment à cause du manque de relève dans les entreprises et de l'exode des jeunes à l'extérieur de la région. On ne tient pas assez compte des connaissances des employés qui ont développé différentes expertises dans leur parcours de vie.

f. Exode et manque de main-d'œuvre

La région offre peu de perspectives d'emplois intéressantes aux jeunes diplômés des institutions postsecondaires régionales. Ils n'ont d'autre choix que de s'exiler vers les grands centres, notamment dans le secteur de la santé et celui des TIC. On ne fait pas toujours confiance aux jeunes diplômés qui restent dans la région (manque de reconnaissance). On assiste aussi à l'exode du personnel expérimenté, notamment ceux des PME qui sont attirés par de meilleures conditions de travail offertes par la grande entreprise (aluminium et bois). On a également de la difficulté à retenir les guides touristiques qualifiés dans la région (salaires non concurrentiels). On manque d'entrepreneurs et de promoteurs, notamment dans la 2^e et 3^e transformation des produits du bois et de l'aluminium. On manque aussi de gens bilingues pour faire face au marché mondial et pour rejoindre les touristes anglophones qui viennent nous visiter.

g. Faiblesses observées en matière de réseautage

Dans certains cas, on mentionne qu'il y a trop de structures organisationnelles dans la région et qu'elles ne sont pas assez diversifiées. On se perd parfois dans les associations multiples. Mais la plupart du temps, on note une certaine faiblesse générale dans le réseautage régional. On parle de manque d'infrastructures régionales, de réseaux un peu fermés avec un petit nombre de personnes travaillant en vase clos depuis trop longtemps, d'absence de

réseau dans certains domaines (énergies renouvelables), d'absence de lien entre l'UQAC et certaines sphères culturelles comme la danse qui compte pourtant plusieurs écoles privées dans la région. On note aussi l'absence de producteurs dans certains réseaux. Il y a peu de lien entre les inventeurs et les entrepreneurs. Dans le domaine des arts et de la culture, on note l'absence d'un lieu de rencontre de grande envergure impliquant tous les acteurs du milieu et le public.

h. Concertation difficile à cause du trop grand nombre de structures

On observe une multiplication de tables de concertation dans certains secteurs. C'est ainsi qu'il y a trop d'interlocuteurs dans le domaine de la forêt boréale et on ne sait pas toujours à qui s'adresser. Dans le secteur du tourisme, il y a un manque de coordination entre les différentes associations et les MRC ne s'entendent pas toujours entre elles. On mentionne aussi que les équipementiers sont moins enclins à la coopération.

i. Région non concurrentielle en matière de marketing territorial

Comme nous l'avons déjà mentionné, le climat de méfiance entre les acteurs du milieu ne permet pas toujours une saine concurrence entre les entreprises régionales. De plus, la région ne serait pas concurrentielle en matière de nouvelles technologies. L'industrie des TIC serait moins dynamique comparativement à ce qui se fait ailleurs. L'offre touristique ne serait pas assez diversifiée. On mentionne également l'éloignement des grands marchés et des lacunes dans la commercialisation de nos produits régionaux.

j. Manque de vision commune et de leadership

Le manque de vision commune est mentionné par les participants de plusieurs cercles de créativité, ce qui occasionne une perte d'énergie des ressources du milieu, la multiplication de certains services et le chevauchement des activités. On note l'absence d'idées convergentes dans le secteur des arts et de la culture. Dans les projets de recherche, les chercheurs ont une vision à long terme, alors que les entrepreneurs ont une vision à court terme. Le manque de leadership est souvent mentionné, de même que le manque d'appui de la part des politiciens. Certains ajoutent que les jeunes sont souvent absents des lieux de pouvoir.

k. Manque de financement pour les nouveaux projets et le transfert de connaissances

Dans plusieurs cercles de créativité, on mentionne le manque de financement, que ce soit pour mettre en œuvre de nouveaux projets ou pour le transfert de connaissances. Les organismes subventionnaires n'accordent pas assez d'importance à ce dernier aspect.

C. OPPORTUNITÉS

Les participants du Forum sur l'enjeu de l'apprentissage collectif au Saguenay – Lac-Saint-Jean n'ont pas été très bavards en ce qui a trait aux opportunités dont on pourrait tirer profit, souvent dû au manque de temps. Dans trois cercles de créativité, on n'a même pas abordé ce point crucial. En voici quelques-unes en vrac.

a. Nos ressources naturelles seront en demande croissante

En tant que région ressource, le Saguenay - Lac-Saint-Jean possède une abondance de ressources naturelles et d'énergies renouvelables. Les besoins en énergie sont en pleine expansion dans le monde pour encore plusieurs décennies, ce qui place la région dans une position très favorable. L'agriculture nordique est également un créneau d'excellence en pleine expansion.

b. La crise du pétrole nous permettra d'aller de l'avant avec les énergies renouvelables

Les situations de crises sont souvent propices à l'apprentissage collectif. On n'a qu'à penser à la mobilisation régionale survenue lors de l'épisode des algues bleues. On pourrait ainsi profiter de la crise du pétrole qui ouvre toute grande la porte aux énergies renouvelables.

c. Le développement des TIC est très prometteur dans plusieurs domaines

Plusieurs outils modernes, comme l'internet, offrent un accès plus actif et plus démocratique aux connaissances et une formidable ouverture sur le monde pour la commercialisation de nos produits régionaux. Les TIC représentent d'importantes opportunités pour le futur dans divers domaines : Environnement, éducation, santé, économie, etc. Le télétravail est en pleine expansion et ceci représente un avantage indéniable pour une région éloignée des grands centres comme la nôtre.

d. Les nouvelles méthodes de formation permettront de belles avancées technologiques

Dans le domaine de la formation, les méthodes d'enseignement axées sur la collaboration sont jugées pertinentes. L'expérience acquise dans les entreprises spécialisées dans les TIC, par exemple, pourrait contribuer à la mise à jour et au développement de formations postsecondaires nouvelles. Le mentorat est également possible entre l'UQAC et les entreprises régionales pour le transfert de connaissances. Ce dernier permet d'augmenter la créativité et les avancées technologiques.

e. Plusieurs sources de financement sont disponibles pour de nouveaux projets

Dans certains secteurs, le financement est disponible pour le lancement de nouveaux projets. Pensons ici aux possibilités offertes par la Société de la Vallée de l'aluminium et tous les créneaux d'excellence du Projet ACCORD : Transformation de l'aluminium, aventure/écotourisme, valorisation des innovations génomiques et biomédicales, produits à valeur ajoutée de 2^e et 3^e transformation du bois des essences de la forêt boréale, agriculture nordique, minéraux industriels.

f. Préparons une seconde vague d'expertises dans le secteur de l'aluminium

Pour augmenter la force de frappe de la région, on doit déjà préparer une seconde vague d'expertises, notamment dans le secteur de l'aluminium. L'ouverture aux domaines connexes (autres métaux comme le cuivre, le zinc, etc.) pourrait être également une belle opportunité de mise en commun des nouvelles connaissances acquises.

g. L'intérêt de la population est présent pour aller de l'avant

Finalement, les jeunes s'intéressent de plus en plus aux questions environnementales. De plus l'implication des artistes et des groupes de pression suscitent l'intérêt des gens et offrent des occasions de formation en ce qui a trait à la forêt boréale, entre autres.

D. MENACES OU FREINS

Qu'est-ce qui menace ou freine l'apprentissage collectif dans la région ? Nous regroupons les commentaires des participants du Forum en quatre grands axes : La politique, l'économie, la formation et la main-d'œuvre.

a. Sur le plan politique

D'une manière générale, le climat politique observé dans la région est peu favorable aux échanges entre les divers partenaires du milieu. Le pouvoir régional ne s'exerce pas toujours dans l'intérêt de l'ensemble de la communauté, seulement dans l'intérêt de quelques-uns. Les médias régionaux servent les entreprises plutôt que l'intérêt général. La culture critique est absente dans la région et la population ne se voit pas comme un acteur important pouvant changer les choses. La présence de certains groupes de pression, notamment celui du pétrole, freine aussi le développement de la filière des énergies renouvelables. On a une vision à court terme.

b. Sur le plan économique

Le système économique régional est fermé sur lui-même et la présente crise économique mondiale nous frappe de plein fouet. On doit pourtant faire face à la compétition internationale de nos jours. La mondialisation augmente la concurrence et rend les choses plus complexes. Quand la concurrence est féroce, on hésite à divulguer son savoir dans un but d'apprentissage collectif. On assiste alors au gel de l'information. C'est que le transfert de connaissances est souvent perçu comme une menace dans le secteur privé. On observe présentement trop de compétition entre les acteurs du milieu régional et le savoir reste muet. On recherche la productivité à tout prix. La course à la rentabilité prime sur le savoir.

c. Sur le plan de la formation

Le réseau de la formation manque parfois d'ouverture, notamment dans le secteur agroalimentaire. La spécialisation obligatoire en médecine est perçue comme un frein dans le domaine de la santé. Certains professeurs plus âgés, particulièrement dans le secteur des TIC, sont désabusés. Leur syndicalisation est perçue ici comme un frein à l'innovation. D'autres indiquent qu'on a aussi un problème avec le principe de la propriété intellectuelle qui empêche les rapprochements entre les divers partenaires du milieu et le transfert de connaissances.

d. Sur le plan de la main-d'œuvre

Depuis plusieurs années déjà, on assiste au vieillissement de la population et à l'exode de nos jeunes diplômés au profit des grands centres urbains (exode des cerveaux), d'où un problème de criant de relève dans les entreprises régionales. Le gel de l'embauche dans la grande entreprise est également mentionné par quelques participants du Forum. On ajoute que les baby-boomers sont davantage centrés sur la protection de leurs acquis, négligeant de transmettre leur savoir aux plus jeunes.

E. EN BREF

Comme on peut le constater ici, l'accent a davantage été mis sur les FAIBLESSES observées en matière d'apprentissage collectif dans la région : Climat de méfiance, lacunes dans la diffusion de l'information, problèmes observés dans la formation et la R&D, limites liées au transfert de connaissances, exode et manque de main-d'œuvre, faiblesses en matière de réseautage, concertation difficile à cause du trop grand nombre de structures, région non concurrentielle en matière de marketing territorial, manque de vision commune et de leadership, manque de financement pour les nouveaux projets et le transfert de connaissances.

On pourra toutefois compter sur certaines forces régionales et de belles opportunités pour faire du Saguenay – Lac-Saint-Jean une véritable communauté apprenante. Parmi nos FORCES régionales, on mentionne que la population est conscientisée et qu'elle possède de belles qualités, qu'on a une abondance de ressources naturelles et d'expertises, qu'on peut compter sur une main-d'œuvre qualifiée, compétente, accessible et ouverte, qu'on dispose d'une grande diversité d'outils d'information et de communication, qu'il y a plusieurs infrastructures industrielles, de formation postsecondaire et de recherche, ainsi que plusieurs réseaux et le Projet ACCORD.

Plusieurs OPPORTUNITÉS sont également présentes et pourraient nous aider dans notre apprentissage collectif si nous le voulons bien. C'est ainsi que nos ressources naturelles seront en demande croissante pour encore plusieurs décennies. La crise du pétrole nous permettrait d'aller de l'avant dans le développement des énergies renouvelables. Le développement des TIC semble très prometteur dans plusieurs domaines d'activités. Les nouvelles méthodes de formation pourraient nous permettre de belles avancées technologiques. Nous pourrions préparer une seconde vague d'expertise dans le secteur de l'aluminium. Enfin, l'intérêt de la population régionale est bien présent dans des domaines d'avenir.

POINT 4 : SOLUTIONS PROPOSÉES PAR LES PARTICIPANTS

Durant la seconde partie des cercles de créativité qui s'est déroulée en après-midi, les participants du Forum étaient invités à trouver des solutions originales aux problèmes soulevés en matinée en matière d'apprentissage collectif dans la région. Tous cercles de créativité confondus, un grand total de 147 solutions ont été proposées.

On parle essentiellement d'INFORMATION (sources de données et moyens de diffusion), de FORMATION (des jeunes, postsecondaire, continue et transfert de connaissances) et de RÉSEAUTAGE (pratiques à privilégier, structures à mettre en place ou événements à organiser). Plus occasionnellement, les solutions ont trait au MARKETING TERRITORIAL, à la GOUVERNANCE et au FINANCEMENT.

Le TABLEAU 5 qui suit nous informe sur la répartition des solutions proposées selon ces différentes catégories et sous-catégories.

TABLEAU 5
Répartition des 147 solutions proposées selon différentes catégories et sous-catégories,
Forum sur l'enjeu de l'apprentissage collectif au Saguenay – Lac-Saint-Jean
tenu à l'UQAC en décembre 2008

CATÉGORIE	SOUS-CATÉGORIE	FRÉQUENCE
INFORMATION	Sources de données	6
	Moyens de diffusion	19
	Sous-total	25 (17,0%)
FORMATION	Des jeunes	5
	Postsecondaire	22
	Continue	5
	Transfert de connaissances	4
	Sous-total	36 (24,5%)
RÉSEAUTAGE	Pratiques à privilégier	20
	Structures à mettre en place	26
	Événements à organiser	10
	Sous-total	56 (38,1%)
MARKETING TERRITORIAL	Sous-total	13 (8,8%)
GOUVERNANCE	Sous-total	12 (8,2%)
FINANCEMENT	Sous-total	5 (3,4%)
TOTAL		147 (100%)

Source : Compilation par le CRDT des travaux d'étudiants inscrits à la maîtrise en Développement régional à l'UQAC

Pour ceux et celles qui seraient intéressé(e)s à en savoir plus sur les solutions proposées dans chacun des cercles de créativité, nous vous référons à l'ANNEXE 2B.

A. INFORMATION

D'un point de vue théorique, le premier maillon de l'apprentissage collectif est sans nul doute l'accès et le partage des informations disponibles en lien avec les différentes problématiques à résoudre. Voyons comment les participants du Forum se positionnent en cette matière.

a. Sources de données (N = 6)

Pour contrer la désinformation et la censure, il faudrait que les citoyens aient accès à des sources d'information indépendantes sur tout ce qui se passe dans la région. On propose la création de deux banques de données, une sur les énergies renouvelables et une autre sur les différentes pathologies (incluant les informations recueillies auprès des patients). On voudrait aussi avoir un catalogue collectif de tous les produits en aluminium disponibles dans la région. Il faudrait aussi faire l'inventaire de tout ce qui se fait en matière de TIC afin de faire ressortir nos forces régionales. Un sondage auprès des touristes permettrait également de mieux connaître ce qu'ils apprécient dans la région, base de la planification des activités à venir.

b. Moyens de diffusion (N = 19)

D'une manière globale, on propose la rédaction de plans de communication visant le grand public, un sur les impacts positifs de l'industrie touristique dans la région et un autre sur une vision commune positive de la forêt boréale.

Plusieurs participants au Forum suggèrent des activités de sensibilisation grand public, portant notamment sur les attraits touristiques de la région, les enjeux de la forêt boréale, le projet de forêt modèle de l'UQAC, la problématique des énergies renouvelables et le parcours des personnes innovatrices dans la région. D'autres activités de sensibilisation toucheraient plus spécifiquement les journalistes (enjeux de la forêt boréale) ou les politiciens (enjeux des énergies renouvelables).

On voudrait aussi un accès internet gratuit pour la région afin d'attirer des entreprises et des travailleurs. On suggère aussi la mise en place de quelques sites internet pour une meilleure diffusion des informations sur le monde artistique, sur les entreprises régionales spécialisées dans les TIC, sur les bienfaits de la géomatique et sur la protection des nappes d'eau phréatiques.

Les médias plus traditionnels (journaux et télévision) sont également mentionnés comme sources d'information à exploiter pour rejoindre les gens en général, notamment en matière de sciences et d'environnement (mise sur pied d'un canal spécialisé), mais aussi sur le tourisme régional (journal d'information sur tout ce qui se passe dans la région).

Quelques participants au Forum proposent des conférences ou colloques sur les énergies renouvelables et les technologies de l'information et des communications (TIC).

Finalement, dans le secteur agroalimentaire, on souhaite qu'il y ait davantage de visites d'entreprises d'ici et d'ailleurs.

B. FORMATION

Depuis fort longtemps, l'apprentissage s'effectue via les différentes institutions d'enseignement, que ce soit la formation des jeunes, la formation postsecondaire, la formation continue ou le transfert de connaissances. Certains participants du Forum ont présenté des solutions se limitant essentiellement aux structures existantes, proposant certains ajouts ou modifications, tant au point de vue de la forme que du contenu. À part le fait que les cours sont dispensés à des groupes de personnes, on est bien loin du concept d'apprentissage collectif qui permet à une collectivité de se prendre en main. Voyons tout de même ce qui est proposé. Peut-être y découvrirons-nous des pistes intéressantes.

a. Formation des jeunes (N = 5)

En ce qui a trait à la formation des jeunes, on aimerait que certains éléments soient ajoutés à ce qui existe déjà : Un discours neuf sur les arts et la culture, une formation scientifique sur les questions environnementales, un cours de conversation anglaise, un cours sur l'histoire régionale et les attraits de la région et une nouvelle option sports d'aventure – études. On vise ici à de meilleures connaissances générales, à une bonne connaissance de la région et à une plus grande ouverture sur le monde, des éléments-clés qui permettront à nos jeunes de s'impliquer dans leur communauté dans un futur rapproché.

b. Formation postsecondaire (N = 22)

D'une manière générale, les participants du Forum estiment que la formation postsecondaire devrait davantage tenir compte des besoins du marché en matière de main-d'œuvre afin de faciliter la rétention des jeunes dans la région. On propose d'ailleurs une analyse en ce sens. De plus, les cours offerts dans les quatre cégeps de la région et à l'UQAC devraient être à la fine pointe des connaissances actuelles. On devrait aussi tenir compte du feedback des étudiants qui les ont suivis afin de les améliorer année après année.

On propose certains ajouts aux cours qui sont déjà dispensés dans la région au niveau postsecondaire (collégial et/ou universitaire), notamment un cours sur tout le potentiel de la forêt boréale (dans d'autres secteurs que la foresterie), un cours sur la 2^e et la 3^e transformation du bois, un cours de design industriel des produits de l'aluminium, un cours sur l'entrepreneuriat, un cours sur la créativité dans les professions analytiques (recherche, génie, etc.) et un cours sur le modèle participatif (pour les futurs médecins, entre autres).

Les solutions proposées lors du Forum ne touchent pas seulement le contenu des cours, mais également leur forme. Plusieurs pistes intéressantes sont suggérées par les participants afin de favoriser les rapprochements entre les différentes disciplines, mais aussi entre les institutions d'enseignement et les entreprises régionales. On parle aussi beaucoup d'entrepreneuriat. On se rapproche ici davantage du concept d'apprentissage collectif. Voyons le tout plus en détail.

En ce qui a trait aux façons de faire dans les institutions d'enseignement postsecondaires, on devrait améliorer le processus d'acquisition des connaissances, développer les compétences transversales (savoir-être) et axer la formation sur l'interdisciplinarité, notamment via des projets de recherche impliquant des professionnels d'horizons divers.

On propose d'augmenter et de mieux organiser l'offre de stages (dans le secteur de la santé, entre autres), de mettre en place des stages bidirectionnels de courte durée, de permettre aux étudiants de participer à des projets concrets en lien avec leurs travaux scolaires et de proposer des projets structurants visant à aider les entreprises à bénéficier de l'expertise des étudiants.

On pourrait également privilégier le tutorat dans la formation des futurs travailleurs (alternance travail – études) et offrir des tuteurs aux étudiants et aux entreprises.

Les participants du Forum proposent de mettre en place une nouvelle forme entrepreneuriale pour les étudiants de niveau postsecondaire, le tout animé par des entrepreneurs de la région. Ces derniers pourraient ainsi faire connaître leur histoire et leur expertise. Plus spécifiquement, on voudrait développer l'entrepreneuriat dans le secteur de la santé.

c. Formation continue (N = 5)

Quelques solutions proposées lors du Forum ont trait à la formation continue. On revient encore au développement du profil entrepreneurial, notamment chez nos artisans du secteur agroalimentaire. La formation continue doit toutefois s'adapter aux contraintes particulières des différents milieux (formation à distance, formation hors-cadre, etc.). Des compensations financières pourraient également être offertes aux personnes qui suivent des formations spécifiques. On a proposé de développer des formations continues adaptées, notamment en ce qui a trait aux lois et aux règlements dans le secteur agroalimentaire.

d. Transfert de connaissances (N = 4)

Le transfert de connaissances peut se faire de différentes manières et plusieurs suggestions en ce sens proviennent des participants du Forum. Dans le domaine du tourisme, par exemple, des retraités pourraient faire part de leur expérience de vie dans la région aux touristes qui nous visitent. Tout le savoir développé dans les institutions d'enseignement et de recherche pourrait être transmis dans les entreprises régionales. On parle aussi de transfert technologique dans le secteur de l'aluminium mais également dans des domaines connexes (autres métaux comme le cuivre, le zinc, etc.). Le degré d'apprentissage collectif est ainsi très diversifié.

C. RÉSEAUTAGE

La très grande majorité des solutions proposées lors du Forum sur l'enjeu de l'apprentissage collectif dans la région touchent le réseautage (56/147, soit 38,1%), que ce soit des pratiques à privilégier, des structures à mettre en place ou des événements à organiser.

On parle ainsi de réseautage avec la population locale, entre tous les acteurs du milieu, entre l'État et les entreprises régionales, entre les entreprises d'un même secteur d'activités ou d'horizons divers, entre les entrepreneurs et leurs clients, avec des entreprises autres que francophones, entre le milieu de la recherche et les industries de la région ou le milieu des affaires, entre les inventeurs et les investisseurs, entre les différents représentants d'organismes, etc. Plusieurs mots-clés reviennent souvent : Partenariat, réseau, regroupement, groupe de discussion, parrainage, etc. Voyons le tout plus en détail.

a. Pratiques à privilégier (N = 20)

Parmi les pratiques à privilégier pour favoriser l'apprentissage collectif dans la région, le partenariat arrive en tête : Tisser des liens de solidarité; favoriser le travail d'équipe et la concertation entre tous les acteurs du milieu; établir un véritable dialogue entre les différents partenaires; améliorer l'arrimage entre le milieu universitaire, le milieu communautaire et les entreprises privées; intégrer l'ensemble des partenaires au niveau de la conception, du développement et de la mise en marché de nos produits; proposer des recherches en partenariat avec les industries locales.

Les autres solutions proposées ne sont mentionnées que dans un seul des dix cercles de créativité. On parle ainsi de rapprochement avec la communauté régionale et de mobilisation autour d'un enjeu commun afin de mieux structurer certains secteurs d'activités. On ajoute le développement de la complémentarité entre les entreprises régionales et de la collaboration avec des entreprises autres que francophones. L'approche clientèle observée dans le monde bancaire pourrait servir d'exemple dans d'autres secteurs comme celui de l'agroalimentaire. On propose d'ouvrir nos horizons par de bonnes pratiques d'affaires partout dans le monde. Le développement d'une approche consensuelle entre des personnes qui ont des expertises différentes permettrait la diversification des connaissances. La promotion de la réussite est également mentionnée, notamment en provoquant des rencontres avec des gens qui ont réussi pour qu'ils puissent communiquer aux autres leur savoir et leur expérience. On devrait aussi régler les problèmes en amont plutôt qu'en aval selon certains. Un participant suggère fortement qu'on invite plus souvent la population, les politiciens et les représentants syndicaux à participer aux différents débats de société. Un autre mentionne qu'on pourrait aussi délocaliser les zones de débats en utilisant plus souvent les vidéos-conférences.

Certaines solutions proposées ne sont pas directement liées à la thématique du Forum. Elles méritent toutefois d'être mentionnées comme pistes intéressantes pouvant favoriser le développement économique de la région : Mettre en place un regroupement d'achats entre les entreprises locales; favoriser l'action plutôt que la concertation.

b. Structures à mettre en place (N = 26)

Lors du Forum, on a parlé beaucoup de structures à mettre en place pour favoriser le réseautage dans la région. Plus formellement, on souhaite la mise en place de deux bureaux régionaux : Un pour la mise en valeur de la forêt boréale et des métiers qui s'y rattachent et un autre pour le développement du transport et de la commercialisation de nos produits régionaux dans le secteur agroalimentaire. Un comité permanent regroupant les entreprises régionales du secteur des énergies renouvelables et l'État pourrait se pencher sur leur avenir. On propose aussi la formation de trois regroupements sectoriels : Tourisme d'aventure, environnement et recyclage, TIC, de même que la mise en place de trois groupes de discussion sur les thématiques suivantes : L'avenir de l'industrie touristique dans son ensemble (la région versus le Québec), l'enjeu des énergies renouvelables, l'amélioration du transport réfrigéré des aliments. On souhaite le maintien du Projet ACCORD dans le secteur du tourisme d'aventure impliquant déjà plusieurs partenaires du milieu. On pourrait également créer trois réseaux particuliers : Un réseau d'experts dans le secteur agroalimentaire, un réseau de formation dans le secteur des TIC et un réseau d'entraide entrepreneuriale dans le domaine des énergies renouvelables. Par ailleurs, on aimerait revoir tout le réseautage dans le secteur agroalimentaire afin de l'améliorer. La mise sur pied de deux systèmes de parrainage dans le secteur des énergies renouvelables pourraient venir en aide aux inventeurs, un avec les investisseurs et un autre avec les industriels. Quelques participants du cercle de créativité sur les énergies renouvelables ont proposé la création d'un laboratoire d'idées en cette matière. Quelques tables de concertation pourraient également voir le jour, notamment sur les grands enjeux dans le secteur des TIC et sur les savoirs dans le domaine des arts et de la culture. Afin de tirer notre épingle du jeu dans le futur, on propose une veille stratégique permettant de mieux saisir l'offre touristique d'ici et d'ailleurs dans le monde. Un mécanisme d'identification des besoins de recherche et d'applications de résultats dans le domaine de la forêt boréale est également proposé. Quatre nouveaux partenariats pourraient être mis en place : Entre les différents acteurs du secteur du tourisme d'aventure; entre les organismes culturels de divers horizons; entre le monde de la recherche et les entreprises; entre le monde de la recherche et le milieu des affaires entourant la santé.

Il appert ici que les nombreuses structures que l'on propose de créer ici sont sectorielles pour la plupart et qu'elles sortent peu des sentiers battus dans leur forme (bureau régional, regroupement, réseau, groupe de discussion, table de concertation, comité, laboratoire d'idées, veille stratégique, système de parrainage, partenariat, etc.). Très peu d'entre elles sont directement axées sur les enjeux de l'apprentissage collectif au Saguenay – Lac-Saint-Jean. On mettra en commun les connaissances et les expériences de chacun, on arrivera sans doute à mieux cerner ce qui est bon pour la région dans chacun des secteurs d'activités impliqués et on prendra aussi des décisions en conséquence. Mais on n'arrivera probablement pas à une vision globale relativement au développement économique de la région, les acteurs d'un secteur d'activités donné ne profitant pas des savoirs et des expertises développées dans toutes les autres sphères. Mais c'est un pas dans la bonne direction, à supposer que quelques leaders régionaux prennent le flambeau et passent à l'action.

c. Événements à organiser (N = 10)

Une dizaine d'événements pourraient être organisés afin de favoriser l'apprentissage collectif dans la région, essentiellement des forums, des débats, des rencontres, des cercles de créativité et des concours.

Quatre forums sont ainsi proposés : Un sur l'innovation et la valorisation des produits locaux dans le secteur de l'aluminium, un sur les questions environnementales reliées à la forêt boréale, un sur la question de l'avenir des arts et de la culture d'ici 2025, un sur l'environnement et le recyclage. On propose aussi quelques rencontres, notamment dans le secteur des TIC, celui du tourisme d'aventure et celui de l'agroalimentaire (problème de l'effet PARETO, entre autres). Un débat dans le domaine des mines, de l'eau et de la géomatique pourrait être organisé également. Les participants du cercle de créativité sur les énergies renouvelables ont eu l'idée de lancer un concours pour générer de nouvelles idées en ce domaine, impliquant des étudiants, des entrepreneurs et des chercheurs. Finalement, d'autres cercles de créativité sur différentes thématiques pourraient être offerts à la population régionale, cette fois avec des personnes provenant d'horizons plus diversifiés.

D. MARKETING TERRITORIAL

Les participants de six cercles de créativité (agroalimentaire, aluminium, arts et culture, énergies renouvelables, forêt boréale et tourisme d'aventure) ont observé divers problèmes de marketing territorial dans leur secteur respectif. Ils proposent quelques pistes de solution (13 au total) pour améliorer l'image de la région, ici et dans le monde, ainsi que la mise en marché des produits régionaux. Comme vous le constaterez, on s'éloigne ici de la thématique du Forum portant sur l'enjeu de l'apprentissage collectif dans la région. Nous tenons toutefois à les mentionner, car les participants ont tenté de trouver ensemble des solutions aux problèmes observés, faisant ainsi preuve d'un apprentissage collectif au sein de la présente activité.

Pour ce qui est de l'image que la région projette ici et dans le monde, on propose de créer un sentiment d'appartenance fort dans la région, de rendre plus positif tout le débat entourant l'exploitation de la forêt boréale, de développer une image distinctive de la région en matière d'énergies renouvelables et de faire la promotion de notre capacité d'accueil.

En matière de tourisme, on devra trouver sous peu un nouveau produit d'appel pour le Saguenay (autre que les grands spectacles) pour les prochains vingt ans, le Lac-Saint-Jean ayant trouvé sa Vélo-route. On pourrait ajouter un parcours sauvage à cette dernière pour rejoindre un plus large spectre de touristes. On propose un marketing plus agressif pour vendre notre belle région aux étrangers. La population régionale devra également faire preuve d'une plus grande ouverture face aux autres et accueillir à bras ouverts les touristes et les nouveaux arrivants.

Plusieurs solutions touchent le marketing de nos produits régionaux. On propose un système de mentorat et une mutuelle de R&D, formation et coaching dans le secteur agroalimentaire dans le but d'améliorer notre offre de services. Le développement de produits de niches est également suggéré, notamment dans le domaine de l'aluminium. On devra aussi maximiser l'utilisation de tous les produits tirés de la forêt boréale dans différentes sphères économiques.

E. GOUVERNANCE

Ici encore, on s'éloigne de l'enjeu régional de l'apprentissage collectif. Le leadership est souvent remis en cause dans le développement économique de la région, de même que l'absence de vision commune. S'ajoutent quelques problèmes soulevés lors du diagnostic dans certains cercles de créativité, notamment en ce qui a trait aux gaz à effet de serre, aux centres de coulée d'aluminium pour la transformation et l'industrie touristique. Voici la douzaine de solutions proposées par les participants du Forum.

Les politiciens doivent s'impliquer davantage dans le dossier des gaz à effet de serre. Il faut aussi miser sur les gens qui ont le pouvoir de changer les choses et trouver des leaders régionaux pour faire avancer les grands dossiers de l'heure, que ce soit dans le domaine des arts et de la culture, de l'environnement et du recyclage, de la forêt boréale, des TIC ou du tourisme d'aventure. Les participants de quatre cercles de créativité (environnement et recyclage; forêt boréale; mines, eau et géomatique; tourisme d'aventure) veulent qu'on orchestre une vision commune à long terme pour la région dans chacune de leurs sphères respectives, sans préciser toutefois comment y arriver.

Plus concrètement, on voudrait exiger des centres de coulée d'aluminium pour la transformation dans la région via des moyens de pressions efficaces. Des changements de réglementation sont également proposés par les participants, notamment en ce qui a trait aux gaz à effet de serre (réglementation plus sévère) et aux sorties scolaires en lien avec les attraits touristiques de la région (privilégier les sorties scolaires dans la région).

F. FINANCEMENT

Cinq solutions proposées lors du Forum ont trait au financement, pas toujours en lien avec l'apprentissage collectif toutefois.

Dans le secteur de l'aluminium, il faudrait voir à abaisser nos coûts de production en faisant davantage preuve de créativité dans nos pratiques. On pourrait mieux profiter des avantages offerts par la Société de la Vallée de l'aluminium et tous ses partenaires. On suggère aussi la mise en place de trois nouvelles structures : Un fonds d'actions appuyant les projets innovants dans le secteur agroalimentaire; un fonds de capital de risque pour venir en aide aux futurs entrepreneurs dans le domaine du tourisme d'aventure; des crédits d'impôts offerts aux entreprises qui veulent s'établir dans la région, plus particulièrement reliées aux TIC.

G. EN BREF

Soulignons que toutes ces solutions n'ont pas toujours de lien direct avec l'enjeu de l'apprentissage collectif dans la région, ce concept n'ayant pas toujours été bien saisi par les participants. On se limite souvent à l'information et la formation, débordant jusqu'au réseautage. Quelques-unes touchent également le marketing territorial, la gouvernance et le financement.

En matière d'INFORMATION, on propose de nouvelles sources de données (sources d'informations indépendantes, banques de données, catalogue collectif de produits, sondage) et de nouveaux moyens de diffusion (plans de communication visant le grand public, activités de sensibilisation grand public, sites internet, médias traditionnels, canal de télévision spécialisé, journal d'information, conférences, colloques, visites d'entreprises d'ici et d'ailleurs).

Dans le domaine de la FORMATION, on propose des ajouts ou modifications aux structures d'enseignement déjà existantes, que ce soit dans la formation des jeunes (meilleures connaissances générales, bonne connaissance de la région et plus grande ouverture sur le monde), la formation postsecondaire (en fonction des besoins du marché, à la fine pointe des connaissances actuelles, mettant l'accent sur l'interdisciplinarité, l'alternance travail-études, le tutorat et l'entrepreneuriat), la formation continue (adaptée, financée et en partenariat) ou le transfert de connaissances (profiter de l'expériences des retraités, transfert technologique entre les institutions d'enseignement et les entreprises).

En ce qui a trait au RÉSEAUTAGE, on mentionne plusieurs pratiques à privilégier (partenariat, rapprochement avec le milieu, mobilisation autour d'un enjeu commun, approche clientèle, collaboration, complémentarité, approche consensuelle, promotion de la réussite, implication du milieu dans des débats de société, délocalisation des zones de débat, regroupement d'achats, etc.), de nouvelles structures à mettre en place (bureaux régionaux, regroupements, réseaux, groupes de discussion, tables de concertation, comités, laboratoires d'idées, veilles stratégiques, systèmes de parrainage, partenariats, etc.) et de nombreux événements à organiser (forums, débats, rencontres, cercles de créativité, concours, etc.).

Dans plus de la moitié des cercles de créativité, on a insisté sur le MARKETING TERRITORIAL et proposé quelques solutions intéressantes pour l'amélioration de l'image de la région ici et ailleurs dans le monde (développement d'une image distinctive, nouveau produit d'appel, etc.) et pour la mise en marché de nos produits régionaux (système de mentorat, mutuelle de R&D, coaching, développement de produits de niche, maximisation de l'utilisation de tous les produits tirés de la forêt boréale).

En matière de GOUVERNANCE et de FINANCEMENT, quelques solutions émergent également des discussions, mais elles ne sont pas toujours opérationnelles.

Comme on peut le voir, les solutions proposées sortent rarement des sentiers battus et l'originalité n'est pas nécessairement au rendez-vous. On parle très peu d'appropriation collective des savoir et des savoir-faire en vue du développement optimal de la région. De plus, très peu de solutions proposées ont trouvé un porteur de dossier pour les concrétiser.

POINT 5 : CONDITIONS GAGNANTES MENTIONNÉES PAR LES PARTICIPANTS

Nous présentons ici la synthèse globale des conditions gagnantes énumérées par les participants du Forum sur l'enjeu de l'apprentissage collectif au Saguenay – Lac-Saint-Jean selon quatre catégories différentes : Les FAITS, les PRÉ-REQUIS, les FAÇONS DE FAIRE et QUELQUES EXEMPLES.

Pour ceux qui voudraient aller plus loin et voir ce qui a été mentionné dans chacun des dix cercles de créativité, nous vous référons à l'ANNEXE 2B.

A. FAITS

Quelques faits mentionnés par les participants du Forum pourraient sans doute favoriser l'apprentissage collectif dans la région. En voici quelques-uns : Les échanges et la communication sont des facteurs clés; le public est un élément central dans le développement des organisations; le transfert de connaissances commence à la maison, avec nos enfants et nos proches; le corps professoral est en plein renouvellement, d'où l'arrivée de sang neuf; l'éloignement régional permet l'interdisciplinarité (notamment dans le secteur de la santé); les petites entreprises s'adaptent mieux aux turbulences du marché; les situations de crise sont propices à l'apprentissage collectif et à l'innovation.

B. PRÉ-REQUIS

Pour qu'il y ait un véritable apprentissage collectif, plusieurs pré-requis sont essentiels selon les participants du Forum. Il faut d'abord que les acteurs du milieu croient à l'apprentissage collectif et qu'ils aient le goût et la volonté d'apprendre ensemble et de partager leurs connaissances. On doit ensuite établir un climat de confiance, le tout dans le respect de l'autre et de ses différences individuelles. Les acteurs du milieu doivent aussi faire preuve d'ouverture d'esprit et être vraiment à l'écoute des autres. L'interdisciplinarité et un certain équilibre entre les jeunes et les personnes expérimentées sont également mentionnés comme pré-requis à l'apprentissage collectif. Certains outils de base sont essentiels sans préciser lesquels. Finalement, on mentionne que les gens doivent avoir un certain pouvoir décisionnel.

C. FAÇONS DE FAIRE

Parmi les conditions gagnantes mentionnées par les participants du Forum régional sur l'enjeu de l'apprentissage collectif, on note plusieurs façons de faire à mettre en place. Nous les regroupons ici sous différents thèmes : Valeurs de base; communication; collaboration, concertation et réseautage; vision commune; information; formation; transfert de connaissance; résolution de problèmes.

a. Valeurs de base

Certaines valeurs de base favorisent l'émergence de l'apprentissage collectif. Parmi les conditions gagnantes, on doit ainsi valoriser le pouvoir de l'imagination et l'excellence. Pensons donc à mettre en valeur tout ce que l'on fait de bien dans la région, nos différentes expertises et nos créneaux d'excellence.

b. Communication

On propose également quelques conditions gagnantes en matière de communication : Favoriser et améliorer la communication dans le milieu; rassurer les gens; établir des modalités de communication favorables; apprendre à se parler et à se comprendre; apprendre le vocabulaire de l'autre; développer un langage commun; avoir des échanges plus concrets; faire de la critique constructive. L'utilisation des TIC de façon créative et efficiente est également mentionnée par certains participants.

c. Collaboration, concertation, réseautage

Pour que la région soit une véritable communauté apprenante, certaines conditions gagnantes touchent la collaboration, la concertation et le réseautage : Favoriser une approche multidirectionnelle entre la population qui exprime ses besoins et les chercheurs qui tentent de trouver des solutions; favoriser les interactions entre les personnes et le travail d'équipe; développer une culture d'entraide; organiser des rencontres entre différentes disciplines, cultures et générations; collaborer tous ensemble via des infrastructures à mettre en place; se regrouper; amener les gens à travailler en réseau; travailler en partenariat; mettre en place un partenariat entre l'UQAC et les entreprises pour favoriser le travail des jeunes; réaliser des actions concertées.

d. Vision commune

Le développement d'une vision commune via diverses façons de faire font également partie des conditions gagnantes de l'apprentissage collectif : Mettre toutes nos énergies en commun; considérer les différents secteurs d'activités dans leur ensemble; orchestrer le développement régional sur une même vision; créer une image forte de la région.

e. Information

En ce qui a trait à l'information, quelques façons de faire font partie des conditions gagnantes de l'apprentissage collectif : Diversifier les informations; publiciser efficacement les projets auxquels on croit.

f. Formation

Au plan de la formation, il faudrait que l'on restructure le système éducatif en fonction des besoins régionaux, avec comme ligne directrice l'individu. Il faudrait aussi bien former nos jeunes et les jumeler avec des gens expérimentés sur le terrain. On devrait avoir des standards élevés de qualité pour tous les acteurs du milieu. Les personnes qualifiées qui travaillent dans la région sont nos meilleurs vendeurs.

g. Transfert de connaissances

En matière de transfert de connaissances et de transfert technologique, plusieurs façons de faire sont à mettre en place pour favoriser l'apprentissage collectif : Miser sur les valeurs humaines comme moyen de faire du transfert de connaissances; partager sans crainte ses connaissances techniques et autres; prioriser l'innovation; provoquer des occasions de transfert de connaissances; trouver des moyens efficaces et adaptés de faire du transfert de connaissances; faire du transfert de connaissances en jumelant les anciens et les nouveaux employés; inclure la population dans tout le processus de développement d'un projet; impliquer les différents partenaires dès le début des recherches afin de faciliter le transfert technologique; rendre plus concret ce dernier; toujours miser sur la haute technicité.

h. Résolution de problèmes

En matière de résolution de problèmes, plusieurs façons de faire figurent parmi les conditions gagnantes de l'apprentissage collectif. Il faudrait que la population s'approprie certaines problématiques propres à la région, comme dans le cas des maladies héréditaires par exemple. La demande doit provenir du milieu. On pourrait aussi développer des méthodes efficaces pour mieux comprendre et conceptualiser les problèmes, chercher ensemble la cause de nos problèmes et favoriser l'émergence de nouvelles solutions aux problèmes clairement identifiés. On doit également apprendre de nos erreurs passées pour aller de l'avant (on cite l'exemple de l'erreur boréale).

D. QUELQUES EXEMPLES

Deux exemples d'apprentissage collectif sont mentionnés par les participants du cercle de créativité portant sur la santé et la génétique humaine. Il s'agit de la Corporation de recherche et d'action sur les maladies héréditaires (CORAMH), un organisme communautaire régional, unique au Québec, qui favorise la transmission des connaissances sur la génétique humaine vers la communauté depuis plus de vingt ans. On mentionne également le phénomène « Pierre Lavoie » qui sponsorise la recherche sur l'acidose lactique par différentes activités de financement et qui a fait connaître cette maladie héréditaire orpheline en dehors même des frontières régionales. Les recherches ont pu permettre la découverte du gène associé à l'acidose lactique et l'élaboration d'un test de dépistage efficace et peu coûteux. Sous peu un programme de dépistage sera offert gratuitement à la population régionale.

E. EN BREF

Même si les participants du Forum ont eu peu de temps pour se pencher sur les conditions gagnantes d'un véritable apprentissage collectif régional, nous présentons ici en résumé quelques pré-requis et façons de faire.

Parmi les PRÉ-REQUIS, nous retenons ceux qui suivent : Y croire et vouloir apprendre ensemble, dans un climat de confiance, en étant ouvert et à l'écoute, dans le respect de l'autre et de ses différences; interdisciplinarité; équilibre entre les jeunes et les personnes expérimentées; pouvoir décisionnel.

Pour y parvenir, plusieurs FAÇONS DE FAIRE favorisent l'apprentissage collectif : Valoriser l'imagination et l'excellence, apprendre à mieux communiquer entre nous, collaborer et se concerter à l'intérieur d'un système de réseautage bien établi, développer une vision commune, bien informer la population par des moyens diversifiés, restructurer le système éducatif en mettant l'accent sur les besoins régionaux et le développement des compétences de chacun, favoriser le transfert de connaissances en misant sur l'innovation et la haute technicité, s'appropriier les différentes problématiques propres à la région et favoriser l'émergence de solutions nouvelles, tout en apprenant de nos erreurs passées.

POINT 6 : ÉVALUATION DES CERCLES DE CRÉATIVITÉ

Dans le cadre des activités de Vision 2025, près de 300 personnes³³ ont assisté au Forum sur l'enjeu de l'apprentissage collectif au Saguenay – Lac-Saint-Jean tenu le 5 décembre 2008 à l'UQAC.

Dans un premier temps, pour faciliter leur démarche, ils ont assisté aux trois conférences suivantes : « *Diversité, créativité et innovation* » par le Dr Pierre Desrochers de l'Université de Toronto; « *Aspects pratiques de la génération d'idées en créativité* » par M. Serge Bouchard de Rio Tinto Alcan; « *Les catalyseurs de créativité* » par le Dr Marc-Urbain Proulx et Mme Geneviève Dubé du CRDT de l'UQAC.

Ils ont également participé activement à une dizaine de cercles de créativité tenus simultanément touchant différentes sphères jugés importantes pour le développement économique de la région : 1) Agroalimentaire; 2) Aluminium; 3) Arts et culture; 4) Énergies renouvelables; 5) Environnement et recyclage; 6) Forêt boréale; 7) Mines, eau et géomatique; 8) Santé et génétique humaine; 9) Technologies de l'information et des communications (TIC); 10) Tourisme d'aventure.

Nous présentons ici l'analyse des grilles d'évaluation des cercles de créativité complétées par les participants du Forum, question par question.

A. CERCLES DE CRÉATIVITÉ

La dizaine de cercles de créativité mis en place, regroupant différents experts d'un même domaine d'activités, se divisent en deux étapes de deux heures chacune. En avant-midi, on pose un DIAGNOSTIC sur l'apprentissage collectif dans chacun des domaines, alors qu'en après-midi, on tente de trouver des SOLUTIONS originales en lien avec ce diagnostic afin d'aller de l'avant dans le processus d'apprentissage collectif dans la région. Le tout se fait devant plusieurs participants qui ont la possibilité de s'impliquer dans les échanges avec les experts.

Pour plus de détails sur le déroulement de l'activité et la liste des experts invités, voir le programme du Forum à l'ANNEXE 1B.

B. GRILLE D'ÉVALUATION

L'ensemble des participants au Forum ont reçu une grille d'évaluation comprenant 17 questions à compléter après l'exercice des cercles de créativité (voir la grille d'évaluation à l'ANNEXE 3B). Certaines questions touchent le diagnostic posé, d'autres les solutions proposées, alors que certaines tentent d'évaluer la méthode des cercles de créativité utilisée.

³³ Les 300 participants du Forum se répartissent comme suit : 64 experts invités d'horizons divers qui ont accepté de débattre de cette question devant des étudiants en développement régional de l'UQAC (environ 150) et des étudiants en économie du Cégep de Chicoutimi (environ 70), ainsi que d'autres participants intéressés par les différentes thématiques. Une vingtaine d'étudiants inscrits à la maîtrise en Développement régional à l'UQAC ont agi comme animateurs et secrétaires d'ateliers dans le cadre de leur formation. L'ensemble des personnes présentes étaient invitées à participer aux échanges dans un but d'apprentissage collectif.

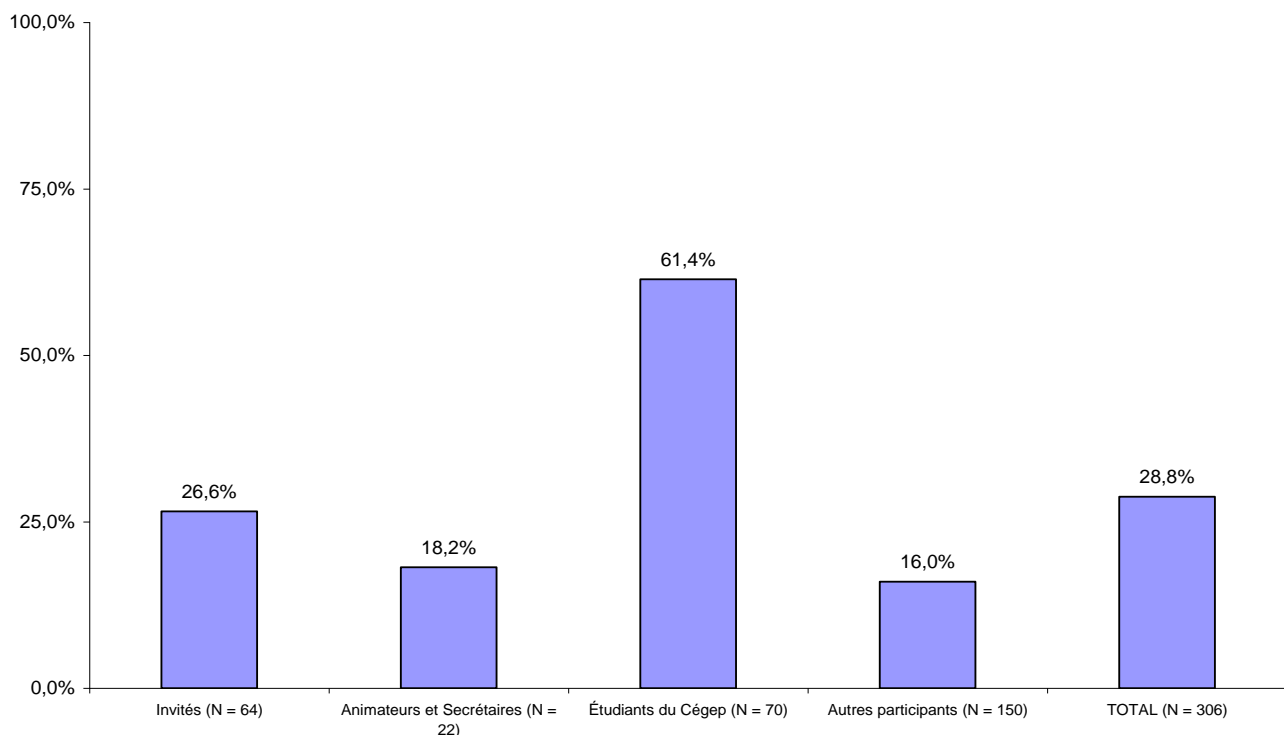
C. TAUX DE RÉPONSE

Un grand total de 88 grilles d'évaluation ont été complétées par les 300 participants du Forum, soit un taux de réponse global de 28,8 %, ce qui est satisfaisant en matière de représentativité.

Comme on peut le constater au GRAPHIQUE 40, le taux de réponse aux grilles d'évaluation diffère selon la provenance des personnes présentes : Experts invités (26,6 %), animateurs et secrétaires (18,2 %), étudiants en économie du Cégep de Chicoutimi (61,4 %), autres participants dont un grand nombre d'étudiants inscrits à la maîtrise en Développement régional à l'UQAC (16,0 %).

GRAPHIQUE 40

ESTIMATION DU TAUX DE RÉPONDANTS AUX GRILLES D'ÉVALUATION
FORUM SUR L'ENJEU DE L'APPRENTISSAGE COLLECTIF AU SAGUENAY - LAC-SAINT-JEAN
TENU LE 5 DÉCEMBRE 2008 À L'UQAC



D. TAUX GLOBAL DE SATISFACTION

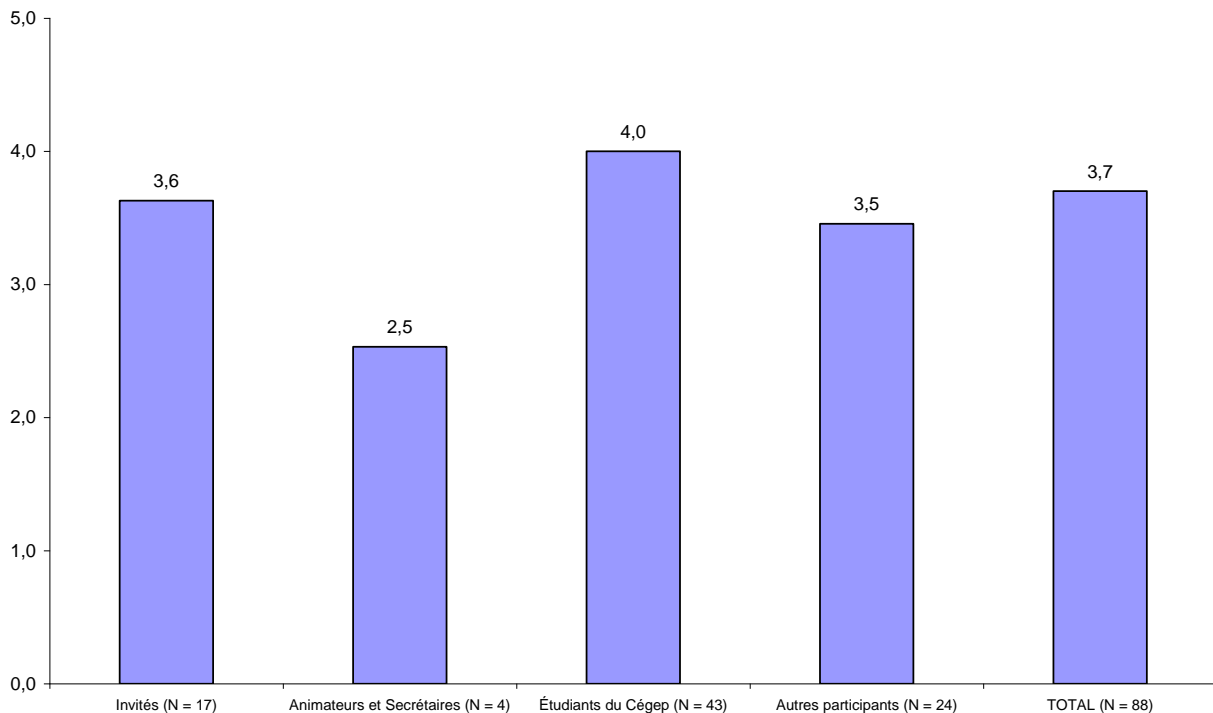
Nous examinons ici le taux global de satisfaction selon la provenance des répondants et selon le cercle de créativité auquel ils ont participé. Rappelons au départ que plus de la moitié des répondants n'ont pas précisé ce dernier (formulaires distribués légèrement différents). En effet, seuls les invités, les animateurs et les secrétaires ont répondu à cette question spécifique. On sait toutefois que les étudiants du Cégep de Chicoutimi étaient répartis uniformément dans les divers ateliers (4 ou 5 par atelier). Les étudiants universitaires en développement régional choisissaient l'atelier de leur choix, allant parfois dans un atelier le matin et dans un autre l'après-midi. Pour l'ensemble des cercles de créativité, nous obtenons un taux global de satisfaction de 3,7 sur 5 (N = 88).

a. Selon la provenance des participants

Encore là, on observe au GRAPHIQUE 41 des variations importantes selon la provenance des participants (de 2,5 à 4,0 sur 5), les étudiants en économie du Cégep de Chicoutimi ayant davantage apprécié cette activité (4,0), suivis de près par nos experts invités (3,6) et les autres participants majoritairement des étudiants inscrits à la maîtrise à l'UQAC (3,5). Les quelques animateurs et secrétaires ayant complété la grille d'évaluation des cercles de créativité sont toutefois nettement moins satisfaits (2,5).

GRAPHIQUE 41

MOYENNE GÉNÉRALE DU TAUX DE SATISFACTION (SUR 5) SELON LE TYPE DE PARTICIPANTS
FORUM SUR L'ENJEU DE L'APPRENTISSAGE COLLECTIF AU SAGUENAY - LAC-SAINT-JEAN
TENU LE 5 DÉCEMBRE 2008 À L'UQAC

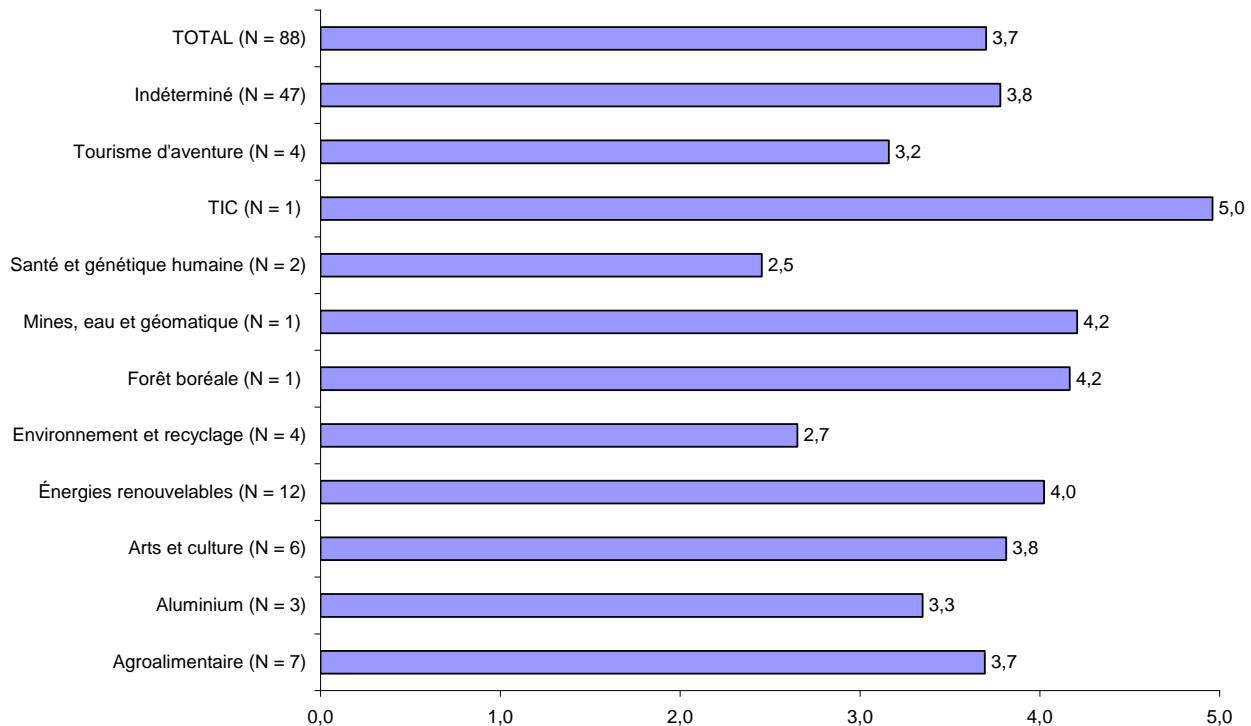


b. Selon le cercle de créativité

Comme on peut le constater au GRAPHIQUE 42, le taux global de satisfaction varie beaucoup selon le cercle de créativité auquel ont participé les répondants, passant de 2,5 à 5,0 sur 5. On devra toutefois nuancer le tout car le nombre de répondants est parfois très limité dans certains cercles de créativité. Les taux globaux de satisfaction sont plus élevés dans les ateliers suivants : TIC; forêt boréale; mines, eau et géomatique; énergies renouvelables. À l'autre bout du spectre, les participants aux ateliers suivants sont un peu déçus du Forum : Santé et génétique humaine; environnement et recyclage; tourisme d'aventure; aluminium.

GRAPHIQUE 42

MOYENNE GÉNÉRALE DU TAUX DE SATISFACTION (SUR 5) SELON LE CERCLE DE CRÉATIVITÉ
FORUM SUR L'ENJEU DE L'APPRENTISSAGE COLLECTIF AU SAGUENAY - LAC-SAINT-JEAN
TENU LE 5 DÉCEMBRE 2008 À L'UQAC



E. ANALYSE DE CHACUNE DES QUESTIONS DE LA GRILLE D'ÉVALUATION

En tout, 17 questions ont été posées à l'ensemble des participants du Forum. Le TABLEAU 6 nous renseigne sur le taux global de satisfaction obtenus aux 13 premières questions en lien avec certains aspects des cercles de créativité, comme le respect du temps de parole par les experts, la participation des étudiants au débat, diverses composantes du diagnostic (identification, pondération et niveau de détail de ses éléments, impacts), divers éléments relatifs aux solutions (qualité, débat ouvert, faisabilité) et finalement des renseignements sur les modalités mêmes des cercles de créativité (esprit de recherche de solutions, confrontation d'idées, mixité des expertises).

Les quatre autres questions étaient ouvertes : Ce qui a été le plus et le moins apprécié par les participants, les modifications à apporter à la méthode des cercles de créativité et les suites à donner au Forum. Elles seront analysées plus en détails par la suite.

Le taux global de satisfaction passe de 3,4 à 4,2 sur 5 selon les questions, avec passablement de variations entre les différents cercles de créativité. Même si globalement l'exercice de créativité semble avoir été apprécié, les écarts entre les différents cercles de créativité sont vraiment évidents ici.

Pour pousser plus loin notre analyse selon les cercles de créativité, nous annexons une série de graphiques et de tableaux relatifs à chacune des questions posées (voir l'ANNEXE 4B).

TABLEAU 6

Taux global de satisfaction (sur 5) pour les 13 premières questions de la grille d'évaluation des cercles de créativité, Forum sur l'enjeu de l'apprentissage collectif au Saguenay – Lac-Saint-Jean tenu à l'UQAC en décembre 2008

NO	QUESTIONS	TAUX GLOBAL DE SATISFACTION SUR 5	NOMBRE DE RÉPONDANTS	VARIATION SELON LES CERCLES DE CRÉATIVITÉ
Q1	Respect du temps de parole par les experts	4,2	84	3,8 – 5,0
Q2	Participants interpellés par le débat	3,8	83	2,0 – 5,0
Q3	Diagnostic global clairement identifié	3,9	80	2,5 – 5,0
Q4	Pondération des divers éléments du diagnostic	3,4	77	1,0 – 4,0
Q5	Niveau de détail des éléments du diagnostic	3,6	83	1,5 – 5,0
Q6	Identification des impacts du diagnostic	3,6	81	2,5 – 5,0
Q7	Proposition de solutions potentielles et concrètes	3,6	78	1,5 – 5,0
Q8	Qualité générale des solutions proposées	3,6	79	1,5 – 5,0
Q9	Débat ouvert autour des solutions proposées	3,7	78	2,0 – 4,5
Q10	Faisabilité des solutions proposées considérée	3,5	75	1,0 – 5,0
Q11	Réel esprit de recherche de solutions	3,9	79	2,0 – 5,0
Q12	Confrontation des idées suffisamment créatrice	3,4	79	1,3 – 5,0
Q13	Mixité des expertises suffisamment créatrice	3,9	80	2,4 – 5,0

Source : Compilation des 88 grilles d'évaluation des cercles de créativité par le CRDT de l'UQAC – Forum sur l'enjeu de l'apprentissage collectif au Saguenay – Lac-Saint-Jean tenu le 5 décembre 2008 à l'UQAC

a. Q1 – Respect du temps de parole des experts (N = 84)

Dans l'ensemble, selon nos 84 répondants, les experts ont bien respecté le temps de parole qui leur était accordé (4,2 sur 5). Mais d'un cercle de créativité à l'autre, on observe de légères variations (de 3,7 à 5,0 sur 5). Dans quatre des ateliers offerts, le taux de satisfaction est très élevé par rapport à cet item : Mines, eau et géomatique (5,0 sur 5), TIC (5,0 sur 5), agroalimentaire (4,6 sur 5), santé et génétique humaine (4,6 sur 5). Les neuf commentaires recueillis indiquent que certains experts ont toutefois monopolisé l'attention, laissant peu de place aux autres, plus particulièrement dans les cercles de créativité suivants : Aluminium; arts et culture; environnement et recyclage.

Voir le GRAPHIQUE Q1 et le TABLEAU Q1 à l'ANNEXE 4B pour plus de détails.

b. Q2 – Participants interpellés par le débat (N = 83)

Nos 83 répondants estiment que les participants se sont sentis interpellés par le débat d'une manière satisfaisante (3,8 sur 5). Les écarts sont toutefois assez prononcés d'un cercle de créativité à l'autre (de 2,0 à 5,0 sur 5). Il semble y avoir eu des problèmes en ce sens dans deux cercles de créativité en particulier : Mines, eau et géomatique (2,0 sur 5), ainsi que santé et génétique humaine (2,5 sur 5). Parmi les onze commentaires compilés, sept sont négatifs, indiquant que les personnes présentes ont peu participé au débat ou seulement vers la fin ou encore qu'il y avait très peu de participants dans la salle.

Voir le GRAPHIQUE Q2 et le TABLEAU Q2 à l'ANNEXE 4B pour plus de détails.

c. Q3 – Diagnostic global clairement identifié (N = 80)

Globalement, il semble que le diagnostic concernant l'apprentissage collectif dans la région a été assez clairement identifié selon nos 80 répondants (3,9 sur 5), avec encore des variations importantes d'un cercle de créativité à l'autre (de 2,5 à 5,0 sur 5). Les participants de trois cercles de créativité ont toutefois eu de la difficulté en ce sens : Environnement et recyclage (2,5 sur 5), tourisme d'aventure (3,1 sur 5) et santé et génétique humaine (3,2 sur 5). Sur les onze commentaires recueillis, huit sont négatifs : Les experts s'égareraient de la thématique, le diagnostic est resté vague et peu concret (cercle portant sur les énergies renouvelables), un meilleur diagnostic aurait sans doute aidé à trouver de meilleures solutions ou on n'est pas arrivé à poser un diagnostic clair ne faisant ressortir que les éléments négatifs (cercle portant sur les arts et la culture). Trois commentaires sont positifs : Bonne synthèse, diagnostic bien résumé dans un tableau ou une matrice. L'utilisation des outils suggérés comme la matrice de SWOT semble avoir aidé à poser un diagnostic clair.

Voir le GRAPHIQUE Q3 et le TABLEAU Q3 à l'ANNEXE 4B pour plus de détails.

d. Q4 – Pondération des divers éléments du diagnostic (N = 77)

La question 4 tentait de vérifier si le diagnostic était clairement posé en matière d'apprentissage collectif, avec plusieurs sous-questions : État de situation, problèmes, forces, faiblesses, contraintes, difficultés, menaces et autres. Nous la traitons globalement car la plupart des répondants cochaient tous la même réponse pour les huit éléments, n'ayant pu apporter des nuances qui auraient sans doute été intéressantes à analyser. D'une manière générale, le taux de satisfaction de nos 77 répondants est plutôt moyen (3,4 sur 5), avec de très importantes variations d'un cercle de créativité à l'autre (de 1,0 à 5,0 sur 5). Trois des cercles de créativité ne sont pas allés assez loin dans la pondération des divers éléments du diagnostic : Santé et génétique humaine (1,0 sur 5), tourisme d'aventure (1,8 sur 5), environnement et recyclage (2,0 sur 5). Les ateliers portant sur les énergies renouvelables et la forêt boréale sont toutefois parvenus à bien pondérer le tout (respectivement 4,1 et 4,0 sur 5). Seulement six répondants ont ajouté des commentaires ici, tous négatifs : On n'a pas compris la question ou on n'a tout simplement pas abordé cette question.

Voir le GRAPHIQUE Q4 et le TABLEAU Q4 à l'ANNEXE 4B pour plus de détails.

e. Q5 – Niveau de détail des éléments du diagnostic (N = 83)

Le taux de satisfaction de nos 83 répondants est plutôt moyen en ce qui a trait au niveau de détail des éléments du diagnostic posé (3,6 sur 5). Dépendant des cercles de créativité, ce taux diffère passablement, passant de 1,5 à 5,0 sur 5. Cette démarche a été infructueuse dans deux cercles de créativité : Santé et génétique humaine (1,5 sur 5) et environnement et recyclage (2,5 sur 5). On s'en est mieux sorti dans les ateliers suivants : Mines, eau et géomatique (5,0 sur 5), énergies renouvelables (4,1 sur 5), forêt boréale (4,0 sur 5) et TIC (4,0 sur 5). Cinq des huit commentaires compilés sont négatifs, indiquant qu'on n'est pas parvenu à un très haut niveau de détail pour divers motifs dont un manque de statistiques. Pour ce qui est des commentaires plutôt positifs, on mentionne que les éléments de la matrice SWOT sont assez explicites et qu'on s'est plutôt attardé aux aspects du financement.

Voir le GRAPHIQUE Q5 et le TABLEAU Q5 à l'ANNEXE 4B pour plus de détails.

f. Q6 – Identification des impacts du diagnostic (N = 81)

Ici aussi, le taux de satisfaction des 81 répondants est plutôt moyen (3,6 sur 5) en ce qui a trait à l'identification des impacts du diagnostic, tant négatifs que positifs. D'un cercle de créativité à l'autre, ce taux fluctue entre 2,5 et 5,0 sur 5. Il est ainsi plus faible dans le cas de la santé et de la génétique humaine (2,5 sur 5) et du tourisme d'aventure (2,8 sur 5) et plutôt élevé dans le cas suivants : TIC (5,0 sur 5), mines, eau et géomatique (5,0 sur 5), aluminium (4,3 sur 5) et forêt boréale (4,0 sur 5). Cinq des huit commentaires recueillis sont plutôt négatifs, mentionnant qu'on n'a pas abordé la question ou qu'on aurait souhaité aller plus loin dans l'identification des impacts du diagnostic.

Voir le GRAPHIQUE Q6 et le TABLEAU Q6 à l'ANNEXE 4B pour plus de détails.

g. Q7 – Propositions de solutions potentielles et concrètes (N = 78)

Nos 78 répondants considèrent que les propositions de solutions potentielles et concrètes dans le domaine de l'apprentissage collectif sont plutôt moyennes (3,6 sur 5) avec d'importants écarts entre les différents cercles de créativité (de 1,5 à 5,0 sur 5). Soulignons que nous n'avons aucun répondant dans le cercle de la forêt boréale. On est très satisfaits dans les cercles suivants : TIC (5,0 sur 5), mines, eau et géomatique (5,0 sur 5) et loin de l'être dans deux ateliers : Santé et génétique humaine (1,5 sur 5), environnement et recyclage (2,8 sur 5). Une douzaine de répondants ont ajouté des commentaires sur leur grille d'évaluation, tant positifs que négatifs. Parmi les points positifs, on mentionne que quelques solutions ont été soumises et qu'elles sont réalisables; elles sont toutefois assez générales. Les points négatifs sont les suivants : On n'a pas eu le temps d'aborder la question ou le sujet a été mal abordé; certaines solutions ne sont que des vœux pieux et semblent peu réalistes, notamment dans le domaine de l'environnement et du recyclage.

Voir le GRAPHIQUE Q7 et le TABLEAU Q7 à l'ANNEXE 4B pour plus de détails.

h. Q8 – Qualité générale des solutions proposées (N = 79)

Soixante-dix-neuf personnes ont répondu à la question relative à la qualité des solutions proposées. Dans l'ensemble, on obtient un taux de satisfaction moyen (3,6 sur 5). Nous n'avons aucun répondant dans le cercle de créativité portant sur la forêt boréale. D'un atelier à l'autre, le taux de satisfaction diffère passablement, passant de 1,5 à 5,0 sur 5. La qualité des solutions proposées est faible dans les trois cercles suivants : Santé et génétique humaine (1,5 sur 5), environnement et recyclage (2,5 sur 5,0) et aluminium (2,7 sur 5). Elle est toutefois excellente selon nos répondants ayant participé dans l'atelier des TIC et celui des mines, eau et géomatique (5,0 sur 5 dans les deux cas). Parmi la quinzaine de commentaires recueillis, six sont positifs (solutions jugées excellentes, intéressantes, viables, spéciales ou bonnes). Quant aux neuf commentaires négatifs rapportés, on indique qu'il n'y a pas eu de solutions précise identifiée ou qu'elles étaient plus ou moins concrètes, trop vagues, pas assez novatrices ou pas en lien avec la problématique de l'apprentissage collectif.

Voir le GRAPHIQUE Q8 et le TABLEAU Q8 à l'ANNEXE 4B pour plus de détails.

i. Q9 – Débat ouvert autour des solutions proposées (N = 78)

Selon 78 répondants, le débat autour des solutions proposées est jugé moyennement satisfaisant (3,7 sur 5) avec encore bien des variations d'un cercle de créativité à l'autre (de 2,0 à 4,5 sur 5). On omet ici les ateliers portant sur les TIC et la forêt boréale où nous n'avons aucun répondant. Ce sont encore les cercles de créativité traitant de l'aluminium et de la santé et de la génétique humaine qui obtiennent la plus faible cote de satisfaction (2,0 sur 5). Il semble que les débats autour des solutions proposées ont été assez ouverts dans deux ateliers en particulier : Arts et culture (4,5 sur 5) et mines, eau et géomatique (4,0 sur 5). Onze répondants ont ajouté des commentaires ici, certains positifs dans les cercles 3, 4 et 5³⁴ (beaucoup de discussions, dialogue respectant les participants, débat ouvert mais pas nécessairement sur les solutions proposées), d'autres plutôt négatifs (absence de débat ouvert, très peu de débat ou pas en lien avec la thématique).

Voir le GRAPHIQUE Q9 et le TABLEAU Q9 à l'ANNEXE 4B pour plus de détails.

j. Q10 – Faisabilité des solutions proposées considérée (N = 75)

Pour 75 de nos répondants, on a considéré la faisabilité des solutions proposées au sein des cercles de créativité d'une manière plus ou moins satisfaisante (3,5 sur 5). D'un atelier à l'autre toutefois, excluant celui de la forêt boréale où nous n'avons aucun répondant, on observe des fluctuations fort importantes (de 1,0 à 5,0 sur 5). Dans trois cercles de créativité, la faisabilité des solutions proposées a été plus ou moins abordée : Santé et génétique humaine (1,0 sur 5), environnement et recyclage (2,2 sur 5), aluminium (2,7 sur 5,0). Par contre, on en a tenu compte dans les quatre ateliers suivants : TIC (5,0 sur 5), mines, eau et énergie renouvelable (4,3 sur 5), énergies renouvelables (4,1 sur 5), arts et culture (4,0 sur 5). La très grande majorité des neuf commentaires recueillis sont négatifs. Dans quatre cas, on dit n'avoir pas du tout abordé la question. On indique aussi que cet aspect n'a pas été analysé en profondeur, que les solutions proposées étaient plutôt des conseils ou bien que les solutions débouchaient toutes sur un autre problème.

Voir le GRAPHIQUE Q10 et le TABLEAU Q10 à l'ANNEXE 4B pour plus de détails.

Ajoutons que les différents aspects de la faisabilité des solutions n'est pas analysée ici car les répondants indiquaient pratiquement toujours le même choix de réponse aux six sous-questions : Faisabilité sociale, technique, économique, environnementale, financière et globale.

k. Q11 - Réel esprit de recherche de solutions (N = 79)

Dans l'ensemble, les 79 répondants sont vraiment satisfaits en ce qui a trait au réel esprit de recherche de solutions (3,9 sur 5), avec encore là d'importantes variations d'un cercle de créativité à l'autre (de 2,0 à 5,0 sur 5). Toujours pas de répondant dans l'atelier sur la forêt boréale. Encore là, l'esprit de recherche de solutions était plus ou moins présent dans trois cercles de créativité : Santé et génétique humaine (2,0 sur 5), environnement et recyclage (2,5 sur 5), aluminium (2,7 sur 5). Par contre, il était bien présent dans cinq ateliers : TIC (5,0 sur 5), mines, eau et géomatique (5,0 sur 5), arts et culture (4,4 sur 5), énergies renouvelables (4,2 sur 5) et agroalimentaire (4,0 sur 5). Les commentaires inscrits sur les

³⁴ Respectivement arts et culture (3), énergies renouvelables (4), mines, eau et géomatique (5).

grilles d'évaluation sont très partagés. On parle de véritable esprit de recherche de solutions incluant la vision des experts et celle des participants, mais pas toujours en lien avec le diagnostic. D'autres mentionnent qu'il y avait un certain manque d'ouverture d'esprit, notamment dans l'atelier portant sur les énergies renouvelables et celui touchant la santé et la génétique humaine.

Voir le GRAPHIQUE Q11 et le TABLEAU Q11 à l'ANNEXE 4B pour plus de détails.

I. Q12 – Confrontation des idées suffisamment créatrice (N = 79)

Les 79 répondants considèrent que la confrontation des idées a été plus ou moins créatrice (3,4 sur 5) dans l'ensemble des cercles de créativité, avec toutefois d'importantes fluctuations d'une thématique à l'autre (de 1,3 à 5,0 sur 5). Elle a été excellente dans les quatre ateliers suivants : TIC (5,0 sur 5), mines, eau et géomatique (4,0 sur 5), forêt boréale (4,0 sur 5), arts et culture (4,0 sur 5). Il semble que les confrontations d'idées ont été moins créatrices dans trois ateliers en particulier, toujours les mêmes : Aluminium (1,3 sur 5), environnement et recyclage (2,5 sur 5), santé et génétique humaine (2,5 sur 5). Selon les quelques commentaires colligés, il semble qu'il n'y a pas eu de réelle confrontation d'idées, certains experts se connaissant trop au départ. L'exercice des six chapeaux a permis une belle confrontation d'idées selon un répondant.

Voir le GRAPHIQUE Q12 et le TABLEAU Q12 à l'ANNEXE 4B pour plus de détails.

m. Q13 – Mixité des expertises suffisamment créatrice (N = 80)

Pour 80 de nos répondants, la mixité des expertises a été suffisamment créatrice dans une très large mesure (3,9 sur 5) avec assez peu d'écart entre les différents cercles de créativité (de 3,3 à 5,0 sur 5), si on exclut celui de l'environnement et du recyclage qui affiche un faible taux de satisfaction (2,3 sur 5) en cette matière. Il semble que la mixité des expertises dans l'atelier des TIC et celui des énergies renouvelables fut très créatrice (respectivement 5,0 et 4,3 sur 5). Près du quart des répondants ont ajouté un petit commentaire sur leur grille d'évaluation, les avis étant fort partagés. Par exemple, dans le cercle de créativité sur l'environnement et le recyclage, on indique qu'un expert a apporté une couleur particulière aux échanges durant l'avant-midi, mais que suite à son départ en après-midi, la mixité des expertises était considérablement réduite. Les avis sont également partagés dans les ateliers touchant les arts et la culture et l'aluminium, certains répondants étant satisfaits de la mixité des expertises offerte, alors que d'autres mentionnent que les experts travaillaient tous dans le même domaine et se connaissaient trop. Selon un répondant, la mixité des expertises fut très bien diversifiée dans l'atelier sur la santé et la génétique humaine. Certains répondants suggèrent d'ajouter des experts dans le savoir-faire ou des personnes complètement extérieure au domaine et de s'assurer que les experts soient présents toute la journée (diagnostic le matin et solutions l'après-midi).

Voir le GRAPHIQUE Q13 et le TABLEAU Q13 à l'ANNEXE 4B pour plus de détails.

n. Q14 – Ce qui a été le plus apprécié par l'ensemble des participants (N = 61)

En tout, 61 personnes ont indiqué ce qu'elles avaient le plus apprécié lors du Forum portant sur l'enjeu de l'apprentissage collectif dans la région. Les commentaires positifs touchent plus particulièrement les cercles de créativité suivants : Énergies renouvelables (N = 6), arts et culture (N = 5), agroalimentaire (N = 5). Nous les avons répartis en six grandes catégories : Conférences, experts, formule, ambiance, contenu (diagnostic et solutions), autres.

- CONFÉRENCES : Cinq répondants ont apprécié les conférences du matin.
- EXPERTS : En tout, 18 commentaires positifs touchent les experts invités. Ces derniers avaient des expertises intéressantes (N = 5). Les échanges entre eux furent fort appréciés (N = 5). Ils se sont impliqués dans les débats (N = 2). D'autres commentaires ont été mentionnés par un seul répondant : Pouvoir rencontrer des experts; présence d'experts de provenances diverses; experts passionnés par la thématique; pouvoir connaître l'opinion des experts; experts en mode de recherche de solutions; un expert en particulier (M. Wauthier).
- FORMULE : Cinq répondants ont bien apprécié la formule des cercles de créativité. Un autre a surtout aimé la méthode de créativité des six chapeaux. Le droit de parole offert aux participants est également mentionné par un répondant.
- AMBIANCE : Une quinzaine de répondants ont bien apprécié l'ambiance vécue lors du Forum, notamment la confrontation d'idées (N = 3), les mélanges d'idées (N = 2), les interactions avec les participants (N = 2) et le fait de pouvoir se rencontrer (N = 2). Ajoutons quelques commentaires individuels : Ambiance joviale, intérêt des gens, dynamisme, ouverture et respect dans les échanges d'idées.
- CONTENU : Un seul répondant a mentionné avoir apprécié les problèmes exposés dans son atelier. Six autres répondants ont surtout apprécié les solutions proposées, un précisant qu'il s'agissait de solutions réalistes et faisables.
- AUTRES : Le Forum a permis à plusieurs participants d'apprendre auprès des experts (N = 2), de mieux comprendre ce qu'est l'apprentissage collectif (N = 2) ou ce que sont les énergies renouvelables (N = 1). Il a aussi permis de réfléchir sur la thématique, de faire des liens avec sa propre discipline. Un répondant dit avoir apprécié le fait que ce soit bien actuel.

Pour ceux qui veulent voir la répartition détaillée de ces commentaires positifs associés aux différents cercles de créativité, voir le TABLEAU Q14 à l'ANNEXE 4B

o. Q15 - Ce qui a été le moins apprécié par l'ensemble des participants (N = 58)

Pour ce qui a été le moins apprécié lors du Forum, 58 répondants ont rapporté différents commentaires sur leur grille d'évaluation que nous avons répartis en six grandes catégories : Conférences, experts, formule, contenu (diagnostic et solutions), ambiance, autres. Quatre cercles de créativité sont pointés du doigt ici : Énergies renouvelables (N = 6), agroalimentaire (N = 6), environnement et recyclage (N = 5) et arts et culture (N = 4).

- **CONFÉRENCES** : Deux étudiants indiquent qu'ils n'ont pas apprécié les conférences, plus particulièrement la première du matin qu'on trouvait trop savante.
- **EXPERTS** : Trois répondants ont trouvé le niveau de langage difficile à saisir pour le commun des mortels, particulièrement dans deux cercles de créativité³⁵. Deux répondants ont trouvé que la mixité des experts était réduite dans certains ateliers³⁶. Deux répondants mentionnent l'absence de certains experts soit en avant-midi, soit en après-midi, d'où un manque de continuité dans les échanges. S'ajoutent ici quelques commentaires individuels : Les experts se connaissaient déjà; les experts étaient trop centrés sur eux; manque d'inventeurs parmi les experts.
- **FORMULE** : L'essentiel des commentaires négatifs (N = 31) ont trait à la formule utilisée lors du Forum, plus particulièrement des problèmes au niveau de la durée des échanges (jugée trop longue pour certains ou trop courte pour d'autres, notamment dans l'après-midi ce qui a nuit à la recherche de solutions) et de l'animation des ateliers³⁷. Trois répondants ajoutent que les débats n'ont pas vraiment levés dans certains ateliers³⁸. Pour ce qui est de l'atelier portant sur le tourisme d'aventure, un répondant a mentionné qu'il y avait trop de monde; un autre a ajouté que le jeu proposé ne convenait pas à un aussi grand nombre de participants. Voici également quelques commentaires émis par un seul répondant : Thématique proposée imprécise; questions qui manquent de clarté; impossibilité de participer à plus d'un atelier; temps de parole non équitable; participants pas assez interpellés; un participant à qui on a imposé de parler; absence de politiciens et de décideurs.
- **CONTENU** : Les propos tenus lors des cercles de créativité n'étaient pas toujours pertinents (N = 1), parfois inutiles (N = 2) et on n'a pas trouvé assez de solutions concrètes (N = 1).
- **AMBIANCE** : Trois répondants ont indiqué qu'il n'y avait pas assez de participants dans la salle, notamment dans l'atelier sur l'environnement et le recyclage et celui sur l'agroalimentaire. Un autre participant ajoute que la créativité était bien limitée.
- **AUTRES** : Un participant dit n'avoir pu établir de liens avec sa discipline. Un autre répondant n'a pas aimé le dîner.

Pour ceux qui veulent voir la répartition détaillée de ces commentaires négatifs associés aux différents cercles de créativité, voir le TABLEAU Q15 à l'ANNEXE 4B.

³⁵ Il s'agit des cercles portant sur les arts et la culture et celui touchant les énergies renouvelables.

³⁶ Il s'agit des ateliers portant sur l'agroalimentaire et celui touchant l'environnement et le recyclage.

³⁷ Notamment dans l'atelier des arts et de la culture (N = 1).

³⁸ Entre autres dans les deux ateliers suivants : Énergies renouvelables et environnement et recyclage.

p. Q16 – Correctifs à apporter à la méthode des cercles de créativité (N = 65)

Sur les 65 personnes qui ont inscrit un commentaire ici, vingt personnes disent ne pas vouloir apporter de correctifs à la méthode des cercles de créativité ayant bien apprécié leur expérience. Par contre 45 répondants moins satisfaits proposent quelques correctifs à apporter dans le futur. Par ordre décroissant du nombre de répondants, nous les avons divisés en huit grandes catégories : Experts (N = 9), formule (N = 8), animation (N = 7), contenu (N = 6), participants (N = 5), solutions (N = 4), problématique (N = 3), autres (N = 3).

- **EXPERTS** : Quatre répondants souhaitent qu'on ait plus de diversité parmi les experts invités, même en dehors du domaine visé et ce afin d'éviter toute homogénéité. Le problème touchait davantage ici les cercles de créativité portant sur l'aluminium et l'agroalimentaire. Deux répondants ajoutent qu'ils auraient bien aimé que les experts des deux ateliers sur l'agroalimentaire soient regroupés en un seul groupe (ce qui aurait fait onze experts). Un autre répondant qui a participé au cercle de créativité sur le tourisme d'aventure suggère, au contraire, de limiter le nombre d'experts à cinq (ils étaient sept experts).
- **FORMULE** : Huit répondants, de manière isolée, font les commentaires suivants en lien avec la formule des cercles de créativité utilisée : La méthode devrait être mieux expliquée aux animateurs; on devrait faire davantage d'exercices de créativité avec les participants; faire moins de débats ou, au contraire, s'assurer qu'il y ait un véritable débat d'idées; trop de temps a été consacré au brainstorming; il y avait trop de cercles de créativité pour le nombre de participants présents dans chacun d'eux, donc réduire leur nombre; faire interagir les participants des différents cercles de créativité entre eux; c'était beaucoup trop long, donc réduire la durée des échanges.
- **ANIMATION** : Six répondants suggère qu'on devrait mieux préparer les animateurs des cercles de créativité (avec les qualités requises et de bonnes capacités d'encadrement). Un autre suggère qu'on forme une équipe d'animateurs permanents bien préparés pour ce genre d'activités.
- **CONTENU** : Quelques répondants proposent, à titre individuel, quelques pistes intéressantes relativement au contenu des futurs cercles de créativité : Respecter le programme et le rendre plus clair aux participants; préciser les points importants à aborder; consacrer plus de temps aux échanges; axer les discussions sur les forces plutôt que sur les lacunes; parler davantage de politique.
- **PARTICIPANTS** : Trois répondants souhaitent donner davantage la parole aux participants, les experts ayant pris trop de place. Il faudrait aussi qu'il y ait plus de participants dans chacun des cercles de créativité et qu'ils soient plus diversifiés.
- **SOLUTIONS** : Il faudrait consacrer plus de temps à la recherche de solutions selon quatre répondants.
- **PROBLÉMATIQUE** : Deux répondants mentionne qu'on devrait mieux préciser la problématique au départ. Un autre ajoute qu'il faudrait plus de discipline dans l'animation pour arriver à bien cerner les problèmes à régler.
- **AUTRES** : Trois suggestions ici de trois personnes différentes : Placer les tables en rond incluant les experts aux participants; avoir des salles qui tiennent compte du nombre de participants; faire un suivi au printemps avec les mêmes personnes qui œuvrent dans le domaine des arts et de la culture.

q. Q17 – Un tel exercice mérite-t-il d'être poursuivi ? (N = 43)

Parmi les 43 personnes qui ont répondu à cette question, 41 disent qu'un tel exercice mérite d'être poursuivi dans le futur. Les deux seules personnes qui ne le souhaitent pas sont des étudiants du Cégep de Chicoutimi. L'un d'eux a mentionné qu'il n'a rien compris à la démarche.

Voici quelques commentaires individuels très en faveur de la poursuite des cercles de créativité : C'est important, intéressant, pertinent, stimulant, enrichissant. Cela peut aider au développement de la région. Beaucoup d'idées peuvent en ressortir. Il faudrait en faire plus souvent.

On devra toutefois apporter quelques ajustements, notamment faire l'exercice avec des gens motivés et intéressés, avoir des animateurs mieux préparés et intégrer certains facteurs comme la politique.

F. EN BREF

Globalement, 88 des 300 participants du Forum qui ont complété la grille d'évaluation dans chacun des cercles de créativité ont bien apprécié cette activité. On observe toutefois d'importantes variations selon le cercle de créativité auxquels ils ont participé. Le TABLEAU 7 présente la synthèse des taux de satisfaction obtenus aux 13 premières questions de la fiche d'évaluation selon les dix cercles de créativité. Voici ce qu'on peut retenir en bref

EXPERTS : Dans sept des dix cercles de créativité, il semble que les experts invités ont bien respecté le temps de parole qui leur était accordé. Quelques invités ont toutefois monopolisé l'attention dans certains ateliers. Dans une très large mesure, la mixité des expertises a été suffisamment créatrice dans la plupart des ateliers. On suggère toutefois d'ajouter des experts dans le savoir-faire, ainsi que des personnes complètement à l'extérieur du domaine traité.

PARTICIPANTS : Les participants se sont sentis interpellés par le débat d'une manière satisfaisante dans la majorité des cercles de créativité. Soulignons toutefois que dans un des ateliers, il y avait très peu de participants dans la salle. En général, les répondants considèrent que la confrontation des idées a été plus ou moins créatrice. On observe toutefois d'importantes variations d'un cercle de créativité à l'autre. L'exercice des six chapeaux a permis une belle confrontation dans un atelier selon un répondant.

DIAGNOSTIC : Le diagnostic concernant l'apprentissage collectif dans la région a été clairement identifié selon nos répondants dans la majorité des cercles de créativité. Parfois, on s'égarait de la thématique ou on ne faisait ressortir que les éléments négatifs. Quand elle a été utilisée, la matrice de SWOT a aidé à bien poser le diagnostic. À savoir si on est arrivé à bien pondérer les divers éléments du diagnostic, le taux de satisfaction est plutôt mitigé. Il semble en effet que la question ait été mal comprise. Le niveau de détail des éléments du diagnostic est assez faible dans l'ensemble aussi. L'absence de statistiques sur certaines questions a nuit à l'exercice. L'identification des impacts positifs ou négatifs du diagnostic a obtenu une cote plutôt moyenne. La question n'a pas toujours été abordée par manque de temps.

TABLEAU 7
Taux de satisfaction (sur 5) selon le cercle de créativité et la question,
Forum sur l'enjeu de l'apprentissage collectif au Saguenay – Lac-Saint-Jean
tenu à l'UQAC en décembre 2008

QUESTION / CERCLE	# 1	# 2	# 3	# 4	# 5	# 6	# 7	# 8	# 9	# 10	Ind.	GLOBAL
Q1	4,6	3,7	3,7	4,2	3,8	4,0	5,0	4,5	5,0	4,0	4,3	4,2
Q2	3,9	3,3	4,7	4,1	3,8	4,0	2,0	2,5	5,0	3,8	3,8	3,8
Q3	3,9	4,4	3,7	4,3	2,5	4,4	4,0	3,2	5,0	3,1	3,9	3,9
Q4	3,4	3,0	3,5	4,1	2,0	4,0	3,0	1,0	-	1,8	3,5	3,4
Q5	3,6	3,3	3,3	4,1	2,5	4,0	5,0	1,5	4,0	3,3	3,8	3,6
Q6	3,7	4,3	3,2	3,8	3,3	4,0	5,0	2,5	5,0	2,8	3,6	3,6
Q7	3,3	3,0	3,5	3,9	2,8	-	5,0	1,5	5,0	3,0	3,8	3,6
Q8	3,3	2,7	3,4	3,6	2,5	-	5,0	1,5	5,0	3,3	3,8	3,6
Q9	3,9	2,0	4,5	3,7	3,0	-	4,0	2,0	-	3,3	3,8	3,7
Q10	3,3	2,7	4,0	4,1	2,2	-	4,3	1,0	5,0	3,1	3,6	3,5
Q11	4,1	2,7	4,4	4,2	2,5	-	5,0	2,0	5,0	3,5	4,1	3,9
Q12	3,1	1,3	4,0	3,6	2,5	4,0	4,0	2,5	5,0	3,0	3,6	3,4
Q13	3,7	3,7	3,8	4,3	2,3	4,0	4,0	3,5	5,0	3,3	4,0	3,9
GLOBAL	3,7	3,3	3,8	4,0	2,7	4,2	4,2	2,5	5,0	3,2	3,8	3,7

Source : Compilation des 88 grilles d'évaluation des cercles de créativité par le CRDT de l'UQAC – Forum sur l'enjeu de l'apprentissage collectif au Saguenay – Lac-Saint-Jean tenu le 5 décembre 2008 à l'UQAC

NOTES : Voici la liste des questions et des cercles de créativité correspondants :

- Q1 – Respect du temps de parole des experts
- Q2 – Participants interpellés par le débat
- Q3 – Diagnostic global clairement identifié
- Q4 – Pondération des divers éléments du diagnostic
- Q5 – Niveau de détail des éléments du diagnostic
- Q6 – Identification des impacts du diagnostic
- Q7 – Proposition de solutions potentielles concrètes
- Q8 – Qualité générale des solutions proposées
- Q9 – Débat ouvert autour des solutions proposées
- Q10 – Faisabilité des solutions proposées considérée
- Q11 – Réel esprit de recherche de solutions
- Q12 – Confrontation des idées suffisamment créatrice
- Q13 – Mixité des expertises suffisamment créatrice

Cercle # 1 – Agroalimentaire

Cercle # 2 – Aluminium

Cercle # 3 – Arts et culture

Cercle # 4 – Énergies renouvelables

Cercle # 5 – Environnement et recyclage

Cercle # 6 – Forêt boréale

Cercle # 7 – Mines, eau et géomatique

Cercle # 8 – Santé et génétique humaine

Cercle # 9 – Technologie de l'information et des communications (TIC)

Cercle # 10 – Tourisme d'aventure

Cercle indéterminé (pour les répondants autres que les experts, les secrétaires et les animateurs)

SOLUTIONS : Les propositions de solutions potentielles et concrètes en matière d'apprentissage collectif sont jugées moyennement satisfaisantes par nos répondants, avec toutefois d'importants écarts d'un cercle de créativité à l'autre. Dans certains cas, les solutions sont réalisables quoiqu'assez générales. Dans d'autres cas, elles ne sont que des vœux pieux ou très peu réalistes. Quant à la qualité des solutions proposées, le taux de satisfaction est moyen dans l'ensemble, avec encore là de grandes variations selon les ateliers. Parmi les commentaires négatifs recueillis, certaines solutions ne sont pas concrètes, trop vagues, pas assez novatrices ou pas en lien avec l'apprentissage collectif. D'autres répondants trouvent au contraire que les solutions proposées sont excellentes, intéressantes, viables, spéciales ou bonnes. Il y a eu des débats ouverts autour des solutions proposées dans seulement deux des dix cercles de créativité. Certains commentaires négatifs font mention de l'absence de débat ou de débats qui n'étaient pas nécessairement en lien avec la thématique du Forum dans les autres ateliers. On observe d'importantes fluctuations d'un cercle de créativité à l'autre quant à la faisabilité des solutions proposées. Ou bien la question n'a pas été abordée, ou bien les solutions sont formulées sous forme de conseils seulement. Pourtant, dans la moitié des cercles de créativité, les répondants sont vraiment satisfaits en ce qui a trait au réel esprit de recherche de solutions, incluant la vision des experts et celle des participants.

CE QUI A ÉTÉ LE PLUS APPRÉCIÉ : Plusieurs répondants ont apprécié les invités aux expertises variées, de même que l'ambiance vécue lors du Forum où on a fait place au mélange et à la confrontation des idées. Quelques-uns ont beaucoup aimé les conférenciers et la formule même des cercles de créativité.

CE QUI A ÉTÉ LE MOINS APPRÉCIÉ : L'essentiel des commentaires négatifs recueillis ont trait à la formule utilisée lors du Forum, notamment au niveau de la durée des échanges jugée trop courte ou trop longue selon les différents répondants, ainsi que l'animation des ateliers jugée déficiente par plusieurs. Il y avait parfois trop de monde dans un atelier ou pas assez dans d'autres. Quant aux experts, leur mixité n'était pas toujours suffisante, certains avaient un niveau de langage difficile à saisir, d'autres se connaissaient un peu trop et quelques-uns étaient trop centrés sur eux-mêmes.

CORRECTIFS À APPORTER : De nombreux répondants proposent certains correctifs à apporter dans le futur, la plupart en lien avec une meilleure préparation des animateurs (voire une équipe permanente d'animateurs expérimentés) et des participants (exercices préparatoires) et une plus grande mixité des experts invités. On devrait aussi mieux balancer le nombre de cercles de créativité en fonction du nombre de participants prévus. Trop de monde, comme pas assez, nuit au processus de créativité. Il faudrait consacrer plus de temps à la recherche de solutions originales.

POUR LE FUTUR : Globalement, un tel exercice mérite toutefois d'être poursuivi dans le futur en tenant compte de l'évaluation des participants pour corriger certaines lacunes.

POINT 7 : RÉSUMÉ DU FORUM

En conclusion, quelles grandes lignes peut-on tirer du Forum sur l'enjeu de l'apprentissage collectif au Saguenay – Lac-Saint-Jean qui a eu lieu le 5 décembre 2008 à l'UQAC et qui a attiré au-delà de 300 personnes, dont 65 experts d'horizons divers, ce qui est un succès en soit.

Après quelques conférences en lien avec la thématique du Forum, toutes ces personnes, jeunes et moins jeunes, ont tenté de cerner ce concept dans leur domaine respectif, posant un diagnostic en avant-midi et proposant des solutions en après-midi, et ce, dans le cadre d'une dizaine de cercles de créativité touchant les grands secteurs d'activités économiques de la région³⁹.

En proposant cette formule éprouvée basée sur la créativité, on voulait ainsi offrir à la population régionale un lieu d'interaction cognitive pour relever tous les défis qui l'attendent dans un monde de plus en plus compétitif.

CONCEPT D'APPRENTISSAGE COLLECTIF

Le concept même d'apprentissage collectif ne semble ne pas avoir été bien compris par les participants du Forum. Très peu l'ont vu comme la mobilisation du milieu autour de projets communs et l'appropriation du savoir en vue d'un changement social. On s'est limité bien souvent au partage d'informations et à la concertation entre pairs.

DIAGNOSTICS POSÉS

En général, pendant les deux heures consacrées au diagnostic dans les différents cercles de créativité, on se serait davantage attardé aux faiblesses plutôt qu'aux forces et on aurait peu misé sur les opportunités dont la région pourrait profiter pour aller de l'avant. Certains freins ou menaces ont également été identifiés.

FAIBLESSES : Divers éléments nuisent au processus d'apprentissage collectif dans la région selon les participants : Climat de méfiance, lacunes dans la diffusion de l'information, problèmes observés dans la formation et la R&D, limites liées au transfert de connaissances, exode et manque de main-d'œuvre qualifiée, faiblesses dans les divers systèmes de réseautage, trop grand nombre de structures qui rendent la concertation difficile, manque de vision commune et de leadership et manque de financement pour les nouveaux projets et le transfert de connaissances.

FORCES : Parmi les forces mentionnées par les participants, on considère que la population régionale est conscientisée et qu'elle possède de belles qualités, que l'on peut compter sur une abondance de ressources et d'expertises, que le personnel est qualifié, compétent, accessible et ouvert, que l'on possède une grande diversité d'outils d'information et de communication, que l'on dispose d'importantes infrastructures industrielles, de formation postsecondaire et de R&D, de même que plusieurs réseaux et le projet ACCORD.

³⁹ Voici les différentes thématiques couvertes simultanément : 1) agroalimentaire; 2) aluminium; 3) arts et culture; 4) environnement et recyclage; 5) énergies renouvelables; 6) forêt boréale; 7) mines, eau et géomatique; 8) santé et génétique humaine; 9) technologies de l'information et des communications (TIC); 10) tourisme d'aventure.

OPPORTUNITÉS : Les participants ont fait ressortir quelques opportunités qui pourraient aider à faire de la région une véritable communauté apprenante. Nos ressources sont en demande croissante sur le marché mondial. La crise du pétrole nous permettra d'aller de l'avant avec les énergies renouvelables. Le développement des TIC est très prometteur dans une foule de domaines. Les nouvelles méthodes de formation permettront de belles avancées technologiques. Plusieurs sources de financement sont disponibles pour le lancement de nouveaux projets. Grâce à nos infrastructures de recherche de pointe, on pourra aussi préparer une seconde vague d'expertise dans le secteur de l'aluminium.

FREINS OU MENACES : Sont ressortis du Forum quelques freins ou menaces qui empêchent l'apprentissage collectif régional. D'un point de vue politique, le climat n'est pas toujours propice aux échanges entre les divers partenaires du milieu, le pouvoir n'étant pas toujours exercé dans l'intérêt de la communauté. On a souvent une vision à courte vue aussi. Sur le plan économique, quand la compétition est très forte comme c'est le cas présentement, on hésite à partager ses connaissances. La course à la rentabilité prime sur le savoir. Plusieurs éléments rattachés au réseau de la formation semblent nuire à l'apprentissage collectif : Manque d'ouverture, désabusement des professeurs plus âgés, syndicalisation, principe de propriété intellectuelle. Enfin, en matière de main-d'œuvre, trois éléments ressortent : Exode des cerveaux, gel de l'embauche et baby-boomers centrés sur leurs acquis.

Du point de vue des participants qui ont complété la grille d'évaluation, le diagnostic concernant l'apprentissage collectif a été clairement identifié dans la majorité des cercles de créativité. Parfois, on s'égarait de la thématique. Quand elle a été utilisée, la matrice de SWOT a aidé à faire le tour de la question. On n'est toutefois pas parvenu à pondérer chacun des éléments du diagnostic et les impacts positifs ou négatifs n'ont pu être analysés faute de temps.

SOLUTIONS PROPOSÉES

En après-midi, près de 150 solutions ont été proposées par les participants au Forum dans la dizaine de cercles de créativité. Elles ne sont pas toujours en lien avec le concept d'apprentissage collectif comme tel. Plus du tiers d'entre elles ont trait au réseautage sous toutes ses formes. Viennent ensuite des solutions en lien avec la formation, plus particulièrement la formation postsecondaire. Près d'une solution sur six vise l'information. Finalement, quelques solutions touchent le marketing territorial, la gouvernance et le financement.

RÉSEAUTAGE (56 solutions) : Les participants dans les divers cercles de créativité proposent plusieurs pratiques à privilégier en matière de réseautage (partenariat, rapprochement avec le milieu, mobilisation autour d'un enjeu commun, approche clientèle, collaboration, complémentarité, approche consensuelle, promotion de la réussite, implication du milieu dans des débats de société, délocalisation des zones de débat, regroupement d'achats, etc.), de nouvelles infrastructures à mettre en place (bureaux régionaux, regroupements, réseaux, groupes de discussion, tables de concertation, comités, laboratoires d'idées, veilles stratégiques, systèmes de parrainage, partenariats, etc.) et de nombreux événements à organiser (forums, débats, rencontres, cercles de créativité, concours, etc.).

FORMATION (36 solutions) : On propose aussi des ajouts ou modifications aux structures d'enseignement déjà existantes, que ce soit dans la formation des jeunes (meilleures connaissances générales, bonne connaissance de la région et plus grande ouverture sur le monde), la formation postsecondaire (en fonction des besoins du marché, à la fine pointe des connaissances actuelles, mettant l'accent sur l'interdisciplinarité, l'alternance travail-études, le tutorat et l'entrepreneuriat), la formation continue (adaptée, financée et en partenariat) ou le transfert de connaissances (profiter de l'expériences des retraités, transfert technologique entre les institutions d'enseignement et les entreprises).

INFORMATION (25 solutions) : Les participants proposent de nouvelles sources de données (sources d'informations indépendantes, banques de données, catalogue collectif de produits, sondage) et de nouveaux moyens de diffusion (plans de communication visant le grand public, activités de sensibilisation grand public, sites internet, médias traditionnels, canal de télévision spécialisé, journal d'information, conférences, colloques, visites d'entreprises d'ici et d'ailleurs).

MARKETING TERRITORIAL (13 solutions) : Quelques solutions intéressantes sont également mentionnées visant l'amélioration de l'image de la région ici et ailleurs dans le monde (développement d'une image distinctive, nouveau produit d'appel, etc.) et pour la mise en marché de nos produits régionaux (système de mentorat, mutuelle de R&D, coaching, développement de produits de niche, maximisation de l'utilisation de tous les produits tirés de la forêt boréale).

GOVERNANCE ET FINANCEMENT (respectivement 12 et 5 solutions) : Quelques solutions émergent des discussions en ce qui a trait à la gouvernance (miser sur les gens qui ont du pouvoir, trouver des leaders régionaux, orchestrer une vision commune, etc.) et au financement (abaisser nos coûts de production, profiter des avantages de la Société de la Vallée de l'aluminium et du projet ACCORD, mises en place de nouvelles structures de financement telles des fonds d'actions, des fonds de capital de risque ou des crédits d'impôts).

Soulignons ici que bon nombre de solutions proposées en après-midi ne sont pas toujours en lien avec le diagnostic posé le matin, allant même parfois dans le sens contraire. Pensons, par exemple, aux nombreuses infrastructures à mettre en place alors qu'on a mentionné qu'il y en avait déjà trop et que cela rendait la concertation difficile. Alors qu'au niveau du diagnostic, on considère que la région possède déjà une grande variété d'outils d'information et de communication, on propose de nouvelles sources de données et de nouveaux moyens de diffusion. Quand on examine les opportunités dont pourrait profiter la région pour aller de l'avant, on remarque que les solutions proposées n'en tiennent pas toujours compte.

Selon les participants du Forum qui ont complété la grille d'évaluation à la fin de l'exercice, il semble que les solutions proposées sont jugées moyennement satisfaisantes, avec toutefois d'importants écarts d'un cercle de créativité à l'autre. Dans certains cas, les solutions proposées sont réalisables quoiqu'assez générales. Dans d'autres cas, elles ne sont que des vœux pieux ou très peu réalistes. Il y aurait eu un réel débat d'idées dans seulement deux des dix cercles de créativité. Toutefois, les répondants sont vraiment satisfaits en ce qui a trait au réel esprit de recherche de solutions, incluant la vision des experts et celle des participants.

Comme on peut le constater, les solutions proposées sortent rarement des sentiers battus et l'originalité n'est pas nécessairement au rendez-vous. Bon nombre d'entre elles ne sont pas vraiment opérationnelles. On parle très peu d'appropriation collective des savoir et des savoir-faire en vue du développement optimal de la région. De plus, très peu de solutions proposées ont trouvé un porteur de dossier pour les concrétiser.

CONDITIONS GAGNANTES

Même si les participants du Forum ont eu peu de temps pour se pencher sur les conditions gagnantes d'un véritable apprentissage collectif régional, certains pré-requis ou façons de faire ont été mentionnés.

PRÉ-REQUIS : Nous retenons les pré-requis qui suivent : Y croire et vouloir apprendre ensemble, dans un climat de confiance, en étant ouvert et à l'écoute, dans le respect de l'autre et de ses différences, interdisciplinarité, équilibre entre les jeunes et les personnes expérimentées, pouvoir décisionnel.

FAÇONS DE FAIRE : Pour y parvenir, plusieurs façons de faire favorisent l'apprentissage collectif : Valoriser l'imagination et l'excellence, apprendre à mieux communiquer entre nous, collaborer et se concerter à l'intérieur d'un système de réseautage bien établi, développer une vision commune, bien informer la population par des moyens diversifiés, restructurer le système éducatif en mettant l'accent sur les besoins régionaux et le développement des compétences de chacun, favoriser le transfert de connaissances en misant sur l'innovation et la haute technicité, s'approprier les différentes problématiques propres à la région et favoriser l'émergence de solutions nouvelles, tout en apprenant de nos erreurs passées.

ÉVALUATION DES CERCLES DE CRÉATIVITÉ

Pour mieux saisir tout le processus d'apprentissage collectif mis en place dans le cadre du présent Forum, nous avons évalué la formule utilisée : Les cercles de créativité. En tout, 88 des 300 participants ont complété la grille d'évaluation, soit un taux de réponse de 28,8 %. Globalement, les répondants ont bien apprécié cette activité (3,5 sur 5).

CE QUI A ÉTÉ LE PLUS APPRÉCIÉ : On a surtout apprécié la variété des experts invités, de même que l'ambiance vécue lors du Forum où on a fait place au mélange et à la confrontation des idées. Quelques-uns ont beaucoup aimé les conférenciers et la formule même des cercles de créativité.

CE QUI A ÉTÉ ME MOINS APPRÉCIÉ : L'essentiel des commentaires négatifs recueillis a trait à la formule utilisée lors du Forum, notamment au niveau de la durée des échanges jugée trop courte ou trop longue selon les différents répondants, ainsi que l'animation des ateliers jugée déficiente par plusieurs. Il y avait parfois trop de monde dans un atelier ou pas assez dans d'autres. Quant aux experts, leur mixité n'était pas toujours suffisante, certains avaient un niveau de langage difficile à saisir, d'autres se connaissaient un peu trop et quelques-uns étaient trop centrés sur eux-mêmes.

VARIATIONS IMPORTANTES D'UN CERCLE DE CRÉATIVITÉ À L'AUTRE : L'expérience vécue par les répondants a toutefois considérablement varié d'un cercle de créativité à l'autre, le taux de satisfaction global passant de 2,5 à 5,0 sur 5. Il semble que le rôle de l'animateur ait été crucial pour le bon déroulement de l'activité. Là où il y avait un animateur expérimenté et au fait des différentes techniques de créativité, les choses se sont mieux passées. De plus, le nombre d'experts et de participants dans chacun des cercles de créativité a aussi été déterminant. Dans certains ateliers, il y avait trop de monde (au-delà d'une cinquantaine de personnes), alors que dans d'autres, il y en manquait (moins d'une dizaine de personnes). La qualité des échanges en a été ainsi affectée. Le facteur temps a également joué dans tout le processus. On aurait mis trop de temps à poser le diagnostic et pas assez pour la recherche de solutions dans certains ateliers.

CORRECTIFS À APPORTER DANS LE FUTUR

De nombreux répondants proposent certains correctifs à apporter dans le futur, la plupart en lien avec une meilleure préparation des animateurs (voire une équipe permanente d'animateurs expérimentés) et des participants (exercices préparatoires) et une plus grande mixité des experts invités. On devrait aussi mieux balancer le nombre de cercles de créativité en fonction du nombre de participants prévus. Trop de monde, comme pas assez, nuit au processus de créativité. Il faudrait consacrer plus de temps à la recherche de solutions originales.

Globalement, un tel exercice mérite toutefois d'être poursuivi dans le futur en tenant compte de l'évaluation des participants pour corriger certaines lacunes.

CONCLUSION GÉNÉRALE ET RECOMMANDATIONS

Les données de l'**Enquête auprès des catalyseurs de créativité dans cinq capitales régionales du Québec** (2009) et celles tirées du **Forum sur l'enjeu de l'apprentissage collectif au Saguenay – Lac-Saint-Jean** (2008), où se tenaient en simultanément une dizaine de cercles de créativité en lien avec les principaux créneaux d'excellence de la région, nous permettent-elles de mieux comprendre le rôle des catalyseurs et des cercles de créativité dans le soutien territorial à l'innovation au Québec ?

POINT 1 : RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE⁴⁰

En ce qui a trait aux **catalyseurs de créativité**, voyons ce que nous pouvons retirer de l'Enquête. Les répondants que nous avons ciblés via les journaux locaux pour leur implication dans des projets novateurs se perçoivent effectivement comme de véritables catalyseurs de créativité au sein de leur communauté. Pour aller de l'avant, ils permettent en effet la circulation des idées et ils valorisent celles des autres. Ils exercent une certaine forme de pouvoir dans leur région respective occupant, pour la plupart, des postes clés dans des organisations qui fonctionnent généralement en réseau. Ils connaissent aussi plusieurs autres catalyseurs dans leur entourage immédiat. Riches d'expériences vécues en matière d'innovation dans les créneaux d'excellence régionaux, ils ont également bien identifié les différentes étapes menant une idée nouvelle vers un projet de développement bien concret. Ils savent comment convaincre les gens de travailler ensemble sur des projets communs, ciblant quelques points centraux à retenir pour ceux qui veulent suivre leurs traces. La grande majorité des répondants mentionne que la principale difficulté rencontrée pour concrétiser une idée est sans nul doute la difficulté financière ou technique nuisant à la faisabilité du projet. Ils nous ont aussi permis de mieux définir, d'une manière plus théorique, le processus créatif menant à l'innovation et les principales caractéristiques d'un bon catalyseur de créativité.

POINT 2 : RÉSULTATS DU FORUM⁴¹

Les résultats du Forum, quant à eux, se situent à **deux niveaux**, le premier touchant l'apprentissage collectif comme tel, le second touchant la formule des cercles de créativité expérimentée par les 300 participants, dont 65 experts dans le domaine du savoir et du savoir-faire. Rappelons que le Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT) de l'UQAC voulait offrir à la communauté régionale un lieu d'interaction cognitive pour relever tous les défis qui l'attendent dans un monde de plus en plus compétitif, expérimentant pour la première fois pour plusieurs une formule éprouvée basée sur la créativité.

Les participants du Forum ont d'abord tenté de définir avec plus ou moins de succès le **CONCEPT** de l'**apprentissage collectif**. Très peu de gens l'ont vu comme la mobilisation du milieu autour de projets communs et l'appropriation du savoir en vue d'un changement social. On s'est limité bien souvent au partage d'informations et à la concertation entre les pairs.

⁴⁰ Voir le résumé de l'Enquête au CHAPITRE 1 du présent document.

⁴¹ Voir le résumé du Forum au CHAPITRE 2 du présent document.

On a ensuite posé un DIAGNOSTIC sur l'apprentissage collectif dans chacun des créneaux d'excellence régionaux retenus à l'aide des quatre éléments de la matrice de SWOT : Forces, faiblesses, opportunités, menaces. On a surtout mis en relief de nombreuses faiblesses, dont le climat de méfiance, le manque de vision commune et de leadership, les problèmes au niveau de la diffusion de l'information, de la formation, du transfert des connaissances, du réseautage et du financement. On s'est moins attardé aux forces de l'apprentissage collectif dans la région et aux opportunités dont on pourrait tirer profit pour aller de l'avant.

Par la suite, les participants du Forum ont proposé près de 150 SOLUTIONS afin de résoudre les différents problèmes mis à jour. Plus du tiers d'entre elles sont axées sur un meilleur réseautage, que ce soit de nouvelles structures à mettre en place ou de nombreux événements à organiser. On propose aussi plusieurs ajouts ou modifications aux structures d'enseignement existantes, notamment en matière de formation postsecondaire (interdisciplinarité, alternance travail-études, tutorat, etc.) et de transfert des connaissances (transfert technologique entre les institutions d'enseignement et les entreprises, transmission du savoir des travailleurs plus âgés vers les plus jeunes, etc.). On sort rarement des sentiers battus ici et l'originalité des solutions proposées n'est pas toujours au rendez-vous.

Les participants du Forum ont eu peu de temps pour définir les CONDITIONS GAGNANTES de l'apprentissage collectif. Ils mentionnent, entre autres, de valoriser l'imagination et l'excellence, d'apprendre à mieux communiquer et collaborer, de développer une vision commune, de favoriser le transfert de connaissances en misant sur l'innovation et la haute technicité, etc.

L'exercice n'a toutefois pas permis de trouver des porteurs de dossiers pour concrétiser les différentes idées émises. Bon nombre d'entre elles ne sont d'ailleurs pas vraiment opérationnelles, certaines ne sont que des vœux pieux, d'autres ne sont pas vraiment réalisables aux dires de certains participants qui ont complété la grille d'évaluation. Tout compte fait, on parle très peu ici d'appropriation collective du savoir et du savoir-faire en vue du développement régional.

Pour ce qui est de la formule expérimentée lors du Forum, soit les **cercles de créativité**, voici les grandes lignes tirées des grilles d'évaluation complétées par 88 participants (taux de réponse de 28,8 %). Globalement, ils ont bien apprécié cet exercice avec un taux de satisfaction global de 3,5 sur 5. On a surtout apprécié la variété des experts invités, de même que l'ambiance vécue lors du Forum où on a fait place au mélange et à la confrontation des idées. Par contre, on a déploré le manque de temps pour échanger et l'animation des cercles de créativité. Il y avait parfois trop de monde dans un atelier et pas assez dans d'autres. On note toutefois des variations importantes d'un cercle de créativité à l'autre. Là où il y avait un animateur expérimenté et au fait des différentes techniques de créativité, les choses se sont mieux déroulées.

On mentionne qu'un tel exercice mérite toutefois d'être poursuivi dans le futur en corrigeant certaines lacunes. On devra ainsi mieux préparer les animateurs (voire mettre sur pied une équipe permanente d'animateurs expérimentés) et les participants (exercices préparatoires) et favoriser une plus grande mixité des experts invités (mélanger les différents secteurs d'activités économiques). De plus, on devra consacrer plus de temps à la recherche de solutions originales.

POINT 3 : RÉSOUDRE ENSEMBLE LES PROBLÈMES DE FAÇON CRÉATIVE : MÉTHODE PROPOSÉE PAR LE CRDT

En tenant compte des résultats de l'Enquête et du Forum, le Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT) de l'UQAC propose ici une méthode afin de résoudre ensemble, de manière plus créative, les différentes problématiques observées dans les territoires régionaux qui veulent tirer leur épingle du jeu dans un contexte de mondialisation où la compétition est de plus en plus féroce.

Cette méthode comprend plusieurs étapes, dont certaines visent à bien préparer le terrain dans un premier temps, alors que d'autres touchent plus directement la démarche d'apprentissage collectif basée sur la résolution de problèmes créative.

a) Intégrer le processus créatif collectif dans la mission des organisations

Selon la majorité des répondants de l'Enquête sur les catalyseurs de créativité, le processus créatif est habituellement collectif, le plus souvent intégré formellement dans la mission des organisations.

b) Mettre en œuvre des cercles de créativité

L'expérimentation « *in vivo* » des cercles de créativité lors du Forum mérite certainement d'être reprise, avec toutefois quelques modifications pour de meilleurs résultats, comme nous l'avons mentionné précédemment.

Les catalyseurs de créativité interrogés dans le cadre de l'Enquête utilisent d'ailleurs ce type de formule sans le savoir et obtiennent de bons résultats à en juger par le rayonnement des innovations auxquels ils participent activement. Ils ajoutent que bien souvent les situations problématiques urgentes peuvent favoriser l'émergence d'idées nouvelles et la mise en place de groupes de travail ponctuels axés sur la recherche de solutions innovatrices.

c) Bien choisir les membres des cercles de créativité

Les catalyseurs de créativité ayant participé à l'Enquête nous indiquent le chemin pour choisir les experts les plus pertinents. On devra tenir compte de leurs expertises complémentaires, de leurs qualités personnelles à mener à bien une idée vers l'action et leur capacité à saisir les opportunités et les menaces dans leur domaine d'activités. Toujours selon les répondants, certains traits de personnalité favorisent nettement l'émergence d'idées nouvelles : Rêveurs, visionnaires, mobilisateurs, participatifs et actifs. C'est en consultant les journaux locaux et les sites internet des différentes organisations que nous avons réussi à repérer ce type de personnes, tant dans le monde du savoir que dans celui du savoir-faire. Ils sont habituellement très impliqués dans des projets novateurs au sein de leur communauté qui font la manchette.

Les participants du Forum souhaitent une plus grande mixité des experts invités dans de futurs cercles de créativité, mélangeant les différents secteurs d'activités économiques pour élargir les débats d'idées. Le mélange de gens expérimentés et de jeunes en formation a été bénéfique également. Le nombre idéal de participants par groupe est également abordé ici.

Quand il y a eu trop peu de gens (moins de quatre) ou trop de gens (plus d'une vingtaine), l'efficacité du cercle de créativité a été compromise.

Théoriquement, le nombre idéal de participants dans un cercle de créativité devrait tourner autour de huit personnes, jamais plus de douze.

d) Convaincre les experts de travailler ensemble

Pour convaincre les gens de travailler ensemble, quelques points centraux sont à retenir selon les catalyseurs de créativité qui ont participé à l'Enquête. L'idée du projet doit être attrayante en soit. Chacun doit pouvoir y trouver son compte, que ce soit un avantage financier, une reconnaissance du milieu ou simplement du plaisir à participer à un projet novateur. Le bénéfice peut être individuel, institutionnel ou collectif. Il faut également s'assurer que tous les membres du groupe sentent qu'ils ont un rôle essentiel à jouer compte-tenu de leurs compétences et de leurs expertises et que les responsabilités sont réparties équitablement en fonction de leurs intérêts et disponibilités. Il faut également s'assurer qu'ils auront un pouvoir d'influence reconnu dans les réseaux interpellés.

e) Leur laisser du temps pour établir un climat de confiance

La cohésion entre les membres d'un groupe de créativité est essentielle. On doit pouvoir leur laisser le temps d'établir un véritable climat de confiance. Ils pourront alors partager librement et sans crainte tout leur savoir et leur savoir-faire afin de résoudre différents problèmes au meilleur de leurs connaissances. Les gens doivent apprendre à travailler ensemble. On doit éviter la formation de sous-groupes aux intérêts divers et le développement d'antipathie. Un groupe qui fait preuve de cohésion pourra émettre des idées nouvelles plus facilement. C'est ce qu'observe St-Jules (1986)⁴² d'un point de vue théorique.

Ce sont d'ailleurs une partie des éléments mentionnés par les participants du Forum concernant les conditions gagnantes de l'apprentissage collectif : Y croire et vouloir travailler ensemble, dans un climat de confiance, en étant ouvert et à l'écoute, dans le respect de l'autre et de ses différences.

Les catalyseurs de créativité interrogés lors de l'Enquête énumèrent deux autres éléments qui permettent l'établissement d'un climat favorable à la créativité, soit la bonne entente entre les partenaires et des affinités permettant une certaine complicité au plan professionnel.

f) Leur offrir une formation de base en créativité

Lors du Forum, les participants ont d'abord assisté à deux conférences préparatoires, dont une sur « *La diversité, la créativité et l'innovation* » (Pierre Desrochers de l'Université de Toronto) et une autre sur « *Les aspects pratiques de la génération d'idées en créativité* » (Serge Bouchard de Rio Tinto Alcan métal primaire). Dans le cadre des cercles de créativité, ils ont été invités à utiliser la Matrice de SWOT (forces, faiblesses, opportunités, menaces) pour poser un diagnostic, le Remue-méninge classique pour trouver des solutions et la Grille Bénéfices / Efforts pour choisir les solutions à mettre en place. L'exercice a été jugé moyennement profitable selon l'ensemble des participants.

⁴² ST-JULES, Huguette (1986). « *La créativité dans les organisations* ». Montréal, Les Éditions de l'Agence d'Arc Inc. – L'éditeur des PME, 150 pages.

Mais dans certains ateliers animés par des animateurs plus aguerris, on a utilisé d'autres techniques créatives qui permettent d'aller beaucoup plus loin au niveau de l'émergence d'idées nouvelles. Mentionnons les trois techniques suivantes utilisées dans quelques ateliers : La Méthode des six chapeaux développée par Edward De Bono (2004)⁴³, se mettre dans la peau d'un personnage historique ou l'identification du sujet avec un objet (un jouet en l'occurrence).

Dans les faits, il existe plus d'une centaine d'outils de créativité qui peuvent aider les gens et les organisations dans la mise en place de projets novateurs. Pour ceux qui voudraient en savoir davantage, nous suggérons de consulter le site internet de MYCOTED⁴⁴ (Creativity & Innovation / Sciences & Technology).

Pour connaître les bienfaits que les organisations peuvent retirer des programmes de formation à la créativité, nous suggérons de consulter également les travaux de St-Jules (1986)⁴⁵.

Les institutions postsecondaires et les centres de transfert technologique du Québec pourraient offrir ainsi des formations sur mesure à la créativité aux organisations et PME régionales intéressées à aller de l'avant.

On pourrait aussi songer à intégrer des formations de base en créativité dans les différents programmes universitaires et collégiaux afin de sensibiliser l'ensemble de la population au mode de « pensée divergente » qui ouvre davantage l'esprit que la « pensée convergente » largement utilisée dans les institutions d'enseignement.

g) Mettre à leur disposition des animateurs chevronnés

Lors du Forum, l'analyse des commentaires recueillis auprès des participants des différents cercles de créativité a fait ressortir l'importance d'une bonne animation et le besoin d'animateurs bien formés. On proposait même de mettre à la disposition de la population régionale une banque d'animateurs chevronnés dans les différentes techniques de créativité parmi les plus utiles pour ce genre d'activités.

Nous pensons que les catalyseurs de créativité présents dans les différentes régions du Québec jouent présentement ce rôle de façon informelle au sein de leur communauté. C'est du moins ce que l'Enquête révèle en partie.

Pour en savoir davantage sur le rôle que peuvent jouer les animateurs dans des groupes créatifs, vous pouvez consulter le livre de St-Jules (1986)⁴⁶.

⁴³ DE BONO, Edwards (2004). « La boîte à outils de la créativité ». Paris : Éditions d'organisations, 452 pages.

⁴⁴ Site internet suivant : www.mycoted.com

⁴⁵ ST-JULES, Huguette (1986). « *La créativité dans les organisations* ». Montréal, Les Éditions de l'Agence d'Arc Inc. – L'éditeur des PME, 150 pages.

⁴⁶ ST-JULES, Huguette (1986). « *La créativité dans les organisations* ». Montréal, Les Éditions de l'Agence d'Arc Inc. – L'éditeur des PME, 150 pages.

h) Mettre en place une démarche d'apprentissage collectif basée sur la résolution de problème créative en cinq étapes

Une fois que les organisations intègrent le processus créatif au sein de leur mission, que les experts sont choisis, formés et bien encadrés par des animateurs chevronnés au sein de cercles de créativité, on peut alors commencer à mettre en place une véritable démarche d'apprentissage collectif basée sur la résolution de problème créative utilisant une panoplie d'outils favorisant l'émergence d'idées nouvelles.

Cette démarche comprend les cinq étapes illustrées au TABLEAU 8 qui suit :

TABLEAU 8
Schématisation en cinq étapes de la démarche d'apprentissage collectif basée sur la résolution de problème créative

ÉTAPES	PAR QUI ?
Première étape : Bien identifier les problèmes et les enjeux	Groupe d'experts dans un 1 ^e temps et cercles de créativité dans un 2 ^e temps
Deuxième étape : Rechercher un très grand nombre d'idées et de solutions originales (mode de pensée divergente)	Cercles de créativité formés de gens créatifs aux formations et expertises variées
Troisième étape : Sélectionner les idées et les solutions à mettre de l'avant (mode de pensée convergente)	Cercles de créativité formés de gens créatifs aux formations et expertises variées
Quatrième étape : Traduire ces idées et ces solutions en véritables plans d'actions	Groupe d'experts
Cinquième étape : Passer à l'action	Catalyseurs de créativité qui sauront s'entourer de partenaires motivés aux expériences et expertises diversifiées et complémentaires

Dans le cadre de l'Enquête, les catalyseurs de créativité ont généreusement partagé leur expérience sur les différentes étapes à suivre pour faire progresser une idée vers sa faisabilité. Les voici : 1) Analyser la situation; 2) Trouver une idée originale; 3) Documenter une idée (pertinence, potentiel, objectifs, faisabilité, difficultés, partenaires); 4) Tester l'idée auprès de son entourage immédiat; 5) Apporter des modifications à l'idée suite aux premiers commentaires recueillis; 6) Trouver un porteur de dossier pour faire la promotion de l'idée dans la communauté et en haut lieu; 7) Rechercher des partenaires potentiels représentatifs; 8) Former un groupe de travail; 9) Confier la coordination de ce dernier à une personne compétente; 10) Prévoir une plateforme commune de réseautage; 11) Développer ensemble un plan d'affaires formel en fonction des exigences de chacun, incluant un montage financier; 12) Répartir les responsabilités entre les membres du groupe de travail selon leurs compétences et intérêts; 13) Passer à l'action sans brûler d'étapes, selon un échéancier réaliste.

i) Miser sur l'ensemble des catalyseurs de créativité pour animer la communauté

On ne saura trop insister sur l'importance capitale des catalyseurs de créativité au sein des communautés régionales. Comme le révèle l'Enquête, en sachant s'entourer des bonnes personnes, au bon moment, les catalyseurs de créativité sont le moteur même des différents projets novateurs. Doués de qualités exceptionnelles et occupant de hautes fonctions, ils font preuve d'une grande polyvalence et ils sont très impliqués, tant au point de vue régional, provincial, national, qu'international. Ils se décrivent eux-mêmes comme des facilitateurs de la circulation d'idées et comme des individus qui valorisent les idées des autres. Ils connaissent d'autres catalyseurs de créativité dans leur entourage immédiat, ce qui suppose que le réseautage au sein de leur communauté est bien développé. Finalement, ils savent très bien comment faire progresser une idée vers sa faisabilité et comment rassembler les gens autour d'un projet de développement.

j) Mobiliser tous les bailleurs de fonds dans le soutien à l'innovation

La grande majorité des répondants de l'Enquête mentionne que la principale difficulté rencontrée pour concrétiser une idée nouvelle est sans nul doute la difficulté financière et technique nuisant à la faisabilité du projet. On propose donc que les différents bailleurs de fonds du Québec, tant privés que publics, aient à cœur le soutien des innovations au sein des communautés régionales et coordonnent leurs actions. Comme on l'a vu, ce ne sont pas les idées qui manquent, ni le désir de se démarquer avec des projets

Point 4 : Rôle des catalyseurs et des cercles de créativité dans le soutien territorial à l'innovation

Après l'Enquête et le Forum, comprenons-nous mieux maintenant le rôle des catalyseurs et des cercles de créativité dans le soutien territorial à l'innovation au Québec ?

Très certainement pour ce qui est des catalyseurs de créativité qui nous ont dévoilés beaucoup de leurs secrets sur la façon dont ils s'y prennent pour dynamiser leur communauté et innover. Il reste à mieux les repérer via les journaux locaux et à les regrouper sur des questions fondamentales pour le développement socioéconomique de leur région respective et au Québec. Imaginez la force de frappe qu'ils pourraient avoir ainsi regroupés.

Par contre, le rôle joué par les cercles de créativité demande encore à être analysé plus en profondeur. Suite aux commentaires recueillis lors de leur expérimentation « *in vivo* » dans le cadre du Forum, plusieurs modifications à la formule des cercles de créativité mériteraient d'être apportées. Une nouvelle expérimentation, à plus petite échelle, pourrait s'appuyer sur la méthode en dix étapes proposée ici par le Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT) de l'UQAC. L'utilisation d'outils de créativité plus performants en matière de génération d'idées originales pourrait aussi être explorée. Nous pensons ici à des techniques créatives qui ont un coefficient de divergence et un indice élevé de créativité⁴⁷, comme le rêve éveillé collectif, les analogies personnelles, les techniques projectives, le concassage, etc. La formation d'animateurs chevronnés qui connaissent bien tout le potentiel de ces méthodes de créativité plus productives reste à faire également.

⁴⁷ Voir le livre suivant pour en savoir plus sur le coefficient de divergence et l'indice d'originalité de différentes techniques créatives : WYDOUW, Jean-Claude (1997). « *La créativité : mode d'emploi* ». Les Éditions d'organisations, Paris, 128 pages.

ENQUÊTE AUPRÈS DES CATALYSEURS DE CRÉATIVITÉ

ANNEXE 1A

LETTRE D'INTRODUCTION ET QUESTIONNAIRE

LETTRE D'INTRODUCTION

Le centre de recherche sur le développement territorial (CRDT) de l'Université du Québec à Chicoutimi mène une recherche sur le phénomène de « la créativité et l'innovation » comme vecteur de développement des collectivités territoriales.

Cette recherche vise à mieux saisir le phénomène de « catalyseurs de la créativité » qui conduisent à l'innovation. Les catalyseurs sont des individus qui accélèrent l'émergence, le lancement et la réalisation de projets d'innovation et de développement grâce à leur capacité à réunir des experts et des expertises autour d'idées, d'intuitions, de menaces, de forces, de contraintes, d'occasions.

Nous croyons que vous répondez aux critères d'un « catalyseur de la créativité » et c'est pourquoi nous avons besoin de votre collaboration pour remplir le questionnaire suivant. Les informations livrées resteront confidentielles. Aucun nom de personne, ni d'organisme ou d'entreprise ne sera mentionné lors du traitement de nos données. Nous vous remercions infiniment de nous offrir quelques minutes de votre précieux temps.

Marc-Urbain Proulx
Université du Québec à Chicoutimi
Co-directeur du Centre de recherche sur le développement territorial

QUESTIONNAIRE

Question 1 Dans quel (s) secteur (s) travaillez-vous ? Vous pouvez identifier plus d'une réponse.

- Aluminium
- Agroalimentaire
- Forêt
- Tertiaire moteur
- Culture
- Social
- Sciences de la nature
- Énergie
- Tourisme
- Recherche et développement
- Santé
- Nouvelles technologies
- Autres

Autres choix de réponses mentionnés : Développement régional, développement socioéconomique, développement municipal, environnement, développement durable, développement commercial, développement rural, transport maritime, géomatique, finance (banque), gestion immobilière, communication, services aux entreprises, soutien aux PME régionales, ressources, organisme de concertation.

Question 2 Le processus de créativité est-il davantage une démarche collective ou une démarche individuelle ?

- Collective
- Individuelle

Autres choix de réponses mentionnés : Les deux

Question 3 Au sein d'une équipe ou d'un groupe de travail, quel climat favorise l'émergence d'idées ? Choisir trois éléments ci-dessous par ordre d'importance, 1 étant le plus important.

- Bonne entente entre les partenaires
- Compétition visant à trouver des solutions
- Confrontation sollicitant à voir d'autres façons de penser
- Affinités sociales affectives préalables
- Affinités et complicités professionnelles
- Situation problématique urgente
- Contribution d'opinions radicales
- Autres

Autre choix de réponses mentionnés : Bonne connaissance des dossiers et des acteurs visés; climat de confiance-sécurité, respect et honnêteté; vision commune; connaître l'existence de problèmes pouvant bénéficier de l'expertise des chercheurs; respect et ouverture; encourager la créativité en reconnaissant l'apport de chacun en les invitant à prendre des responsabilités; mise en commun d'expertises complémentaires; moments réservés en groupe pour réfléchir aux enjeux et aux façons de faire; que l'initiative soit gagnante pour tous les intervenants; collaboration visant à trouver des solutions; responsabilisation des intervenants et suivi; besoins et objectifs communs; structure de communication et d'échanges; dépassement de l'intérêt personnel et corporatif; esprit d'entrepreneuriat.

Question 4 Parmi les choix suivants, quels sont les principaux dispositifs qui stimulent la créativité ? Choisir trois éléments ci-dessous, par ordre d'importance, 1 étant le plus important.

- Les voyages
- Les arts et la culture
- La rencontre avec d'autres cultures
- La confrontation à un problème important
- Les contacts avec des points de vue différents
- Une immersion traduite par la lecture de revues, des médias ...
- Le temps de réfléchir

Question 5 Le processus de création est-il ?

- a) intégré formellement en tant que mission de votre organisation
- b) imprévu, non planifié

Autres choix de réponses mentionnés : Entre les deux; intégré tacitement dans le processus de planification.

Question 6 Quels traits de personnalité sont les plus susceptibles de faire émerger des idées ? Choisir deux éléments ci-dessous, par ordre d'importance, 1 étant le plus important.

- Les rêveurs, les visionnaires
- Les opiniâtres
- Les cyniques
- Les fonceurs
- Les revendicateurs, combatifs
- Les mobilisateurs
- Les participatifs et actifs
- Autres

Autre choix de réponse mentionné : Les réfléchis

Question 7 Quels traits de personnalité empêchent ou freinent l'émergence des idées ? Choisir deux éléments ci-dessous, par ordre d'importance, 1 étant le plus important.

- Les rêveurs, les visionnaires
- Les opiniâtres
- Les cyniques
- Les fonceurs
- Les revendicateurs, combatifs
- Les mobilisateurs
- Les participatifs et actifs
- Autres

Autres choix de réponses mentionnés : Pessimistes; peu confiants en eux; désengagés, passifs; négatifs; défaitistes; blasés par leur travail; experts corporatifs; rien de tout cela si l'entreprise favorise l'émergence d'idées.

Question 8 Quel type d'animation des relations entre les acteurs fonctionne le mieux pour l'émergence d'idées ?

- Souple où l'animateur ne participe pas aux décisions
- Orientée sans tout contrôler pour éviter de s'égarer
- Fixée sur une vision des solutions
- Dirigée, mener les discussions vers les résultats fixés
- Autres

Autres choix de réponses mentionnés : Brainstorming avec animation et humour; orientée où toutes les idées sont permises sans aucun droit de critique de la part des participants.

Question 9 Comment identifiez-vous généralement une occasion ou idée de projet de développement ? Choisir trois éléments ci-dessous, par ordre d'importance, 1 étant le plus important.

- Par votre réseau de connaissances
- Par votre perception des besoins et de la demande dans votre secteur
- Par votre intuition à saisir les opportunités, les menaces, etc.
- Par votre vaste connaissance du marché et du contexte mondial
- Par votre capacité à faire des liens entre les diverses idées de projets
- Autres

Question 10 Comment faut-il s'y prendre pour faire progresser une nouvelle idée vers sa faisabilité (technique, sociale, financière, environnementale, etc.) ?

Question 11 Comment faut-il s'y prendre pour choisir les experts les plus pertinents à réunir pour s'assurer de la faisabilité (technique, sociale, financière, environnementale, etc.) d'un projet de développement ? Choisir deux éléments ci-dessous, par ordre d'importance, 1 étant le plus important.

- Selon leur capacité à bien s'entendre pour éviter les conflits possibles
- Selon leurs expertises complémentaires
- Selon leurs qualités personnelles à mener une idée vers l'action
- Selon leur capacité à saisir les opportunités et les menaces dans un domaine
- Autres

Question 12 Comment faut-il s'y prendre pour convaincre les gens de travailler ensemble tout au long du processus menant de l'idée à la conception d'un projet de développement ?

Question 13 Quelle principale difficulté rencontrez-vous pour mener une idée à la conception d'un projet concret ?

- Convaincre les gens de travailler ensemble
- Fermeture du milieu à vos projets nouveaux
- Financière ou technique nuisant à la faisabilité pratique de vos projets
- Trouver un promoteur approprié
- Autres

Autres choix de réponses mentionnés : S'occuper à fond d'un projet à travers toutes les tâches qui prennent du temps; financière ou technique nuisant à la faisabilité technique de vos projets ET trouver un promoteur approprié; manque de temps – il faut semer les idées et les laisser germer, saisir l'occasion quand elle se présente; manque de souplesse dans les organisations (gouvernementale, locale, société civile) pour faire face à des opportunités (ce n'est pas notre mission); dans le domaine de la protection de l'environnement, le financement de nos idées est le problème majeur; trouver des partenaires financiers; différence de vision et de valeurs entre les collaborateurs; lenteur des intervenants de la fonction publique; mobiliser; libérer les ressources; trouver un porteur champion, un partenaire leader.

Question 14 Selon vous, quelles sont les principales qualités humaines nécessaires pour faire évoluer une idée vers la conception d'un projet d'innovation et de développement ? En choisir trois.

- Créatif et passionné
- Mobilisateur
- Capteur d'opportunités et de menaces
- Sincère, attirant la confiance
- Déterminé et visionnaire
- Ouvert, n'imposant pas sa vision et ne jugeant pas celle d'autrui
- Informé et informant
- Tenace
- Savoir planifier, coordonner et accompagner dans un projet
- Structuré, orientant ses projets vers les résultats fixés
- Sensible à l'environnement qui l'entoure (connaissance du contexte, du marché)
- Avoir un égo fort, une grande estime de soi, une grande confiance en ses capacités
- Autres

Question 15 Quel type de catalyseur vous décrit le mieux ? Choisir trois éléments ci-dessous, par ordre d'importance, 1 étant le plus important.

- Omniprésent et très impliqué dans les divers projets d'innovation sur le territoire régional
- Impliqué dans des projets dépassant le cadre régional (provincial, national)
- Impliqué dans des réseaux internationaux
- Poseur de questions
- Empêcheur de tourner en rond
- Facilitateur de la circulation des idées
- Valorisateur des idées des autres

Question 16 Connaissez-vous des gens qui correspondent à la définition de « catalyseurs de la créativité » fournie en introduction de ce questionnaire ?

Fin du questionnaire

Nous vous remercions car votre participation contribuera beaucoup à l'avancement de notre recherche.

Pour nous joindre

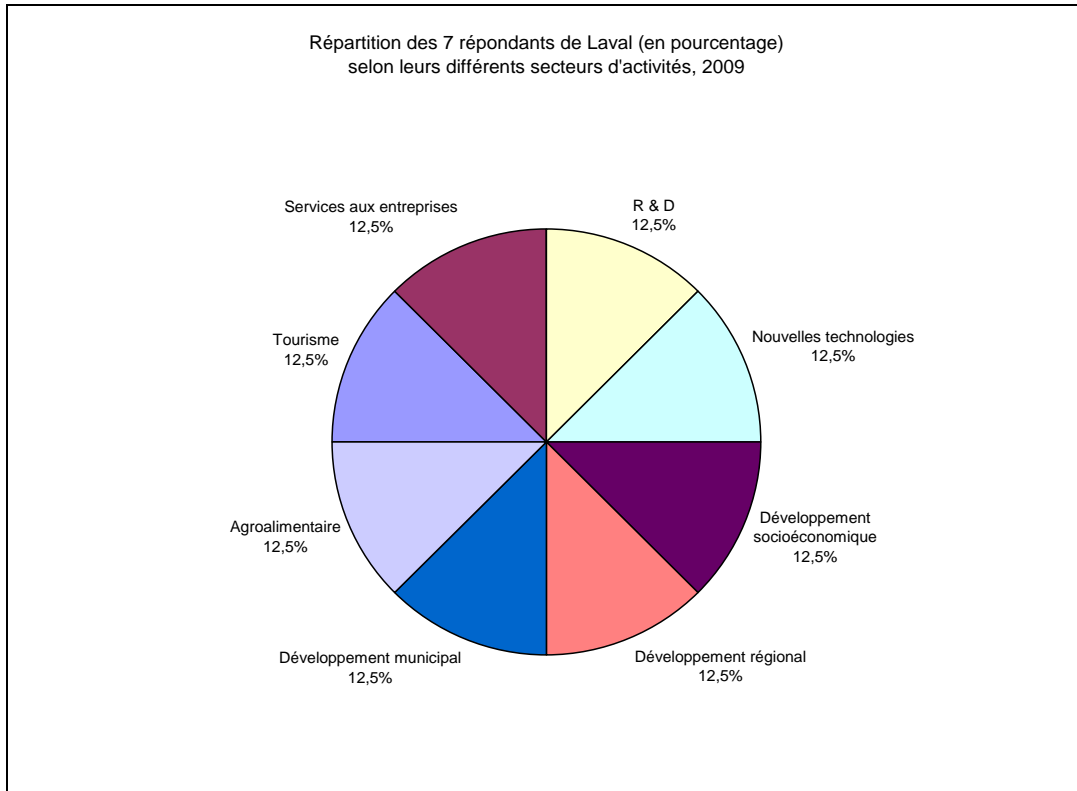
Madame Geneviève Dubé, assistante de recherche
Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT)
Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)
Téléphone : 418-545-5011, poste 4037
Courriel : crdtmup@uqac.ca

ENQUÊTE AUPRÈS DES CATALYSEURS DE CRÉATIVITÉ

ANNEXE 2A

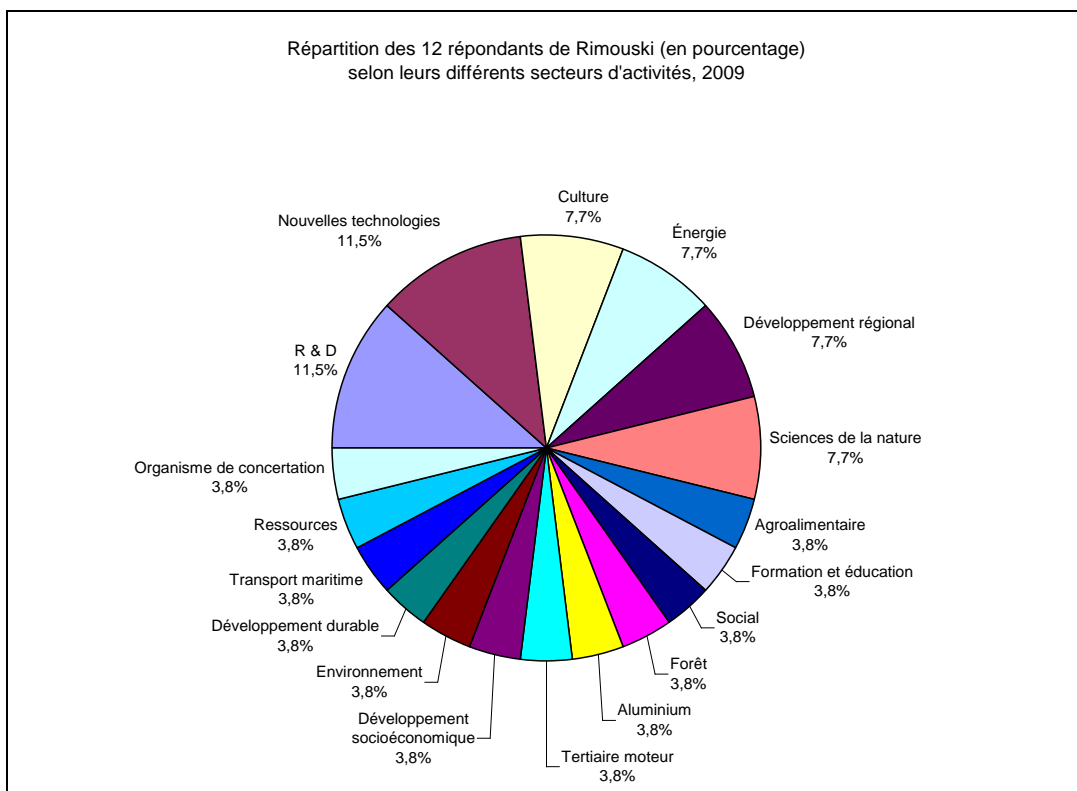
RÉPARTITION DES RÉPONDANTS DES CINQ CAPITALES RÉGIONALES CHOISIES SELON LEURS DIFFÉRENTS SECTEURS D'ACTIVITÉS

GRAPHIQUE A1



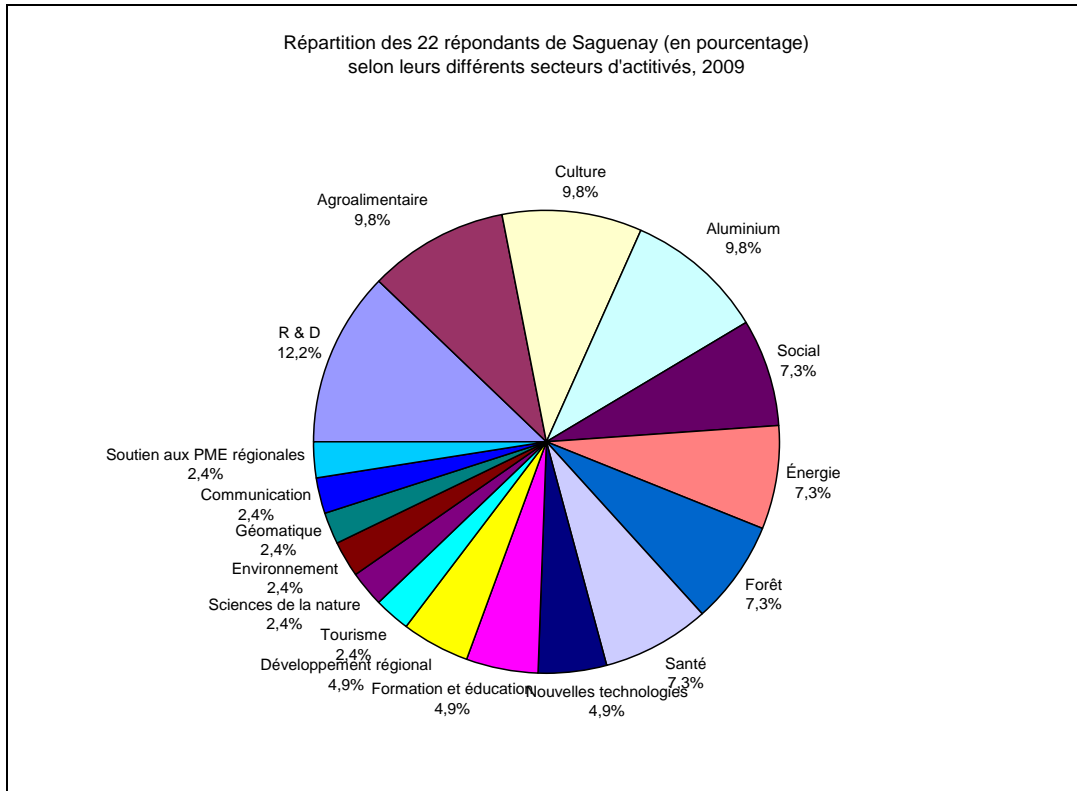
Source : Enquête réalisée par Geneviève Dubé du CRDT de l'UQAC en 2009

GRAPHIQUE A2



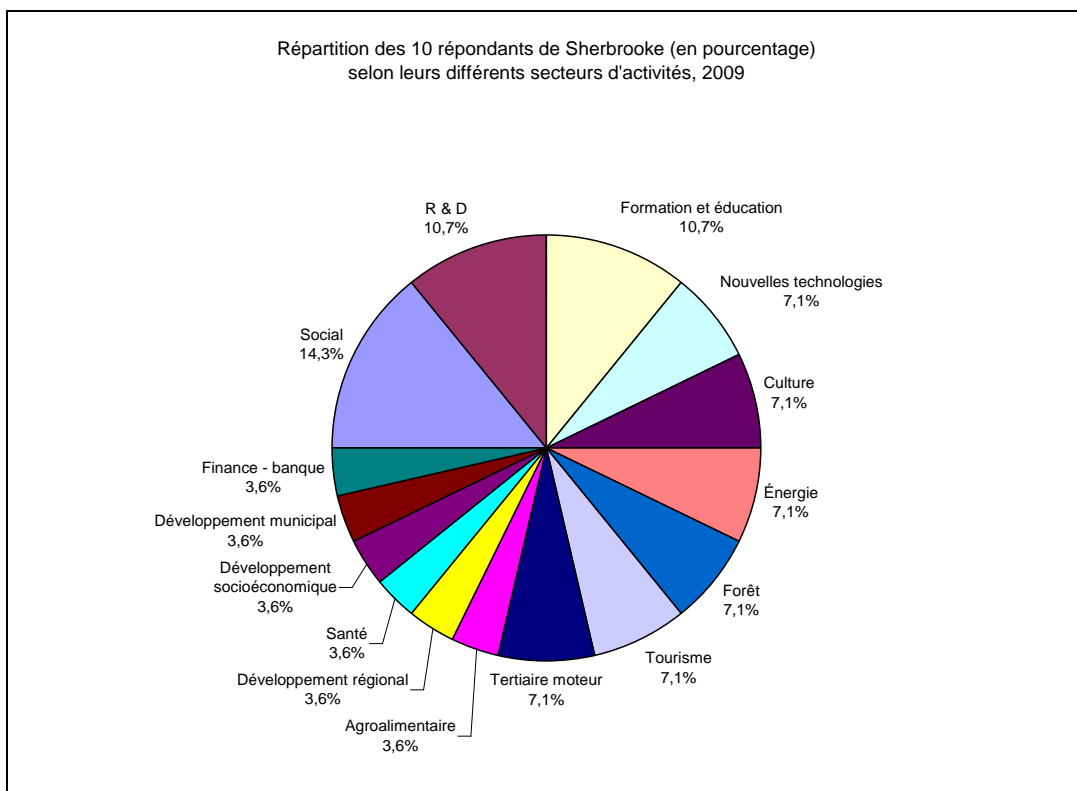
Source : Enquête réalisée par Geneviève Dubé du CRDT de l'UQAC en 2009

GRAPHIQUE A3



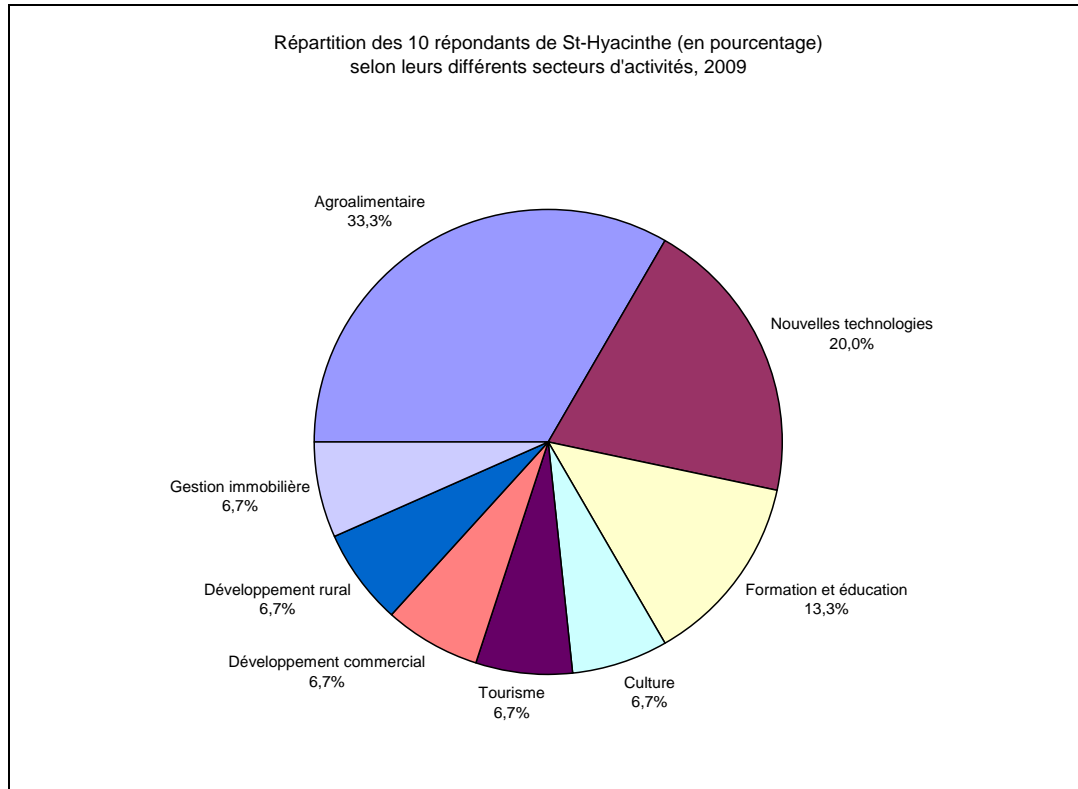
Source : Enquête réalisée par Geneviève Dubé du CRDT de l'UQAC en 2009

GRAPHIQUE A4



Source : Enquête réalisée par Geneviève Dubé du CRDT de l'UQAC en 2009

GRAPHIQUE A5



Source : Enquête réalisée par Geneviève Dubé du CRDT de l'UQAC en 2009

ENQUÊTE AUPRÈS DES CATALYSEURS DE CRÉATIVITÉ

ANNEXE 3A

PROFIL GÉNÉRAL DE CHACUNE DES CINQ CAPITALES RÉGIONALES

PROFIL GÉNÉRAL

CINQ CAPITALES RÉGIONALES ÉTUDIÉES			
Nombre de catalyseurs identifiés dans les journaux : 111			
Nombre total de répondants : 61			
Taux de réponse : 55,0 %			
RÉPARTITION DES RÉPONDANTS SELON DIVERSES VARIABLES	PREMIER RANG	DEUXIÈME RANG	TROISIÈME RANG
SEXE	39 hommes, soit 63,9 %	22 femmes, soit 36,1%	
PRINCIPAUX SECTEURS D'ACTIVITÉS	Agroalimentaire N = 12, soit 19,7 %	R & D N = 12, soit 19,7 %	Nouvelles technologies N = 11, soit 18,0 %
NOMBRE DE SECTEURS D'ACTIVITÉS DIFFÉRENTS	1 secteur N = 35, soit 57,4 %	2 secteurs N = 13, soit 21,3 %	3 secteurs et plus N = 13, soit 21,3 %
TYPES DE DÉMARCHE DU PROCESSUS CRÉATIF	Collective N = 39, soit 63,9 %	Individuelle N = 12, soit 19,7 %	Les deux N = 7, soit 11,5 %
CLIMAT FAVORISANT L'ÉMERGENCE D'IDÉES	Bonne entente entre les partenaires Poids relatif de 25,4 %	Situation problématique urgente Poids relatif de 18,0 %	Affinités et complicités professionnelles Poids relatif de 16,1 %
DISPOSITIFS STIMULANT LA CRÉATIVITÉ	Contacts avec d'autres points de vue différents Poids relatif de 30,6 %	Confrontation à un problème important Poids relatif de 22,7 %	Temps de réfléchir Poids relatif de 19,7 %
FAÇON DONT SE FAIT LE PROCESSUS CRÉATIF	Intégré formellement dans la mission de l'organisation 59,0 % des répondants	Imprévu, non planifié 34,4 % des répondants	Autres 4,9 % des répondants
TRAITS DE PERSONNALITÉ FAVORISANT L'ÉMERGENCE D'IDÉES	Rêveurs - visionnaires Poids relatif de 38,3 %	Mobilisateurs Poids relatif de 25,1 %	Participatifs - actifs Poids relatif de 21,9 %
TRAITS DE PERSONNALITÉ EMPÊCHANT L'ÉMERGENCE D'IDÉES	Cyniques Poids relatif de 47,0 %	Opiniâtres Poids relatif de 27,3 %	Revendicateurs - combattifs Poids relatif de 14,8 %
TYPE D'ANIMATION QUI FONCTIONNE LE MIEUX POUR L'ÉMERGENCE D'IDÉES	Orientée sans tout contrôler pour éviter de s'égarer 52,5 % des répondants	Fixée sur une vision des solutions 16,4 % des répondants	Dirigée, mener les discussions vers les résultats fixés 14,8 % des répondants
FAÇON D'IDENTIFIER UNE OCCASION OU UNE IDÉE DE PROJET	Capacité à faire des liens entre les diverses idées du projet Poids relatif de 29,5 %	Perception des besoins et de la demande dans votre secteur Poids relatif de 27,9 %	Intuition à saisir les opportunités et les menaces Poids relatif de 24,3 %
CRITÈRES POUR CHOISIR LES EXPERTS LES PLUS PERTINENTS	Expertises complémentaires Poids relatif de 45,4 %	Qualités personnelles à mener une idée vers l'action Poids relatif de 35,0 %	Capacités à saisir les opportunités et les menaces dans un domaine Poids relatif de 10,4 %
PRINCIPALE DIFFICULTÉ RENCONTRÉE POUR CONCRÉTISER UNE IDÉE	Financière ou technique nuisant à la faisabilité du projet 44,3 % des répondants	Autres 21,3 % des répondants	Convaincre les gens de travailler ensemble 11,5 % des répondants
QUALITÉS HUMAINES NÉCESSAIRES POUR FAIRE ÉVOLUER UNE IDÉE	Déterminés - visionnaires 17,3 % des répondants	Créatifs - passionnés 16,2 % des répondants	Mobilisateurs 12,4 % des répondants
TYPE DE CATALYSEUR QUI VOUS DÉCRIT LE MIEUX	Facilitateur de la circulation d'idées Poids relatif de 27,0 %	Très impliqué dans les projets d'innovation régionaux Poids relatif de 20,8 %	Valorisateur des idées des autres Poids relatif de 15,3 %
CONNAISSANCE D'AUTRES CATALYSEURS DE CRÉATIVITÉ	OUI 68,9 % des répondants	NON 30,1 % des répondants	
PLUS HAUT NIVEAU D'IMPLICATION TERRITORIALE DES RÉPONDANTS	Régional 37,7 % des répondants	Provincial et national 34,4 % des répondants	International 8,2 % des répondants

Source : Enquête réalisée par Geneviève Dubé du CRDT de l'UQAC en 2009

PROFIL GÉNÉRAL

CAPITALE RÉGIONALE DE LAVAL			
Nombre de catalyseurs identifiés dans les journaux : 20			
Nombre total de répondants : 7			
Taux de réponse : 35,0 %			
RÉPARTITION DES RÉPONDANTS SELON DIVERSES VARIABLES	PREMIER RANG	DEUXIÈME RANG	TROISIÈME RANG
SEXE	4 femmes, soit 57,1 %	3 hommes, soit 42,9%	
PRINCIPAUX SECTEURS D'ACTIVITÉS	Agroalimentaire N = 1, soit 12,5 %	R & D N = 1, soit 12,5 %	Nouvelles technologies N = 1, soit 12,5 %
NOMBRE DE SECTEURS D'ACTIVITÉS DIFFÉRENTS	1 secteur N = 6, soit 85,7 %	2 secteurs N = 1, soit 14,3 %	
TYPES DE DÉMARCHE DU PROCESSUS CRÉATIF	Collective N = 4, soit 57,1 %	Individuelle N = 2, soit 28,6 %	Indéterminé N = 1, soit 14,3 %
CLIMAT FAVORISANT L'ÉMERGENCE D'IDÉES	Bonne entente entre les partenaires Poids relatif de 26,2 %	Situation problématique urgente Poids relatif de 19,0 %	Affinités et complicités professionnelles Poids relatif de 19,0 %
DISPOSITIFS STIMULANT LA CRÉATIVITÉ	Contacts avec d'autres points de vue différents Poids relatif de 31,0 %	Confrontation à un problème important Poids relatif de 19,0 %	Temps de réfléchir Poids relatif de 16,7 %
FAÇON DONT SE FAIT LE PROCESSUS CRÉATIF	Imprévu, non planifié 57,1 % des répondants	Intégré formellement dans la mission de l'organisation 14,3 % des répondants	Autres 14,3 % des répondants
TRAITS DE PERSONNALITÉ FAVORISANT L'ÉMERGENCE D'IDÉES	Rêveurs - visionnaires Poids relatif de 42,9 %	Mobilisateurs Poids relatif de 38,1 %	Participatifs - actifs Poids relatif de 14,3 %
TRAITS DE PERSONNALITÉ EMPÊCHANT L'ÉMERGENCE D'IDÉES	Cyniques Poids relatif de 47,6 %	Opiniâtres Poids relatif de 23,8 %	Revendicateurs - combattifs Poids relatif de 14,3 %
TYPE D'ANIMATION QUI FONCTIONNE LE MIEUX POUR L'ÉMERGENCE D'IDÉES	Orientée sans tout contrôler pour éviter de s'égarer 57,1 % des répondants	Fixée sur une vision des solutions 14,3 % des répondants	Autres 14,3 % des répondants
FAÇON D'IDENTIFIER UNE OCCASION OU UNE IDÉE DE PROJET	Intuition à saisir les opportunités et les menaces Poids relatif de 33,3 %	Perception des besoins et de la demande dans votre secteur Poids relatif de 28,6 %	Capacité à faire des liens entre les diverses idées du projet Poids relatif de 23,8 %
CRITÈRES POUR CHOISIR LES EXPERTS LES PLUS PERTINENTS	Expertises complémentaires Poids relatif de 47,6 %	Qualités personnelles à mener une idée vers l'action Poids relatif de 28,6 %	Capacités à saisir les opportunités et les menaces dans un domaine Poids relatif de 9,5 %
PRINCIPALE DIFFICULTÉ RENCONTRÉE POUR CONCRÉTISER UNE IDÉE	Financière ou technique nuisant à la faisabilité du projet 42,8 % des répondants	Trouver un promoteur approprié 28,6 % des répondants	Autres 28,6 % des répondants
QUALITÉS HUMAINES NÉCESSAIRES POUR FAIRE ÉVOLUER UNE IDÉE	Déterminés - visionnaires 19,0 % des répondants	Mobilisateurs 19,0 % des répondants	Autres 19,0 % des répondants
TYPE DE CATALYSEUR QUI VOUS DÉCRIT LE MIEUX	Facilitateur de la circulation d'idées Poids relatif de 33,3 %	Très impliqué dans les projets d'innovation régionaux Poids relatif de 19,0 %	Impliqué dans des réseaux internationaux Poids relatif de 19,0 %
CONNAISSANCE D'AUTRES CATALYSEURS DE CRÉATIVITÉ	OUI 71,4 % des répondants	NON 28,6 % des répondants	
PLUS HAUT NIVEAU D'IMPLICATION TERRITORIALE DES RÉPONDANTS	Provincial et national 42,9 % des répondants	Régional 28,6 % des répondants	International 14,3 % des répondants

Source : Enquête réalisée par Geneviève Dubé du CRDT de l'UQAC en 2009

PROFIL GÉNÉRAL

CAPITALE RÉGIONALE DE RIMOUSKI			
Nombre de catalyseurs identifiés dans les journaux : 23			
Nombre total de répondants : 12			
Taux de réponse : 52,2 %			
RÉPARTITION DES RÉPONDANTS SELON DIVERSES VARIABLES	PREMIER RANG	DEUXIÈME RANG	TROISIÈME RANG
SEXE	8 hommes, soit 66,6 %	4 femmes, soit 33,3%	
PRINCIPAUX SECTEURS D'ACTIVITÉS	Nouvelles technologies N = 3, soit 11,5 %	R & D N = 3, soit 11,5 %	Sciences de la nature N = 2, soit 7,7 %
NOMBRE DE SECTEURS D'ACTIVITÉS DIFFÉRENTS	1 secteur N = 6, soit 50,0 %	3 secteurs et plus N = 4, soit 33,3 %	2 secteurs N = 2, soit 16,7 %
TYPES DE DÉMARCHE DU PROCESSUS CRÉATIF	Collective N = 6, soit 50,0 %	Individuelle N = 3, soit 25,0 %	Les deux N = 2, soit 16,7 %
CLIMAT FAVORISANT L'ÉMERGENCE D'IDÉES	Bonne entente entre les partenaires Poids relatif de 26,4 %	Situation problématique urgente Poids relatif de 18,1 %	Compétition visant à trouver des solutions Poids relatif de 15,3 %
DISPOSITIFS STIMULANT LA CRÉATIVITÉ	Contacts avec d'autres points de vue différents Poids relatif de 37,5 %	Confrontation à un problème important Poids relatif de 23,6 %	Temps de réfléchir Poids relatif de 15,3 %
FAÇON DONT SE FAIT LE PROCESSUS CRÉATIF	Intégré formellement dans la mission de l'organisation 66,7 % des répondants	Imprévu, non planifié 25,0 % des répondants	Autres 8,3 % des répondants
TRAITS DE PERSONNALITÉ FAVORISANT L'ÉMERGENCE D'IDÉES	Participatifs - actifs Poids relatif de 41,7 %	Mobilisateurs Poids relatif de 27,8 %	Rêveurs - visionnaires Poids relatif de 22,2 %
TRAITS DE PERSONNALITÉ EMPÊCHANT L'ÉMERGENCE D'IDÉES	Cyniques Poids relatif de 52,8 %	Opiniâtres Poids relatif de 27,8 %	Autres Poids relatif de 11,1 %
TYPE D'ANIMATION QUI FONCTIONNE LE MIEUX POUR L'ÉMERGENCE D'IDÉES	Orientée sans tout contrôler pour éviter de s'égarer 50,0 % des répondants	Fixée sur une vision des solutions 16,7 % des répondants	Dirigée, mener les discussions vers les résultats fixés 16,7 % des répondants
FAÇON D'IDENTIFIER UNE OCCASION OU UNE IDÉE DE PROJET	Capacité à faire des liens entre les diverses idées du projet Poids relatif de 38,9 %	Perception des besoins et de la demande dans votre secteur Poids relatif de 27,8 %	Réseau de connaissances Poids relatif de 18,1 %
CRITÈRES POUR CHOISIR LES EXPERTS LES PLUS PERTINENTS	Expertises complémentaires Poids relatif de 50,0 %	Qualités personnelles à mener une idée vers l'action Poids relatif de 30,6 %	Capacités à bien s'entendre pour éviter les conflits possibles Poids relatif de 5,6 %
PRINCIPALE DIFFICULTÉ RENCONTRÉE POUR CONCRÉTISER UNE IDÉE	Autres 50,0 % des répondants	Financière ou technique nuisant à la faisabilité du projet 16,7 % des répondants	Convaincre les gens de travailler ensemble 16,7 % des répondants
QUALITÉS HUMAINES NÉCESSAIRES POUR FAIRE ÉVOLUER UNE IDÉE	Autres 30,3 % des répondants	Créatifs - passionnés 18,2 % des répondants	Savoir planifier, coordonner et accompagner un projet 15,2 % des répondants
TYPE DE CATALYSEUR QUI VOUS DÉCRIT LE MIEUX	Très impliqué dans les projets d'innovation régionaux Poids relatif de 34,7 %	Facilitateur de la circulation d'idées Poids relatif de 20,8 %	Impliqué dans des projets dépassant le cadre régional (provincial et national) Poids relatif de 19,4 %
CONNAISSANCE D'AUTRES CATALYSEURS DE CRÉATIVITÉ	OUI 58,3 % des répondants	NON 41,7 % des répondants	
PLUS HAUT NIVEAU D'IMPLICATION TERRITORIALE DES RÉPONDANTS	Provincial et national 58,3 % des répondants	Régional 33,3 % des répondants	International 8,3 % des répondants

Source : Enquête réalisée par Geneviève Dubé du CRDT de l'UQAC en 2009

PROFIL GÉNÉRAL

CAPITALE RÉGIONALE DE SAGUENAY			
Nombre de catalyseurs identifiés dans les journaux : 32			
Nombre total de répondants : 22			
Taux de réponse : 68,8 %			
RÉPARTITION DES RÉPONDANTS SELON DIVERSES VARIABLES	PREMIER RANG	DEUXIÈME RANG	TROISIÈME RANG
SEXE	17 hommes, soit 77,3 %	5 femmes, soit 22,7%	
PRINCIPAUX SECTEURS D'ACTIVITÉS	R & D N = 5, soit 12,2 %	Agroalimentaire N = 4, soit 9,8 %	Aluminium N = 9,8 %
NOMBRE DE SECTEURS D'ACTIVITÉS DIFFÉRENTS	1 secteur N = 11, soit 50,0 %	2 secteurs N = 7, soit 31,8 %	3 secteurs et plus N = 4, soit 18,2 %
TYPES DE DÉMARCHE DU PROCESSUS CRÉATIF	Collective N = 16, soit 72,7 %	Individuelle N = 4, soit 18,2 %	Les deux N = 2, soit 9,1 %
CLIMAT FAVORISANT L'ÉMERGENCE D'IDÉES	Bonne entente entre les partenaires Poids relatif de 30,3 %	Situation problématique urgente Poids relatif de 16,7 %	Affinités et complicités professionnelles Poids relatif de 16,7 %
DISPOSITIFS STIMULANT LA CRÉATIVITÉ	Contacts avec d'autres points de vue différents Poids relatif de 27,3 %	Confrontation à un problème important Poids relatif de 27,3 %	Temps de réfléchir Poids relatif de 20,5 %
FAÇON DONT SE FAIT LE PROCESSUS CRÉATIF	Intégré formellement dans la mission de l'organisation 63,6 % des répondants	Imprévu, non planifié 31,8 % des répondants	Autres 4,5 % des répondants
TRAITS DE PERSONNALITÉ FAVORISANT L'ÉMERGENCE D'IDÉES	Rêveurs - visionnaires Poids relatif de 40,9 %	Mobilisateurs Poids relatif de 22,7 %	Participatifs - actifs Poids relatif de 21,2 %
TRAITS DE PERSONNALITÉ EMPÊCHANT L'ÉMERGENCE D'IDÉES	Cyniques Poids relatif de 43,9 %	Opiniâtres Poids relatif de 28,8 %	Revendicateurs - combattifs Poids relatif de 13,6 %
TYPE D'ANIMATION QUI FONCTIONNE LE MIEUX POUR L'ÉMERGENCE D'IDÉES	Orientée sans tout contrôler pour éviter de s'égarer 68,2 % des répondants	Fixée sur une vision des solutions 13,6 % des répondants	Souple où l'animateur ne participe pas aux décisions 13,6 % des répondants
FAÇON D'IDENTIFIER UNE OCCASION OU UNE IDÉE DE PROJET	Intuition à saisir les opportunités et les menaces Poids relatif de 28,8 %	Perception des besoins et de la demande dans votre secteur Poids relatif de 27,3 %	Capacité à faire des liens entre les diverses idées du projet Poids relatif de 27,3 %
CRITÈRES POUR CHOISIR LES EXPERTS LES PLUS PERTINENTS	Expertises complémentaires Poids relatif de 45,5 %	Qualités personnelles à mener une idée vers l'action Poids relatif de 36,4 %	Capacités à saisir les opportunités et les menaces dans un domaine Poids relatif de 12,1 %
PRINCIPALE DIFFICULTÉ RENCONTRÉE POUR CONCRÉTISER UNE IDÉE	Financière ou technique nuisant à la faisabilité du projet 54,5 % des répondants	Convaincre les gens de travailler ensemble 18,2 % des répondants	Autres 13,6 % des répondants
QUALITÉS HUMAINES NÉCESSAIRES POUR FAIRE ÉVOLUER UNE IDÉE	Déterminés - visionnaires 17,4 % des répondants	Autres 17,4 % des répondants	Créatifs - passionnés 15,9 % des répondants
TYPE DE CATALYSEUR QUI VOUS DÉCRIT LE MIEUX	Facilitateur de la circulation d'idées Poids relatif de 28,8 %	Valorisateur des idées des autres Poids relatif de 23,5 %	Très impliqué dans les projets d'innovation régionaux Poids relatif de 12,1 %
CONNAISSANCE D'AUTRES CATALYSEURS DE CRÉATIVITÉ	OUI 72,7 % des répondants	NON 27,3 % des répondants	
PLUS HAUT NIVEAU D'IMPLICATION TERRITORIALE DES RÉPONDANTS	Provincial et national 36,4 % de répondants	Régional 31,8 % de répondants	International 4,5 % des répondants

Source : Enquête réalisée par Geneviève Dubé du CRDT de l'UQAC en 2009

PROFIL GÉNÉRAL

CAPITALE RÉGIONALE DE SHERBROOKE			
Nombre de catalyseurs identifiés dans les journaux : 19			
Nombre total de répondants : 10			
Taux de réponse : 52,6 %			
RÉPARTITION DES RÉPONDANTS SELON DIVERSES VARIABLES	PREMIER RANG	DEUXIÈME RANG	TROISIÈME RANG
SEXE	5 hommes, soit 50,0 %	5 femmes, soit 50,0 %	
PRINCIPAUX SECTEURS D'ACTIVITÉS	Social N = 4, soit 12,2 %	R & D N = 3, soit 10,7 %	Formation et éducation N = 3, soit 10,7 %
NOMBRE DE SECTEURS D'ACTIVITÉS DIFFÉRENTS	1 secteur N = 6, soit 60,0 %	3 secteurs et plus N = 4, soit 40,0 %	
TYPES DE DÉMARCHE DU PROCESSUS CRÉATIF	Collective N = 7, soit 70,0 %	Les deux N = 2, soit 20,0 %	Individuelle N = 1, soit 10,0 %
CLIMAT FAVORISANT L'ÉMERGENCE D'IDÉES	Situation problématique urgente Poids relatif de 21,7 %	Confrontation apportant d'autres façons de penser Poids relatif de 18,3 %	Autres Poids relatif de 18,3 %
DISPOSITIFS STIMULANT LA CRÉATIVITÉ	Contacts avec d'autres points de vue différents Poids relatif de 36,7 %	Temps de réfléchir Poids relatif de 25,0 %	Confrontation à un problème important Poids relatif de 23,3 %
FAÇON DONT SE FAIT LE PROCESSUS CRÉATIF	Intégré formellement dans la mission de l'organisation 50,0 % des répondants	Imprévu, non planifié 50,0 % des répondants	
TRAITS DE PERSONNALITÉ FAVORISANT L'ÉMERGENCE D'IDÉES	Rêveurs - visionnaires Poids relatif de 33,3 %	Fonceurs Poids relatif de 23,3 %	Mobilisateurs Poids relatif de 20,0 %
TRAITS DE PERSONNALITÉ EMPÊCHANT L'ÉMERGENCE D'IDÉES	Cyniques Poids relatif de 46,7 %	Opiniâtres Poids relatif de 26,7 %	Revendicateurs - combattifs Poids relatif de 13,3 %
TYPE D'ANIMATION QUI FONCTIONNE LE MIEUX POUR L'ÉMERGENCE D'IDÉES	Orientée sans tout contrôler pour éviter de s'égarer 30,0 % des répondants	Dirigée, mener les discussions vers les résultats fixées 30,0 % des répondants	Souple où l'animateur ne participe pas aux décisions 20,0 % des répondants
FAÇON D'IDENTIFIER UNE OCCASION OU UNE IDÉE DE PROJET	Capacité à faire des liens entre les diverses idées du projet Poids relatif de 28,3 %	Perception des besoins et de la demande dans votre secteur Poids relatif de 28,3 %	Intuition à saisir les opportunités et les menaces Poids relatif de 23,3 %
CRITÈRES POUR CHOISIR LES EXPERTS LES PLUS PERTINENTS	Expertises complémentaires Poids relatif de 43,3 %	Qualités personnelles à mener une idée vers l'action Poids relatif de 40,0 %	Capacités à saisir les opportunités et les menaces dans un domaine Poids relatif de 10,0 %
PRINCIPALE DIFFICULTÉ RENCONTRÉE POUR CONCRÉTISER UNE IDÉE	Financière ou technique nuisant à la faisabilité du projet 60,0 % des répondants	Fermeture du milieu face aux projets 20,0 % des répondants	Trouver un promoteur approprié 10,0 % des répondants
QUALITÉS HUMAINES NÉCESSAIRES POUR FAIRE ÉVOLUER UNE IDÉE	Déterminés - visionnaires 19,4 % des répondants	Créatifs - passionnés 19,4 % des répondants	Mobilisateurs 12,9 % des répondants
TYPE DE CATALYSEUR QUI VOUS DÉCRIT LE MIEUX	Facilitateur de la circulation d'idées Poids relatif de 33,3 %	Poseur de questions Poids relatif de 20,0 %	Très impliqué dans les projets d'innovation régionaux Poids relatif de 18,3 %
CONNAISSANCE D'AUTRES CATALYSEURS DE CRÉATIVITÉ	OUI 50,0 % des répondants	NON 50,0 % des répondants	
PLUS HAUT NIVEAU D'IMPLICATION TERRITORIALE DES RÉPONDANTS	Régional 50,0 % des répondants	Provincial et national 10,0 % des répondants	International 10,0 % des répondants

Source : Enquête réalisée par Geneviève Dubé du CRDT de l'UQAC en 2009

PROFIL GÉNÉRAL

CAPITALE RÉGIONALE DE ST-HYACINTHE			
Nombre de catalyseurs identifiés dans les journaux : 17			
Nombre total de répondants : 10			
Taux de réponse : 58,8 %			
RÉPARTITION DES RÉPONDANTS SELON DIVERSES VARIABLES	PREMIER RANG	DEUXIÈME RANG	TROISIÈME RANG
SEXE	6 hommes, soit 60,0 %	4 femmes, soit 40,0 %	
PRINCIPAUX SECTEURS D'ACTIVITÉS	Agroalimentaire N = 5, soit 33,3 %	Nouvelles technologies N = 3, soit 20,0 %	Formation et éducation N = 2, soit 13,3 %
NOMBRE DE SECTEURS D'ACTIVITÉS DIFFÉRENTS	1 secteur N = 6, soit 60,0 %	2 secteurs N = 3, soit 30,0 %	3 secteurs et plus N = 1, soit 10,0 %
TYPES DE DÉMARCHE DU PROCESSUS CRÉATIF	Collective N = 6, soit 60,0 %	Individuelle N = 2, soit 20,0 %	Les deux N = 1, soit 10,0 %
CLIMAT FAVORISANT L'ÉMERGENCE D'IDÉES	Bonne entente entre les partenaires Poids relatif de 23,3 %	Affinités et complicités professionnelles Poids relatif de 18,3 %	Situation problématique urgente Poids relatif de 16,7 %
DISPOSITIFS STIMULANT LA CRÉATIVITÉ	Contacts avec d'autres points de vue différents Poids relatif de 23,3 %	Temps de réfléchir Poids relatif de 20,0 %	Voyages Poids relatif de 18,3 %
FAÇON DONT SE FAIT LE PROCESSUS CRÉATIF	Intégré formellement dans la mission de l'organisation 80,0 % des répondants	Imprévu, non planifié 20,0 % des répondants	
TRAITS DE PERSONNALITÉ FAVORISANT L'ÉMERGENCE D'IDÉES	Rêveurs - visionnaires Poids relatif de 53,3 %	Mobilisateurs Poids relatif de 23,3 %	Fonceurs Poids relatif de 13,3 %
TRAITS DE PERSONNALITÉ EMPÊCHANT L'ÉMERGENCE D'IDÉES	Cyniques Poids relatif de 46,7 %	Opiniâtres Poids relatif de 26,7 %	Revendicateurs - combattifs Poids relatif de 26,7 %
TYPE D'ANIMATION QUI FONCTIONNE LE MIEUX POUR L'ÉMERGENCE D'IDÉES	Orientée sans tout contrôler pour éviter de s'égarer 40,0 % des répondants	Fixée sur une vision des solutions 30,0 % des répondants	Dirigée, mener les discussions vers les résultats fixés 30,0 % des répondants
FAÇON D'IDENTIFIER UNE OCCASION OU UNE IDÉE DE PROJET	Capacité à faire des liens entre les diverses idées du projet Poids relatif de 28,3 %	Perception des besoins et de la demande dans votre secteur Poids relatif de 28,3 %	Intuition à saisir les opportunités et les menaces Poids relatif de 21,7 %
CRITÈRES POUR CHOISIR LES EXPERTS LES PLUS PERTINENTS	Expertises complémentaires Poids relatif de 40,0 %	Qualités personnelles à mener une idée vers l'action Poids relatif de 36,7 %	Capacités à saisir les opportunités et les menaces dans un domaine Poids relatif de 16,7 %
PRINCIPALE DIFFICULTÉ RENCONTRÉE POUR CONCRÉTISER UNE IDÉE	Financière ou technique nuisant à la faisabilité du projet 40,0 % des répondants	Trouver un promoteur approprié 20,0 % des répondants	Fermeture du milieu face au projet 20,0 % des répondants
QUALITÉS HUMAINES NÉCESSAIRES POUR FAIRE ÉVOLUER UNE IDÉE	Déterminés - visionnaires 22,6 % des répondants	Créatifs - passionnés 16,1 % des répondants	Savoir planifier, coordonner et accompagner un projet 12,9 % des répondants
TYPE DE CATALYSEUR QUI VOUS DÉCRIT LE MIEUX	Très impliqué dans les projets d'innovation régionaux Poids relatif de 26,7 %	Facilitateur de la circulation d'idées Poids relatif de 20,0 %	Valorisateur des idées des autres Poids relatif de 18,3 %
CONNAISSANCE D'AUTRES CATALYSEURS DE CRÉATIVITÉ	OUI 90,0 % des répondants	NON 10,0 % des répondants	
PLUS HAUT NIVEAU D'IMPLICATION TERRITORIALE DES RÉPONDANTS	Régional 50,0 % des répondants	Provincial et national 20,0 % des répondants	International 10,0 % des répondants

Source : Enquête réalisée par Geneviève Dubé du CRDT de l'UQAC en 2009

**FORUM SUR L'ENJEU DE L'APPRENTISSAGE COLLECTIF
AU SAGUENAY – LAC-SAINT-JEAN, 2008
(CERCLES DE CRÉATIVITÉ)**

ANNEXE 1B

**PROGRAMMATION DÉTAILLÉE
ET
LISTE DES EXPERTS INVITÉS**

« L'ENJEU DE L'APPRENTISSAGE COLLECTIF AU SAGUENAY – LAC-SAINT-JEAN »

Le 5 décembre 2008

Université du Québec à Chicoutimi

Local P0-5000

www.uqac.ca/vision2025

L'APPRENTISSAGE COLLECTIF

En cette ère de ladite « économie du savoir » par laquelle l'innovation représente un vecteur incontournable, les différences de développement endogène entre les collectivités territoriales s'expliquent largement par l'inégal apprentissage collectif. C'est-à-dire que les villes, les communautés, les régions et les zones qui s'en tirent le mieux actuellement dans la dynamique économique mondiale sont généralement des collectivités qui apprennent rapidement à relever les nouveaux enjeux (menaces, forces, faiblesses, contraintes, occasions...) auxquels elles sont confrontées. Généralement complexes, ces enjeux collectifs petits et grands à relever collectivement, se succèdent désormais à un rythme de plus en plus rapide.

Le Saguenay—Lac-Saint-Jean bénéficie *a priori* d'un potentiel d'apprentissage collectif considérable, en particulier grâce à sa capacité de recherche fondamentale, de recherche appliquée, de recherche-développement et de recherche-action. Sont d'abord présents plusieurs Centres, Chaires, Instituts et Groupes dont la mission publique ou privée concerne la production de savoir dans des champs bien ciblés. En outre, de nombreuses organisations et entreprises bien expertisées dans le milieu régional se sont dotées d'une finalité explicite en regard de la création de savoir-faire nouveaux. À travers celles-ci se positionnent des services spécialisés (génie, santé, architecture, design, informatique, finance, etc.) à la fine pointe technique et technologique. Ainsi, le Saguenay—Lac-Saint-Jean dispose des bases essentielles à son apprentissage collectif déjà bien amorcé par ailleurs dans un esprit de « *learning region* ».

Ne font défaut dans la région que des effets supplémentaires en matière de cohésion globale et de synergie. Effets désirés qui deviennent en principe possibles grâce à la proximité territoriale entre les multiples et divers experts concernés. Existents déjà en ce sens plusieurs regroupements, de nombreux réseaux, une panoplie de petits événements ponctuels ainsi que des intermédiaires, médiateurs et catalyseurs. Mais le Saguenay—Lac-Saint-Jean nécessite encore d'autres interfaces davantage ciblés sur l'apprentissage collectif afin de résoudre des problèmes, identifier des potentiels, satisfaire des besoins communs, maîtriser des menaces, contourner des contraintes, relever des occasions économiques. Ces interfaces nécessaires entre savoir et savoir-faire sont à inventer par les experts de la collectivité autour d'enjeux à relever.

Le Forum Vision 2025 du 5 décembre 2008 vise spécifiquement à soutenir et multiplier cette émergente interaction cognitive régionale en proposant une formule éprouvée basée sur la créativité.

Marc-Urbain Proulx
Vision 2025, CRDT, UQAC

PROGRAMMATION DÉTAILLÉE

- 8 h 00 Accueil des participants (remise de documentation) (café, jus, eau)
- 8 h 10 Lancement de l'événement par le Maître de cérémonie
Jean-Pierre Vidal, Professeur à l'UQAC
- 8 h 15 Mot de bienvenue Madame FRANCINE BELLE-ISLE, Vice-recteur, Enseignement et Recherche, UQAC
- 8 h 30 Conférence de PIERRE DESROCHERS, professeur-chercheur de l'Université de Toronto
« Diversité, créativité et innovation »
- 9 h 00 Questions et commentaires
- 9h 15 Conférence de SERGE BOUCHARD, directeur du Service de l'ingénierie chez Rio Tinto Alcan, Métal
Primaire, Amérique du Nord
« Aspects pratiques de la génération d'idées en créativité »
- 9 h 45 Questions et commentaires
- 10 h 00 Pause santé et cheminement vers les Cercles de créativité
- 10 h 15 Cercles de créativité simultanés : ÉLABORER LE DIAGNOSTIC
1. AGROALIMENTAIRE
 2. ALUMINIUM
 3. ARTS ET CULTURE
 4. ÉNERGIES RENOUVELABLES
 5. ENVIRONNEMENT ET RECYCLAGE
 6. FORÊT BORÉALE
 7. MINES, EAU, GÉOMATIQUE
 8. SANTÉ ET GÉNÉTIQUE HUMAINE
 9. TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DES COMMUNICATIONS (TIC)
 10. TOURISME D'AVENTURE
- 12 h 00 Dîner frugal offert par nos commanditaires
- 13 h 00 Lancement du numéro thématique de la Revue Organisations et Territoires portant sur la « Vallée de l'aluminium »
- 13 h 15 Conférence de MARC-URBAIN PROULX et GENEVIÈVE DUBÉ, CRDT-UQAC
« Les catalyseurs de la créativité : Étude comparative de leur rôle et perspectives pour le Saguenay—Lac-Saint-Jean »
- 13 h 45 Questions et commentaires
- 14 h 00 Cercles de créativité simultanés : RECHERCHER DES SOLUTIONS
1. AGROALIMENTAIRE
 2. ALUMINIUM
 3. ARTS ET CULTURE
 4. ÉNERGIES RENOUVELABLES
 5. ENVIRONNEMENT ET RECYCLAGE
 6. FORÊT BORÉALE
 7. MINES, EAU, GÉOMATIQUE
 8. SANTÉ ET GÉNÉTIQUE HUMAINE
 9. TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DES COMMUNICATIONS (TIC)
 10. TOURISME D'AVENTURE
- 16 h 00 Allocution de clôture

LISTE DES EXPERTS INVITÉS DANS CHACUN DES CERCLES DE CRÉATIVITÉ

CERCLE 1-A : AGROALIMENTAIRE

LOCAL H1-1140 (Pavillon des Humanités via la passerelle)

ANIMATEUR : Jean-Vincent Di Marco

SECRÉTAIRE : Geoffrey Auguste

- M. Mario DALLAIRE, président de la table agroalimentaire du SLSJ, PROPUR
- M. Jocelyn FORTIN, conseiller en développement, CRÉ 02
- Mme Ginette GERVAIS, coordonnatrice, Centre d'aide régional sur les aliments (CARA), Cégep de Chicoutimi
- M. Frédéric MORIN, directeur du développement des affaires du CSRD et contrôleur d'AGRINOVA, Cégep d'Alma
- Mme Diane TREMBLAY, coordonnatrice du certificat en gestion de l'hôtellerie et de la restauration des terroirs, UQAC

CERCLE 1-B : AGROALIMENTAIRE⁴⁸

LOCAL P1-7060 (Pavillon Principal)

ANIMATEUR : Alix Penloup

SECRÉTAIRE : Christian Bélanger

- Mme Marie-Claude GAUTHIER, directrice de l'agriculture nordique, Table agroalimentaire du SLSJ
- M. Claude GILBERT, agent de recherche, Décanat des études de cycles supérieurs et de la recherche, UQAC
- M. Gilbert GRENON, directeur, Centre de production automatisée (CPA), Cégep de Jonquière
- M. Gilles LAJOIE, répondant en formation agricole, Collectif en formation agricole au SLSJ/CN
- M. Roger MÉNARD, gestion et exploitation des entreprises agricoles, Cégep d'Alma
- M. Paul POMERLEAU, directeur des produits laitiers et eau de source, NUTRINOR

CERCLE 2 : ALUMINIUM

LOCAL P1-5060 (Pavillon Principal)

ANIMATEUR : Yves Kaupp

SECRÉTAIRE : Pascale Lévesque

- Mme Marlène DEVEAUX, présidente, DEVO INC.
- M. Ghyslain DUBÉ, conseiller scientifique principal, Centre de recherche et de développement Arvida (CRDA)
- M. Sylvain GAGNON, président et directeur général, ALUTECH TTRG
- M. Bernard MORIN, conseiller en technologie industrielle, CNRC

CERCLE 3 : ARTS ET CULTURE

LOCAL P1-5090 (Pavillon Principal)

ANIMATEUR : Chantale-Éric Dumais

SECRÉTAIRE : Flamme Aho-Glélé

- M. Denis BELLEMARE, directeur du Module des arts, UQAC
- Mme Chantale BOULIANNE, chargée de cours, Alliance de recherche universités-communautés (ARUC/DESIGN), UQAC (absente)
- Mme Céline DION, coordonnatrice à l'administration, accueil et opérations, Salon du livre du SLSJ
- Dr Khadiyatoullah FALL, responsable de la Chaire d'enseignement et de recherches interethnique et interculturel (CERII), UQAC
- M. Blaise GAGNON, directeur, MANIGANSES (Festival international des arts de la marionnette)
- M. Ian GAILER, directeur général Caravane Films Productions, Festival Regard sur le court métrage au Saguenay
- M. Louis WAUTHIER, directeur artistique et metteur en scène – Les aventures d'un flo

CERCLE 4 : ÉNERGIES RENOUVELABLES

LOCAL P1-6350 (Pavillon Principal)

ANIMATEUR : Serge Bouchard

SECRÉTAIRE : Camil Hérault

- M. Patrick BOIVIN, inventeur en énergie alternative, ÉNERGIE PLUS
- M. François CREVIER, conseiller au développement régional de l'innovation, IDEA INNOVATION PME
- M. Patrick DÉRY, physicien, spécialiste en énergétique, agriculture et environnement, Groupe de recherches écologiques de la Baie (GREB)
- M. Pierre GILBERT, Co-fondateur de l'Éco hameau de La Baie et membre du Groupe de recherches écologiques de la Baie (GREB) (absent)
- M. Jean-Pierre PLOURDE, président, TECNO-KÉBEC ENR.

⁴⁸ Le Dr Pierre Desrochers professeur-chercheur de l'Université de Toronto, s'est ajouté au groupe.

CERCLE 5 : ENVIRONNEMENT ET RECYCLAGE

LOCAL P1-6180 (Pavillon Principal)

ANIMATEUR : Michel Roberge

SECRÉTAIRE : Jean Gagné

- Dr Jean-François BOUCHER, professeur, Département des sciences fondamentales, UQAC
- M. Jean LAFLAMME, directeur au développement des affaires, DEMEX INC. (absent)
- M. Marc LAMONTAGNE, vice-président, EXCAVATION DOLBEAU INC. (absent)
- M. Achille-Benjamin LAURENT, éco-énergéticien, Agence de gestion intégrée des ressources (AGIR)
- Mme Catherine MUNGER, coordonnatrice principale, Environnement – SSE Métal primaire – Amérique du Nord, RIO TINTO ALCAN
- Dr Claude VILLENEUVE, responsable de la Chaire en Éco-conseil, UQAC

CERCLE 6 : FORÊT BORÉALE⁴⁹

LOCAL P1-5050 (Pavillon Principal)

ANIMATEUR : Adrien Isnard

SECRÉTAIRE : Jasmin Tremblay

- M. René BOUCHARD, responsable, Conseil du loisir scientifique du SLSJ (absent)
- Dr Réjean GAGNON, directeur, Consortium de recherche sur la forêt boréale commerciale, UQAC
- M. Serge GOSELIN, directeur foresterie SLSJ, ABITIBI BOWATER
- Mme Ursula LAROUCHE, conseillère en développement, Commission régionale des ressources naturelles et du territoire du SLSJ, CRÉ 02
- M. Martin OUELLET, directeur général, KISIS TECHNOLOGIE INC.
- Dr Ramdane YOUNSI, professeur sous octroi, Département des sciences fondamentales, UQAC

CERCLE 7 : MINES, EAU ET GÉOMATIQUE

LOCAL P1-7090 (Pavillon Principal)

ANIMATEUR : Simon Bolduc

SECRÉTAIRE : Martin Tremblay

- Dr Paul BÉDARD, responsable, Laboratoire des sciences de la terre, UQAC
- M. Carl CÔTÉ, directeur général, NIPPOUR GEOMATIK
- M. Frédérick Lessard, coordonnateur de projets et communications, Centre de géomatique du Québec (CGQ), Cégep de Chicoutimi
- Dr Majella-J. GAUTHIER, géographe, professeur émérite, Département des Sciences humaines, UQAC

CERCLE 8 : SANTÉ ET GÉNÉTIQUE HUMAINE

LOCAL P2-4140 (Pavillon Principal)

ANIMATEUR : Martin Gagnon

SECRÉTAIRE : Martin Jean

- Mme Marie-Ève BLACKBURN, agente de recherche, Groupe d'étude des conditions de vie et des besoins de la population (ÉCOBES), Cégep de Jonquière
- M. Jacques GAGNON, président, GROUPE CONSEIL GRAF INC.
- M. Martin GRAVEL, président, Consultant en ergonomie et mieux-être (CEME) du Saguenay Inc. (absent)
- Dr Valérie LEGENDRE-GUILLEMIN, professeure-chercheuse, Laboratoire GÉPROMIC, UQAC
- Mme Annie PLOURDE, courtière de connaissances, Groupe de recherche interdisciplinaire sur les maladies neuromusculaires, Clinique des maladies neuromusculaires, CSSS de Jonquière
- Dr Hassan SOUBHI, MD, PhD, Unité de médecine de famille de Chicoutimi, Université de Sherbrooke
- Dr Monique TREMBLAY, professeure en technique d'hygiène dentaire, Cégep de Chicoutimi (absente)
- Dr Hélène VÉZINA, professeure-chercheuse, Groupe de recherche interdisciplinaire en démographie et épidémiologie génétique (GRIG), UQAC

CERCLE 9 : TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DES COMMUNICATIONS (TIC)

LOCAL H2-1080 (Pavillon des Humanités via la passerelle)

ANIMATEUR : Grâce Nsoto Mbango

SECRÉTAIRE : Manon Rodrigue

- M. Gilles BOILY, président et directeur général, DIGICOM INC.
- Dr Luc MORIN, professeur, Laboratoire de développement de logiciels (LDL), UQAC
- M. Jules ROBICHAUD, responsable de la R&D, WENDIGO STUDIOS INC.
- M. Martin VILLENEUVE, directeur général, DIMENSION 4 MULTIMÉDIA (D4M) (absent)
- Dr Alex RADA, professeur en éthique, Département des Sciences humaines, UQAC

CERCLE 10 : TOURISME D'AVEVENTURE

⁴⁹ M. Jean-Pierre Vidal, maître de cérémonie, s'est ajouté au groupe.

LOCAL P3-1030 (Pavillon Principal)

ANIMATEUR : Guillaume Morin

SECRÉTAIRE : Arnoud Seigne

- M. Gaétan BERGERON, coordonnateur au créneau d'excellence Tourisme d'aventure et Écotourisme, PROJET ACCORD
- Dr André-François BOURBEAU, professeur responsable, Laboratoire d'expertise et de recherche en plein air (LERPA), UQAC
- M. Jean-Charles FORTIN, assistants de recherche, Laboratoire d'expertise et de recherche en plein air (LERPA), UQAC
- M. Gilles GRANAL, co-fondateur, AVENTURAIID, Base éco aventure 4 saisons
- M. François GUILLOT, directeur, Parcs nationaux des Monts-Valin et de la Pointe-Taillon
- M. Jean-Claude LYNDAY, président, La Véloroute des bleuets
- Mme Nathalie LANDRY, responsable techniques de tourisme, Cégep de Saint-Félicien
- Mme Any TRUCHON, coordonnatrice, l'Échappée Bleue

**FORUM SUR L'ENJEU DE L'APPRENTISSAGE COLLECTIF
AU SAGUENAY – LAC-SAINT-JEAN, 2008
(CERCLES DE CRÉATIVITÉ)**

ANNEXE 2B

**DIAGNOSTIC, SOLUTIONS ET CONDITIONS GAGNANTES
DANS CHACUN DES CERCLES DE CRÉATIVITÉ**

Dans le cadre des activités de Vision 2025, le 5 décembre 2008 se tenait à l'UQAC le Forum sur l'enjeu de l'apprentissage collectif au Saguenay – Lac-Saint-Jean auquel ont pris part au-delà de 300 personnes (dont 65 experts) répartis dans une dizaine de cercles de créativité touchant les sphères économiques parmi les plus prometteuses pour la région :

- Cercle 1 - Agroalimentaire
- Cercle 2 - Aluminium
- Cercle 3 - Arts et culture
- Cercle 4 - Énergies renouvelables
- Cercle 5 - Environnement et recyclage
- Cercle 6 - Forêt boréale
- Cercle 7 - Mines, eau et géomatique
- Cercle 8 - Santé et génétique humaine
- Cercle 9 - Technologies de l'information et des communications (TIC)
- Cercle 10 - Tourisme d'aventure

Durant l'avant-midi, on posait un diagnostic sur l'apprentissage collectif dans chacun des cercles de créativité, alors qu'en après-midi, on se concentrait sur les solutions possibles, y ajoutant les conditions gagnantes pour que la région soit une véritable communauté apprenante capable de relever tous les défis qui l'attendent.

Nous présentons ici le DIAGNOSTIC posé par les participants dans chacun des cercles de créativité dans une matrice de SWOT, faisant ressortir ce qui suit :

- Forces
- Faiblesses
- Opportunités
- Menaces ou freins

Par la suite, nous regroupons les SOLUTIONS en cinq grandes catégories :

- Information – formation – transfert de connaissances
- Réseautage en trois volets : Pratiques à privilégier, structures à mettre en place, événements à organiser
- Marketing territorial
- Gouvernance
- Financement

Finalement, nous faisons ressortir les CONDITIONS GAGNANTES à mettre en place pour favoriser l'apprentissage collectif dans chacune des sphères économiques retenues :

- Faits
- Pré-requis
- Façons de faire
- Exemples

L'essentiel des informations colligées ici provient des travaux d'une quarantaine d'étudiants inscrits à la maîtrise en Développement régional à l'UQAC qui ont assisté au Forum, certains ayant agi comme animateurs ou secrétaires d'ateliers, d'autres étant de simples observateurs. Cette activité faisait partie de leur formation académique et les travaux étaient notés.

CERCLE DE CRÉATIVITÉ # 1 – AGROALIMENTAIRE

DIAGNOSTIC POSÉ PAR LES PARTICIPANTS

MATRICE DE SWOT

<p style="text-align: center;">FORCES</p> <ul style="list-style-type: none"> • On peut compter sur une grande diversité d'expertises dans la région • On bénéficie d'une infrastructure de réseautage majeure : Le Projet ACCORD • La présence d'AGRINOVA permet la formation continue • NUTRINOR investit dans le marketing de ses produits 	<p style="text-align: center;">FAIBLESSES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Climat de méfiance entre les différents acteurs • Les distances peuvent être problématiques • On ne communique pas assez nos bons coups • On n'est pas toujours à l'écoute de la clientèle • Les informations ne sont pas toujours accessibles • Manque d'information sur les innovations technologiques • Il ne se fait pas assez de R&D dans le domaine • La communauté n'invite pas toujours les universitaires dans les discussions • Au niveau des différentes organisations, il n'y a pas assez de producteurs présents • Lacunes au niveau de la commercialisation des produits régionaux
<p style="text-align: center;">OPPORTUNITÉS</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'agriculture nordique est un créneau d'excellence en plein développement 	<p style="text-align: center;">MENACES-FREINS</p> <ul style="list-style-type: none"> • On ne prend pas toujours le temps nécessaire pour réfléchir avant de passer à l'action • Le climat politique est peu favorable aux échanges • Le système économique est fermé • On recherche la productivité à tout prix, la course à la rentabilité • Il y a un manque d'ouverture du réseau de la formation • On assiste à l'exode des cerveaux

CERCLE DE CRÉATIVITÉ # 1 – AGROALIMENTAIRE

SOLUTIONS PROPOSÉES PAR LES PARTICIPANTS

INFORMATION – FORMATION – TRANSFERT DE CONNAISSANCES :

- Promouvoir la visite d'entreprises d'ici et d'ailleurs
- Développer des formations adaptées, notamment sur les lois et les règlements
- Développer des formations à distance qui tiennent compte des contraintes du milieu agricole
- Offrir des compensations financières à ceux qui suivent des formations spécifiques ciblées
- Développer le profil entrepreneurial des acteurs du milieu, notamment chez les artisans
- Mettre en place de courts stages bidirectionnels
- Faire profiter les entreprises régionales de tout le savoir développé dans les collèges et les universités

RÉSEAUTAGE :

Pratiques à privilégier :

- Bien cibler le mandat de chacun des acteurs du milieu
- Les représentants d'organismes devront se déplacer chez leurs clients comme cela se fait dans le monde bancaire

Structures à mettre en place :

- Revoir tout le réseautage dans le secteur agroalimentaire
- Mettre en place un Bureau régional pour le développement du transport et la commercialisation des produits régionaux
- Avoir accès à un réseau d'experts
- Créer un groupe de discussion pour réfléchir à la question de l'amélioration du transport réfrigéré
- Mettre en place un regroupement d'achats pour les entreprises régionales

Événements à organiser :

- Un forum mettant l'accent sur l'innovation et la valorisation des produits régionaux
- Des rencontres avec les professionnels du secteur pour régler le problème de l'effet PARETO

FINANCEMENT :

- Créer un fonds d'actions appuyant les projets innovants

CONDITIONS GAGNANTES SUGGÉRÉES PAR LES PARTICIPANTS

PRÉ-REQUIS :

- Que les acteurs du milieu croient dans l'apprentissage collectif
- Qu'il y ait une certaine ouverture d'esprit
- Qu'on favorise un climat de confiance
- Qu'on ait les outils nécessaires
- Que le pouvoir soit décisionnel

FAÇONS DE FAIRE :

- Qu'on valorise le secteur agroalimentaire
- Que la demande provienne du milieu
- Qu'on rassure les gens
- Qu'on ait un langage commun
- Qu'on priorise l'innovation
- Qu'on instaure un plan d'innovation
- Qu'on réalise des actions concertées
- Que le transfert technologique soit concret

CERCLE DE CRÉATIVITÉ # 2 – ALUMINIUM

DIAGNOSTIC POSÉ PAR LES PARTICIPANTS

MATRICE DE SWOT

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> • La région est un modèle au Québec et dans le monde en matière d'aluminium • Créneau d'excellence à plusieurs niveaux : Grappe industrielle mature en production primaire, maîtrise de la 1^e transformation, plusieurs marchés de niches viables, haute technicité et unicité • Structure industrielle bien développée • Présence de plusieurs réseaux, dont la SVA et le RÉSEAU TRANS-AL • Accessibilité des chercheurs pour les entreprises régionales (CQRDA, CRDA, CTA, CURAL) • Beaucoup de formation continue offerte aux employés du secteur • Entraide disponible pour ceux qui se lancent en affaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Circulation de plusieurs croyances erronées (que l'aluminium liquide de RTA n'est pas disponible pour les entreprises de 2^e et 3^e transformation, que RTA ne veut se concentrer que dans le secteur primaire) • Climat de méfiance entre les acteurs du milieu et état d'esprit qui ne permet pas une saine concurrence entre les entreprises régionales • Trop de structures organisationnelles, pas assez diversifiées • Les réseaux existants sont un peu fermés • Trop de compétition entre les entreprises régionales • Les équipementiers sont moins enclins à la coopération • La région est non concurrentielle en matière de nouvelles technologies • Peu d'entreprises utilisent des méthodes d'amélioration de leur production • Manque de formateurs • Manque de formation et d'expertise en entrepreneuriat • Manque d'entrepreneurs dans la 2^e et 3^e transformation • Pas assez de gens bilingues pour faire face au marché mondial • On ne tient pas assez compte des connaissances des employés • Le problème de relève dans les entreprises limite le transfert de connaissances • Non transmission des savoirs lors des départs à la retraite • Exode des employés des PME vers les grandes entreprises • Manque de moyens financiers pour faire le transfert de connaissances
OPPORTUNITÉS	MENACES-FREINS
<ul style="list-style-type: none"> • Financement disponible pour le lancement de nouveaux projets • Mentorat possible entre l'UQAC et les entreprises régionales pour le transfert de connaissances • Ouverture aux domaines connexes dans le monde des métaux (cuivre, zinc, etc.) • Pour augmenter notre force de frappe, on doit préparer une seconde vague d'expertises 	<ul style="list-style-type: none"> • Contexte économique difficile • Compétition sur le marché mondial maintenant • Problème de relève causé par le vieillissement de la population • Exode des cerveaux • Gel de l'embauche chez RTA

CERCLE DE CRÉATIVITÉ # 2 – ALUMINIUM

SOLUTIONS PROPOSÉES PAR LES PARTICIPANTS

INFORMATION – FORMATION – TRANSFERT DE CONNAISSANCES :

- Privilégier le tutorat et le coaching pour la formation des futurs travailleurs (alternance études – travail)
- Développer l'entrepreneuriat via des programmes de formation
- Mettre en place un nouvelle forme entrepreneuriale pour les étudiants animés par des entrepreneurs (études de cas, place à la relève)
- Avoir plus de designers industriels dans le domaine de l'aluminium
- Développer le transfert technologique dans le secteur de l'aluminium
- Permettre le transfert de connaissances technologiques vers des domaines connexes (autres métaux que l'aluminium)

RÉSEAUTAGE :

Pratiques à privilégier :

- Développer la complémentarité entre les entreprises régionales
- Meilleure intégration de l'ensemble des partenaires au niveau de la conception, du développement et de la mise en marché de nos produits
- Développer des collaborations avec des entreprises autres que francophones (plus grande ouverture sur le monde)
- Ouvrir nos horizons par de bonnes pratiques d'affaires partout dans le monde

Structures à mettre en place :

- Faire un catalogue collectif de tous nos produits reliés à l'industrie de l'aluminium

MARKETING TERRITORIAL :

- Développer des produits de niche en aluminium

GOUVERNANCE :

- Exiger des centres de coulée d'aluminium pour la transformation dans la région

FINANCEMENT :

- Profiter des avantages offerts par la Société de la Vallée de l'aluminium
- Abaisser nos coûts de production en faisant preuve de créativité

CONDITIONS GAGNANTES SUGGÉRÉES PAR LES PARTICIPANTS

FAIT :

- Les petites entreprises s'adaptent mieux aux turbulences du marché

PRÉ-REQUIS :

- Qu'il y ait une volonté d'effectuer le transfert de connaissances

FAÇONS DE FAIRE :

- Qu'on se regroupe
- Qu'on travaille en partenariat
- Qu'on travaille en réseau
- Que les échanges soient plus concrets
- Qu'on mise sur la haute technicité
- Qu'on fasse du transfert de connaissances entre les anciens et les nouveaux employés
- Qu'on implique les différents partenaires dès le début des recherches afin de faciliter le transfert technologique

CERCLE DE CRÉATIVITÉ # 3 – ARTS ET CULTURE

DIAGNOSTIC POSÉ PAR LES PARTICIPANTS

MATRICE DE SWOT

<p style="text-align: center;">FORCES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grand potentiel régional dans le domaine des arts et de la culture • Liens étroits entre l'UQAC et certaines sphères culturelles (théâtre, cinéma, vidéo, arts visuels) • Présence de plusieurs écoles de danse dans la région 	<p style="text-align: center;">FAIBLESSES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Peur de perdre sa spécificité, ses acquis, son autonomie • Manque d'implication d'acteurs imaginatifs dans la région • Absence de fertilisation des milieux créatifs • Exode des gens qualifiés • Manque d'infrastructures régionales • Manque de lieu de rencontre de grande envergure impliquant tous les acteurs du milieu et le public • Manque d'échanges avec le public • Absence de lien entre l'UQAC et certaines sphères culturelles, comme la danse • Perte d'énergie des ressources du milieu causé par la multiplication de certains services • Chevauchement des activités culturelles • Multiplication de petites tables de concertation • Absence d'idées convergentes dans le secteur des arts et de la culture • Financement insuffisant en arts, notamment en matière de transfert de connaissances • Manque d'appui de la part des politiciens
<p style="text-align: center;">OPPORTUNITÉS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nil 	<p style="text-align: center;">MENACES-FREINS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nil

CERCLE DE CRÉATIVITÉ # 3 – ARTS ET CULTURE

SOLUTIONS PROPOSÉES PAR LES PARTICIPANTS

INFORMATION – FORMATION – TRANSFERT DE CONNAISSANCES :

- Initier les jeunes du primaire et du secondaire au monde des arts et de la culture avec un discours neuf
- Communication via Internet entre le monde artistique et la communauté régionale

RÉSEAUTAGE :

Pratiques à privilégier :

- Se rapprocher de la communauté régionale
- Favoriser l'action plutôt que la concertation

Structures à mettre en place :

- Développer des partenariats entre les organismes culturels d'horizons divers
- Mettre en place des tables rondes pour transmettre les savoirs

Événements à organiser :

- Forum sur la question de l'avenir des arts et de la culture d'ici 2025

GOUVERNANCE :

- Trouver des porteurs de dossiers pour les projets de grande envergure

CONDITIONS GAGNANTES SUGGÉRÉES PAR LES PARTICIPANTS

FAIT :

- Le public semble un élément central du développement des organisations

FAÇON DE FAIRE :

- Qu'on orchestre le développement sur une même vision

CERCLE DE CRÉATIVITÉ # 4 – ÉNERGIES RENOUVELABLES

DIAGNOSTIC POSÉ PAR LES PARTICIPANTS

MATRICE DE SWOT

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> • Région pionnière en matière d'énergies propres possédant un fort potentiel en matière d'innovations • Prise de conscience régionale de notre force en matière de ressources naturelles permettant la production d'énergie (eau, biomasse, etc.) • Potentiel énergétique élevé • Présence de pôles d'expertises performants, notamment en matière d'hydroélectricité • Personnel qualifié et compétent dans le domaine des énergies renouvelables • Proximité des intervenants en matière d'énergie renouvelables • Ouverture d'esprit • Présence de plusieurs outils de communication et d'information 	<ul style="list-style-type: none"> • Esprit de clocher • Peur de partager son savoir perçu comme un avantage personnel par plusieurs • Absence de réseau dans le domaine des énergies renouvelables • Absence de veille technologique pour se prémunir des menaces et profiter des opportunités – elle se fait en vase clos en ce moment, avec un petit nombre de personnes qui travaillent dans le domaine • Manque d'informations générales sur les énergies renouvelables • Méconnaissance des sources d'informations et des programmes qui existent en matière d'énergies renouvelables, dont le bulletin d'information publié par IDÉA innovations • Les outils de communication modernes comme la télévision et Internet sont peu utilisés et ont leurs limites • Lourdeur des programmes de formation existants • Manque d'aide aux chercheurs entrepreneurs qui désirent développer leurs inventions • Peu de liens entre les inventeurs et les entrepreneurs • Manque d'entrepreneurs et de promoteurs • Le personnel est qualifié mais pas de façon transversale (pas pour la communication et le marketing) • Financement insuffisant pour mettre en œuvre les nouveaux projets en matière d'énergies renouvelables • Manque d'implication des jeunes et des dirigeants politiques
OPPORTUNITÉS	MENACES-FREINS
<ul style="list-style-type: none"> • La crise du pétrole ouvre la porte aux énergies renouvelables • Les besoins en énergie sont en augmentation constante pour encore plusieurs décennies • Les énergies renouvelables sont un sujet très à la mode en ce moment • La taille de la région permet la circulation rapide des informations • On a des infrastructures régionales qui permettent l'éclosion de nouveaux projets (IDEA) 	<ul style="list-style-type: none"> • Vision à court terme • Le public exige du confort en matière énergétique • Les grands centres urbains drainent d'importantes ressources • Absence de sentiment d'urgence en matière d'énergies renouvelables (se laisser endormir par le discours dominant de l'industrie du pétrole) • Gel de l'information dans un contexte de concurrence • Présence de plusieurs groupes de pression, notamment celui du pétrole

CERCLE DE CRÉATIVITÉ # 4 – ÉNERGIES RENOUVELABLES

SOLUTIONS PROPOSÉES PAR LES PARTICIPANTS

INFORMATION – FORMATION – TRANSFERT DE CONNAISSANCES :

- Monter une banque de données sur les énergies renouvelables (portail électronique) et la faire connaître du grand public
- Sensibiliser le grand public aux diverses problématiques reliées aux énergies renouvelables
- Sensibiliser les politiciens aux enjeux reliés aux énergies renouvelables
- Former à la créativité les jeunes de 18-35 ans dans les professions analytiques comme le génie, la recherche, etc.
- Permettre aux étudiants de participer à des projets concrets en lien avec leurs travaux scolaires

RÉSEAUTAGE :

Structures à mettre en place :

- Former des groupes de discussion pour ouvrir l'esprit (remettre en cause certaines théories par exemple)
- Mettre en place un laboratoire d'idées sur les énergies renouvelables ouvert au grand public
- Mettre en place des infrastructures favorisant les liens entre les chercheurs et les entrepreneurs
- Créer un réseau d'entraide entrepreneuriale (communauté virtuelle d'apprentissage)
- Instaurer un système de parrainage entre les inventeurs et les industriels pour aider au développement des idées
- Instaurer un système de parrainage entre les inventeurs et les investisseurs
- Créer un comité permanent favorisant la dynamique entrepreneuriale régionale dans le domaine des énergies renouvelables (État et entreprises)

Événements à organiser :

- Mettre en place un concours pour générer de nouvelles idées en énergies renouvelables (étudiants, chercheurs, entrepreneurs)
- Organiser un colloque ou un salon régional pour faire connaître tout ce qui se fait dans le domaine des énergies renouvelables

MARKETING RÉGIONAL :

- Développer une image distinctive du SLSJ en matière d'énergies renouvelables (ce qui nous distingue vraiment des autres)

CONDITIONS GAGNANTES SUGGÉRÉES PAR LES PARTICIPANTS

PRÉ-REQUIS :

- Qu'on encourage les différences individuelles

FAÇONS DE FAIRE :

- Qu'on restructure le système éducatif en fonction des besoins régionaux avec comme ligne directrice l'individu
- Qu'on valorise le pouvoir de l'imagination
- Qu'on valorise ce qui se fait de bien dans la région
- Qu'on valorise les différentes expertises régionales
- Qu'on favorise et améliore la communication dans le milieu
- Qu'on mette toutes nos énergies en commun
- Qu'on collabore tous ensemble via des différentes infrastructures à mettre en place
- Qu'on favorise l'intégration
- Qu'on considère le secteur de l'énergie dans son ensemble
- Qu'on développe des méthodes de transfert du savoir efficaces et adaptées
- En matière de résolution de problèmes, qu'on développe des méthodes efficaces pour mieux comprendre et conceptualiser les problèmes

CERCLE DE CRÉATIVITÉ # 5 – ENVIRONNEMENT ET RECYCLAGE

DIAGNOSTIC POSÉ PAR LES PARTICIPANTS

MATRICE DE SWOT

<p style="text-align: center;">FORCES</p> <ul style="list-style-type: none"> • La région regorge de personnes aux expériences riches et diversifiées • Le Bar des sciences, une innovation de la Voie Maltée, permet de rapprocher les chercheurs du grand public 	<p style="text-align: center;">FAIBLESSES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les ressources naturelles de la région sont pillées et mal utilisées • Les organes d'informations manquent de crédibilité en matière d'environnement et de recyclage • Les chercheurs ne savent pas comment communiquer leur savoir au public • On ne sait pas comment cibler les personnes qu'on veut informer • Le transfert de connaissances n'existe pas en matière d'environnement et de recyclage (manque de volonté et pas dans la culture des organisations)
<p style="text-align: center;">OPPORTUNITÉS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les jeunes s'intéressent de plus en plus aux questions environnementales • En tant que région ressource, la région possède une abondance de ressources naturelles et d'énergies renouvelables 	<p style="text-align: center;">MENACES-FREINS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Culture critique absente dans la région • La population ne se voit pas comme un acteur important en matière d'environnement et de recyclage

CERCLE DE CRÉATIVITÉ # 5 – ENVIRONNEMENT ET RECYCLAGE

SOLUTIONS PROPOSÉES PAR LES PARTICIPANTS

INFORMATION – FORMATION – TRANSFERT DE CONNAISSANCES :

- Changer les mentalités (ne plus voir l'environnement comme un problème, par exemple)
- Informer la population via les médias sur tout ce qui se passe dans le domaine de l'environnement et du recyclage (nouvelles connaissances, projets en cours, succès, etc.)
- Avoir plus d'émissions de télévision sur l'environnement et le recyclage (une chaîne thématique entièrement dédiée à la science et à l'environnement, par exemple)
- Améliorer le processus d'acquisition des connaissances
- Offrir aux jeunes un enseignement scientifique sur les questions environnementales afin qu'ils puissent prendre conscience du pouvoir qu'ils ont pour changer les choses

RÉSEAUTAGE :

Pratiques à privilégier :

- Régler les problèmes en amont plutôt qu'en aval
- Établir un réel dialogue entre les différents partenaires du milieu

Structures à mettre en place :

- Regrouper les gens pour trouver ensemble des solutions à nos problèmes

Événements à organiser :

- Multiplier les événements et les processus de consultation (débat, forums, etc.) dans le domaine de l'environnement et du recyclage

GOUVERNANCE :

- Avoir une vision d'ensemble en matière d'environnement et de recyclage
- Miser sur les gens qui ont le pouvoir de changer les choses
- Impliquer les politiciens dans la question des gaz à effet de serre et la forêt boréale
- Avoir une réglementation plus sévère concernant les gaz à effet de serre

CONDITIONS GAGNANTES SUGGÉRÉES PAR LES PARTICIPANTS

PRÉ-REQUIS :

- Qu'on présume de l'intelligence et de l'intérêt de la population pour les questions environnementales
- Qu'on ait une meilleure connaissance de la psychologie humaine afin de mettre les gens de notre côté
- Qu'on respecte les autres

FAÇONS DE FAIRE :

- Qu'on apprenne de nos erreurs (exemple de l'erreur boréale)
- Qu'on établisse des modalités de communication favorables
- Qu'on apprenne le vocabulaire de l'autre
- Qu'on diversifie l'information
- Qu'on aille chercher des personnes aux profils différents
- Qu'on provoque des occasions de transfert de connaissances
- Qu'on trouve des moyens de transfert de connaissances
- Qu'on favorise une approche multidirectionnelle entre la population qui exprime ses besoins et les chercheurs qui tentent de trouver des solutions
- Qu'on favorise l'émergence de nouvelles solutions aux problèmes clairement identifiés
- Qu'on amène les gens à s'insérer dans un réseau

CERCLE DE CRÉATIVITÉ # 6 – FORÊT BORÉALE

DIAGNOSTIC POSÉ PAR LES PARTICIPANTS

MATRICE DE SWOT

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> • La coopération entre les chercheurs et la population est bénéfique dans les deux sens dans le domaine de la forêt boréale • Présence d'outils de communication efficaces 	<ul style="list-style-type: none"> • Les grandes entreprises sont souvent perçues comme de méchants capitalistes • Les ressources mises à la disposition des entreprises ne sont pas utilisées à leur plein potentiel (complexité, mauvaise coordination) • L'accès aux petites quantités de feuillus est problématique • On a une culture de bricolage et de faire comme les autres dans la région • La population manque de sens critique face aux médias • Les médias désinforment la population au lieu de l'informer (mauvaise qualité des informations diffusées) • Les chercheurs n'ont pas beaucoup d'influence dans les médias • On ne se retrouve pas toujours dans la quantité d'informations disponibles • Désertion des programmes de formation parce que le travail en forêt ne semble plus attrayant auprès des jeunes • Trop d'interlocuteurs dans le domaine de la forêt boréale, on ne sait pas toujours à qui s'adresser • Visions différentes entre les chercheurs (vision à long terme) et les entrepreneurs (vision à court terme) notamment dans les projets de recherche • Les organismes subventionnaires ne donnent pas assez d'argent pour le transfert de connaissances
OPPORTUNITÉS	MENACES-FREINS
<ul style="list-style-type: none"> • Les crises sont des temps propices pour l'apprentissage collectif (pensons à ce qui s'est passé dans la région avec les algues bleues) • L'implication des artistes et des groupes de pression suscitent l'intérêt des gens et offrent des occasions de formation en ce qui a trait à la forêt boréale • L'accès aux connaissances via internet donne de l'espoir, ces outils étant plus démocratiques et plus actifs • Dans le domaine de la formation postsecondaire, les méthodes d'enseignement axées sur la collaboration sont jugées pertinentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Le milieu forestier est complexe • Les médias servent les entreprises plutôt que l'intérêt général • La mondialisation augmente la concurrence et rend les choses plus complexes • Problème avec le principe de la propriété intellectuelle

CERCLE DE CRÉATIVITÉ # 6 – FORÊT BORÉALE

SOLUTIONS PROPOSÉES PAR LES PARTICIPANTS

INFORMATION – FORMATION – TRANSFERT DE CONNAISSANCES :

- Développer une stratégie de communication plus complète en matière de forêt boréale
- Sensibiliser les futurs journalistes aux questions relatives à la forêt boréale
- Faire connaître le projet de la forêt modèle de l'UQAC au grand public
- Offrir des cours sur la 2^e et la 3^e transformation du bois
- Parler du potentiel de la forêt boréale dans d'autres programmes que la foresterie
- Faire des études plus poussées sur le potentiel énergétique du bois incendié et du bois torréfié

RÉSEAUTAGE :

Pratiques à privilégier :

- Diversifier les connaissances par une approche consensuelle entre les personnes d'horizons divers
- Avoir une vision commune chez les scientifiques qui sera plus crédible

Structures à mettre en place :

- Mettre sur pied un Bureau régional de relations publiques entre le monde forestier et le grand public afin de mettre en valeur la forêt boréale et tous les métiers qui s'y rattachent
- Mettre en place un mécanisme d'identification des besoins de recherche et d'applications des résultats dans le domaine de la forêt boréale

Événements à organiser :

- Mettre sur pied des journées de sensibilisation sur les enjeux de la forêt boréale impliquant les médias et la population régionale

MARKETING RÉGIONAL :

- Développer une image positive en matière de forêt boréale
- Envoyer un message positif auprès de la population régionale en matière de forêt boréale
- Favoriser l'utilisation des produits tirés de la forêt boréale dans différents domaines

CONDITIONS GAGNANTES SUGGÉRÉES PAR LES PARTICIPANTS

PRÉ-REQUIS :

- Qu'on ait une certaine ouverture d'esprit

FAÇONS DE FAIRE :

- Qu'on favorise les interactions entre les personnes
- Qu'on organise des rencontres entre les différentes disciplines, cultures, générations
- Qu'on apprenne à se parler et à se comprendre
- Qu'on développe une culture d'entraide
- Qu'on partage ses connaissances (connaissances techniques) (marchés)
- Qu'on fasse cohabiter les concepts avec les idées de base
- Qu'on fasse de la critique constructive

CERCLE DE CRÉATIVITÉ # 7 – MINES, EAU ET GÉOMATIQUE

DIAGNOSTIC POSÉ PAR LES PARTICIPANTS

MATRICE DE SWOT

<p style="text-align: center;">FORCES</p> <ul style="list-style-type: none">• Les mines, l'eau et la géomatique sont des secteurs importants pour la relance économique de la région	<p style="text-align: center;">FAIBLESSES</p> <ul style="list-style-type: none">• Il y a très peu de transfert de connaissances dans la région en cette matière
<p style="text-align: center;">OPPORTUNITÉS</p> <ul style="list-style-type: none">• Le transfert de connaissances en ce domaine pourrait augmenter la créativité et les avancées technologiques• La réciprocité du partage du savoir peut apporter des bienfaits	<p style="text-align: center;">MENACES-FREINS</p> <ul style="list-style-type: none">• Le transfert de connaissances est perçu comme une menace dans le secteur privé• Le pouvoir régional n'est pas dans l'intérêt de l'ensemble de la communauté (seulement dans l'intérêt de quelques-uns)

CERCLE DE CRÉATIVITÉ # 7- MINES, EAU ET GÉOMATIQUE

SOLUTIONS PROPOSÉES PAR LES PARTICIPANTS

INFORMATION – FORMATION – TRANSFERT DE CONNAISSANCES :

- Informer la population via un site internet unique de tous les bienfaits de la géomatique et de la protection des nappes d'eau sous-terraines
- Offrir des cours de conversation anglaise à nos jeunes afin qu'ils puissent s'ouvrir sur le monde en parlant anglais couramment

RÉSEAUTAGE :

Événements à organiser :

- Susciter des débats dans le domaine

GOUVERNANCE :

- Orchestrer une vision commune sur les mines, l'eau et la géomatique dans la région

CONDITIONS GAGNANTES SUGGÉRÉES PAR LES PARTICIPANTS

FAITS :

- Les échanges et la communication sont des facteurs importants
- Le transfert de connaissances commence à la maison avec nos enfants et nos proches

PRÉ-REQUIS :

- Qu'on comble les besoins primaires en termes d'affection
- Qu'on soit à l'écoute des autres

FAÇONS DE FAIRE :

- Qu'on mise sur les valeurs humaines comme moyen de faire du transfert de connaissances
- Qu'on cherche la cause de nos problèmes

CERCLE DE CRÉATIVITÉ # 8 – SANTÉ ET GÉNÉTIQUE HUMAINE

DIAGNOSTIC POSÉ PAR LES PARTICIPANTS

MATRICE DE SWOT

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> • Ouverture d'esprit de la part des chercheurs d'ici • Présence de la Bio-banque de calibre international • Beaucoup de jeunes de région participent à l'Expo-Sciences, particulièrement en sciences de la santé (3^e rang au Québec, après les villes de Montréal et Québec) • CORAMH, organisme communautaire unique au Québec, fait le lien entre le savoir et le savoir-faire en matière de certaines maladies héréditaires • Le phénomène Pierre Lavoie – il a fait connaître certaines maladies héréditaires propres à notre région hors de nos frontières • Présence d'étudiants internationaux à l'UQAC • Grande variété de spécialistes travaillent au CSS de Chicoutimi • Les petites équipes sont généralement plus productives 	<ul style="list-style-type: none"> • Le succès n'est pas toujours valorisé • On ne comprend pas toujours l'importance de diffuser le savoir, notamment en matière de santé • Méconnaissance des ressources de la région en matière de santé • Les patients ne participent pas suffisamment à leurs soins ce qui leur permettrait de mieux comprendre leurs maladies • Absence de dimension interpersonnelle dans le domaine de la santé • Les communications sont parfois difficiles entre les chercheurs hyperspécialisés • Les sciences de la santé ne sont pas enseignées au primaire • Le transfert de connaissances en génétique humaine est limité à cause de certains préjugés • Hyperspécialisation dans le secteur de la santé • Problème d'arrimage entre la formation universitaire et les besoins des entreprises dans le secteur de la santé • Peu de perspectives d'emplois dans la région pour les étudiants dans les différentes disciplines reliées à la santé et à la génétique • Manque de reconnaissance des jeunes diplômés d'ici
OPPORTUNITÉS	MENACES-FREINS
<ul style="list-style-type: none"> • Nil 	<ul style="list-style-type: none"> • Spécialisation obligatoire en médecine

CERCLE DE CRÉATIVITÉ # 8 – SANTÉ ET GÉNÉTIQUE HUMAINE

SOLUTIONS PROPOSÉES PAR LES PARTICIPANTS

INFORMATION – FORMATION – TRANSFERT DE CONNAISSANCES :

- Enrichir une base de données sur les différentes pathologies en incluant les informations tacites recueillies auprès des malades eux-mêmes
- Améliorer les cours de formation postsecondaire en tenant compte du feedback des anciens étudiants
- Dans la formation des professionnels de la santé, mettre l'accent sur les compétences transversales (savoir-être)
- Axer la formation des professionnels de la santé sur l'interdisciplinarité et la polyvalence favorisant le dialogue et une meilleure compréhension des problèmes rencontrés
- Dans la formation des médecins en région, favoriser une plus grande collaboration entre les diverses professions du secteur de la santé, notamment dans leurs projets de recherche
- Promouvoir le modèle participatif auprès des futurs médecins
- Augmenter et mieux organiser l'offre de stages dans le domaine de la santé
- Offrir des stages rémunérés afin d'améliorer l'apprentissage collectif
- Développer l'entrepreneuriat dans le secteur médical
- Inviter les entrepreneurs régionaux à rencontrer les étudiants universitaires pour faire connaître leur histoire
- Analyser les besoins des employeurs potentiels de la région en matière de main-d'œuvre pour faciliter le placement de nos futurs étudiants et éviter leur exode

RÉSEAUTAGE :

Pratiques à privilégier :

- Améliorer l'arrimage entre le milieu universitaire, le milieu communautaire et les entreprises privées
- Proposer des projets de recherche en lien avec les industries régionales
- Proposer des projets structurants visant à aider les entreprises à bénéficier de l'expertise des étudiants

Structures à mettre en place :

- Créer des ponts entre la recherche fondamentale et les milieux d'affaires dans le domaine de la santé

CONDITIONS GAGNANTES SUGGÉRÉES PAR LES PARTICIPANTS

FAITS :

- Les situations de crise sont propices à l'apprentissage collectif et à l'innovation
- L'éloignement régional permet l'interdisciplinarité dans le domaine de la santé
- Le corps professoral est en plein renouvellement, donc arrivée de sang neuf

PRÉ-REQUIS :

- Qu'il y ait une réelle ouverture interprofessionnelle dans le domaine de la santé

FAÇONS DE FAIRE :

- Que la population s'approprié la problématique reliée aux maladies héréditaires
- Qu'on collabore à la recherche internationale

EXEMPLES :

- CORAMH favorise la transmission de connaissances vers la communauté (maladies héréditaires)
- Pierre Lavoie sponsorise la recherche sur l'acidose lactique

CERCLE DE CRÉATIVITÉ # 9 – TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DES COMMUNICATIONS (TIC)

DIAGNOSTIC POSÉ PAR LES PARTICIPANTS

MATRICE DE SWOT

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> • La population régionale est travaillante, autonome et débrouillarde • La région a toutes les infrastructures pour accueillir les nouvelles entreprises spécialisées dans les TIC • Les nouveaux programmes d'études postsecondaires offerts dans la région sont en lien avec les besoins du marché 	<ul style="list-style-type: none"> • Individualisme • Région fermée aux étrangers • On n'arrive pas toujours à bien trier l'information disponible sur Internet • La compétition est féroce dans le milieu scolaire • Les cours offerts par les professeurs plus âgés ne correspondent pas à la réalité d'aujourd'hui • Les professeurs plus âgés ne sont pas motivés pour s'investir dans la recherche • Les professeurs préfèrent de gros projets à long terme avec de grosses entreprises plutôt que de petits projets à court terme avec des PME, notamment à cause de la complexité de la paperasse administrative • Les TIC sont moins dynamiques ici comparativement à ce qui se fait ailleurs • Manque de leadership dans le domaine des TIC • Les jeunes sont absents des lieux de pouvoir • Peu de création d'emplois dans la région dans le domaine des TIC • On ne fait pas confiance aux jeunes diplômés dans le domaine des TIC • Les jeunes diplômés dans le domaine des TIC quittent la région faute d'emplois • Le savoir en matière de TIC est peu diversifié dans la région suite au départ des jeunes
OPPORTUNITÉS	MENACES-FREINS
<ul style="list-style-type: none"> • Internet est un outil formidable dans un contexte de mondialisation des marchés • Le télétravail est en pleine expansion • Les TIC représentent d'importantes opportunités pour le futur dans divers domaines tels l'environnement, l'éducation, la santé et l'économie • L'éloignement des marchés n'est pas un obstacle pour le développement des TIC • L'expérience acquise dans le secteur privé spécialisé dans les TIC peut contribuer à la mise à jour et au développement des différentes formations postsecondaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Vision à court terme • On hésite à divulguer son savoir dans un but d'apprentissage collectif quand la concurrence est trop féroce • La rentabilité prime sur le savoir • La syndicalisation est perçue comme un frein à l'innovation • Les baby-boomers sont davantage centrés sur la protection de leurs acquis que sur la transmission de leurs connaissances aux plus jeunes • Les professeurs dans le domaine des TIC, particulièrement les plus âgés, sont désabusés

CERCLE DE CRÉATIVITÉ # 9 – TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DES COMMUNICATIONS (TIC)

SOLUTIONS PROPOSÉES PAR LES PARTICIPANTS

FINANCEMENT :

- Développer le travail virtuel via des crédits d'impôt offerts aux entreprises afin de les attirer dans la région comme cela se fait déjà à Boston

INFORMATION – FORMATION – TRANSFERT DE CONNAISSANCES :

- Faire un inventaire de tout ce qui se fait ici et ailleurs en matière de TIC afin de faire ressortir nos particularités régionales et effectuer une planification stratégique régionale
- Développer des sources d'informations indépendantes pour éviter la censure ou la désinformation et donner l'heure juste sur ce qui se passe vraiment dans la région
- Avoir un accès internet gratuit pour la région afin d'attirer les travailleurs et les entreprises (un groupe de jeunes y travaille déjà)
- Faire connaître les personnes créatrices et leurs parcours afin de démontrer que de rester dans une région éloignée n'est pas un frein à l'innovation
- Développer un portail Internet unique pour toutes les entreprises régionales spécialisées dans les TIC afin de mieux se faire connaître du public et de faire part de leurs besoins, de leurs problèmes et des opportunités qu'elles offrent
- Organiser des conférences régionales sur les TIC

RÉSEAUTAGE :

Pratiques à privilégier :

- Délocaliser les zones de débats en utilisant les vidéos-conférences
- Inviter la population, les syndicats, les politiciens aux différents débats

Structures à mettre en place :

- Mettre sur pied une table de concertation permanente, ouverte à toute la population régionale afin de cibler les grands enjeux et de trouver des solutions rassembleuses (déjeuner, brunch, etc.)
- Créer une fraternité, tous domaines confondus, afin de faire éclore des idées et s'entraider, avec un rapport mensuel distribué aux membres
- Organiser des réseaux de formation

Événements à organiser :

- Organiser des cercles de créativité avec des personnes d'horizons plus diversifiés
- Multiplier les rencontres et les discussions dans le domaine des TIC

MARKETING RÉGIONAL :

- Faire du marketing régional en s'ouvrant aux autres et en accueillant les nouveaux arrivants

GOUVERNANCE :

- Trouver des leaders qui sont prêts à porter le flambeau dans les médias afin de faire avancer les idées nouvelles auprès de la population régionale

CONDITIONS GAGNANTES SUGGÉRÉES PAR LES PARTICIPANTS

PRÉ-REQUIS :

- Qu'on ait un meilleur équilibre entre les jeunes et les personnes expérimentées

FAÇONS DE FAIRE :

- Qu'on favorise les interactions entre les personnes et le travail d'équipe
- Qu'on utilise les TIC de façon créative et efficiente
- Qu'on mette en place un partenariat entre l'UQAC et les entreprises pour favoriser l'embauche des jeunes

CERCLE DE CRÉATIVITÉ # 10 – TOURISME D'AVENTURE

DIAGNOSTIC POSÉ PAR LES PARTICIPANTS

MATRICE DE SWOT

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> • Nature merveilleuse et attraits touristiques en abondance dans la région • Projet ACCORD qui vise à faire du tourisme d'aventure un créneau d'excellence pour la région • Amélioration continue de l'offre touristique régionale depuis le début des années 80 • Présence de plus de 80 entreprises régionales impliquées dans le tourisme • Présence de plusieurs associations aussi • Présence des Montagnais dans la région et toute leur culture à partager • Participation active d'une cinquantaine de bénévoles bien formés qui servent d'ambassadeurs de la Vélo-route des Bleuets • Les sondages effectués auprès de ceux qui nous visitent ont permis d'améliorer notre offre touristique • Présence de plusieurs programmes de formation postsecondaire (collégiale et universitaire) 	<ul style="list-style-type: none"> • La population connaît mal les différents attraits touristiques de sa propre région • On ignore les réelles retombées économiques de l'industrie touristique régionale • Formation en deux paliers (cégep et UQAC) en matière de tourisme • Incohérences entre les institutions d'enseignement et les entreprises touristiques • Difficile d'obtenir une formation générale simultanément aux certificats de compétences reconnus par l'industrie • Besoin de former des guides compétents qui sauront répondre aux attentes de la clientèle et assurer leur sécurité • Problème de rétention des gens qualifiés (guides) • Difficile d'accéder au savoir des plus âgés (savoirs perdus) • Barrière linguistique pour rejoindre les touristes anglophones • Utilisation restreinte des outils Internet pour vendre l'écotourisme • Absence de veille stratégique dans le domaine du tourisme d'aventure • Institutions trop rigides ce qui limite leur vitesse de réaction • On se perd dans les associations multiples • Peur de parler librement sans être jugé • Manque de partage des informations dans le secteur touristique • Petit groupe d'individus qui fonctionne en vase clos depuis vingt ans • Manque de concertation entre les différentes associations • Manque de consensus entre les MRC autour du concept de tourisme • Offre touristique peu diversifiée • Sous-valorisation de certains sites touristique • Éloignement des grands marchés • Grandes distances physiques entre les intervenants du milieu touristique régional • Manque de vision d'ensemble dans le secteur du tourisme d'aventure • Manque d'appui politique • Financement insuffisant
<p style="text-align: center;">OPPORTUNITÉS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nil 	<p style="text-align: center;">MENACES-FREINS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trop de compétition entre les divers acteurs du milieu – savoir muet

CERCLE DE CRÉATIVITÉ # 10 – TOURISME D'AVENTURE

SOLUTIONS PROPOSÉES PAR LES PARTICIPANTS

INFORMATION – FORMATION – TRANSFERT DE CONNAISSANCES :

- Mettre en place un plan de communication pour que la population régionale réalise que l'industrie touristique peut rapporter énormément à la région
- Faire que les résidents connaissent mieux la région et puissent bien orienter les touristes
- Favoriser l'accès aux sites touristiques à la population régionale (prix plus abordables)
- Créer un journal d'informations sur tout ce qui se passe en tourisme dans la région
- Effectuer un sondage auprès des touristes afin de voir ce qu'ils apprécient ou pas dans la région et voir comment améliorer notre offre touristique par la suite
- Offrir aux jeunes du secondaire un programme « sport d'aventure – études »
- Offrir une formation aux jeunes du secondaire et du collégial afin de leur faire connaître la région et tous ses attraits (histoire régionale)
- Offrir du tutorat aux étudiants et aux entreprises du secteur du tourisme d'aventure
- Offrir une formation continue, hors-cadre, pour les étudiants et les acteurs du milieu intéressés par le tourisme
- Que les retraités qui désirent accompagner les touristes puissent leur transmettre leur savoir et leurs expériences

RÉSEAUTAGE :

Pratiques à privilégier :

- Mobiliser toute la population régionale afin de structurer une véritable industrie touristique
- Provoquer des rencontres avec des gens qui ont réussi afin qu'ils puissent communiquer leurs expériences
- Tisser des liens de solidarité, favoriser le travail d'équipe et la concertation de tous les acteurs du milieu (chercheurs, entrepreneurs, guides, etc.)

Structures à mettre en place :

- Créer des partenariats entre les acteurs du milieu
- Poursuivre la démarche de concertation du projet ACCORD (créneau d'excellence à développer)
- Regroupement en comités dans le secteur du tourisme d'aventure
- Créer une structure organisationnelle profitable sur le tourisme d'aventure
- Mettre en place une veille stratégique impliquant différents acteurs du milieu afin d'améliorer l'offre touristique régionale
- Échanger avec tous les représentants d'organismes à travers le Québec

Événements à organiser :

- Rencontres informelles dans le secteur du tourisme d'aventure

MARKETING RÉGIONAL :

- Créer un sentiment d'appartenance à la région
- Faire la promotion de notre capacité d'accueil
- Faire du marketing régional agressif à travers le monde (pas seulement axé sur le charme)
- Que le Saguenay trouve un nouveau produit d'appel touristique, autre que les grands spectacles, le Lac-Saint-Jean misant maintenant ses actions autour de la Vélo-route des Bleuets en pleine croissance
- Ajouter un parcours plus sauvage à la Vélo-route des Bleuets pour rejoindre une clientèle plus large

GOUVERNANCE :

- Se trouver un capitaine en matière de tourisme derrière qui la population régionale se rassemblera
- Favoriser une vision commune à long terme
- Réglementer les sorties scolaires pour les recentrer sur les attraits touristiques de la région afin de favoriser le rodage des nouvelles activités

FINANCEMENT :

- Rassembler les entrepreneurs afin de mettre sur pied un fonds de capital de risque pour venir en aide aux futurs entrepreneurs (les banques et les CLD ne pouvant pas toujours répondre à leurs besoins)

CERCLE DE CRÉATIVITÉ # 10 – TOURISME D'AVENTURE

CONDITIONS GAGNANTES SUGGÉRÉES PAR LES PARTICIPANTS

PRÉ-REQUIS :

- Qu'on ait le goût et la volonté d'apprendre
- Qu'on soit à l'écoute de la clientèle pour mieux cibler notre stratégie de marketing

FAÇONS DE FAIRE :

- Qu'on se rassemble
- Qu'on se questionne sur le prochain produit d'appel au Saguenay (autre que les grands spectacles)
- Qu'on instaure une culture touristique dans l'ensemble de la population
- Qu'on inclut la population dans tout le processus de développement d'un projet touristique
- Qu'on publicise efficacement les projets auxquels on croit
- Qu'on crée une image forte de la région
- Qu'on ait des standards élevés de qualité pour tous les acteurs du milieu
- Qu'on provoque des rencontres avec des gens qui ont réussi
- Qu'on forme de nouveaux guides en les jumelant aux plus anciens
- Qu'on embauche des personnes qualifiées qui seront nos meilleurs vendeurs
- Qu'on expérimente nos produits touristiques ici avant de les vendre aux étrangers

**FORUM SUR L'ENJEU DE L'APPRENTISSAGE COLLECTIF
AU SAGUENAY – LAC-SAINT-JEAN, 2008
(CERCLES DE CRÉATIVITÉ)**

ANNEXE 3B

GRILLE D'ÉVALUATION DES CERCLES DE CRÉATIVITÉ

GRILLE D'ÉVALUATION DES CERCLES DE CRÉATIVITÉ

Critères d'évaluation du processus de créativité	Degré de respect du critère de 1 à 5 (1 = peu, 5 = beaucoup)					Commentaires
1. Le temps de parole des experts est-il respecté par ceux-ci ?	1	2	3	4	5	
2. Le débat interpelle-t-il les participants au-delà du cercle des experts ?	1	2	3	4	5	
3. Le diagnostic est-il clairement posé ?						
• État de la situation ?	1	2	3	4	5	
• Problèmes ?	1	2	3	4	5	
• Forces ?	1	2	3	4	5	
• Faiblesses ?	1	2	3	4	5	
• Contraintes ?	1	2	3	4	5	
• Difficultés ?	1	2	3	4	5	
• Menaces ?	1	2	3	4	5	
• Autres ?	1	2	3	4	5	
4. Y-a-t-il pondération des divers éléments du diagnostic ?	1	2	3	4	5	
5. Quel est le niveau de détail des éléments du diagnostic ?	1	2	3	4	5	
6. Les impacts causés par les éléments diagnostiqués sont-ils identifiés ?	1	2	3	4	5	
7. Des solutions potentielles et concrètes sont-elles proposées ?	1	2	3	4	5	
8. Quelle est la qualité générale des solutions proposées ?	1	2	3	4	5	
9. Y-a-t-il un débat ouvert autour des solutions proposées ?	1	2	3	4	5	
10. La faisabilité des solutions et des actions a-t-elle été considérée ?						
• Sociale ?	1	2	3	4	5	
• Technique ?	1	2	3	4	5	
• Économique ?	1	2	3	4	5	
• Environnementale ?	1	2	3	4	5	
• Financière ?	1	2	3	4	5	
• Globale ?	1	2	3	4	5	
11. Y a-t-il un réel esprit de recherche de solutions au sein du cercle ?	1	2	3	4	5	
12. La confrontation d'idées fut-elle suffisamment créatrice ?	1	2	3	4	5	
13. La mixité des expertises est-elle appropriée et suffisamment fertile ?	1	2	3	4	5	
14. Qu'avez-vous le plus apprécié ?	1	2	3	4	5	
15. Qu'avez-vous le moins apprécié ?	1	2	3	4	5	
16. Faut-il apporter des correctifs à notre méthode de cercle de créativité ? Lesquels ?	1	2	3	4	5	
17. Est-ce qu'un tel exercice vaut la peine d'être poursuivi ?	1	2	3	4	5	
18. Nom de votre cercle de créativité à préciser s.v.p.						

FORUM SUR L'ENJEU DE L'APPRENTISSAGE COLLECTIF AU SAGUENAY – LAC-SAINT-JEAN, 2008 (CERCLES DE CRÉATIVITÉ)

ANNEXE 4B

LISTE DES GRAPHIQUES ET DES TABLEAUX RELATIFS À CHACUNE DES 17 QUESTIONS DE LA GRILLE D'ÉVALUATION DES CERCLES DE CRÉATIVITÉ

LISTE DES QUESTIONS

- Q1 – RESPECT DU TEMPS DE PAROLE DES EXPERTS
- Q2 – PARTICIPANTS INTERPELLÉS PAR LE DÉBAT
- Q3 – DIAGNOSTIC GLOBAL CLAIREMENT IDENTIFIÉ
- Q4 – PONDÉRATION DES DIVERS ÉLÉMENTS DU DIAGNOSTIC
- Q5 – NIVEAU DE DÉTAIL DES ÉLÉMENTS DU DIAGNOSTIC
- Q6 – IDENTIFICATION DES IMPACTS DU DIAGNOSTIC
- Q7 – PROPOSITION DE SOLUTIONS POTENTIELLES ET CONCRÈTES
- Q8 – QUALITÉ GÉNÉRALE DES SOLUTIONS PROPOSÉES
- Q9 – DÉBAT OUVERT AUTOUR DES SOLUTIONS PROPOSÉES
- Q10 – FAISABILITÉ DES SOLUTIONS PROPOSÉES CONSIDÉRÉE
- Q11 – RÉEL ESPRIT DE RECHERCHE DE SOLUTIONS
- Q12 – CONFRONTATION DES IDÉES SUFFISAMMENT CRÉATRICE
- Q13 – MIXITÉ DES EXPERTISES SUFFISAMMENT CRÉATRICE
- Q14 – CE QUI A ÉTÉ LE PLUS APPRÉCIÉ PAR L'ENSEMBLE DES PARTICIPANTS
- Q15 – CE QUI A ÉTÉ LE MOINS APPRÉCIÉ PAR LES RÉPONDANTS
- Q16 – CORRECTIFS À APPORTER À LA MÉTHODE
- Q17 – UN TEL EXERCICE MÉRITE D'ÊTRE POURSUIVI

LISTE DES CERCLES DE CRÉATIVITÉ

- Cercle 1 – Agroalimentaire
- Cercle 2 – Aluminium
- Cercle 3 – Arts et culture
- Cercle 4 – Énergies renouvelables
- Cercle 5 – Environnement et recyclage
- Cercle 6 – Forêt boréale
- Cercle 7 – Mines, eau et géomatique
- Cercle 8 – Santé et génétique humaine
- Cercle 9 – Technologie de l'information et des communications (TIC)
- Cercle 10 – Tourisme d'aventure

GRAPHIQUE Q1

Q1 - RESPECT DU TEMPS DE PAROLE DES EXPERTS
 TAUX DE SATISFACTION (SUR 5) SELON LE CERCLE DE CRÉATIVITÉ
 FORUM SUR L'ENJEU DE L'APPRENTISSAGE COLLECTIF AU SAGUENAY - LAC-SAINT-JEAN
 TENU LE 5 DÉCEMBRE 2008 À L'UQAC

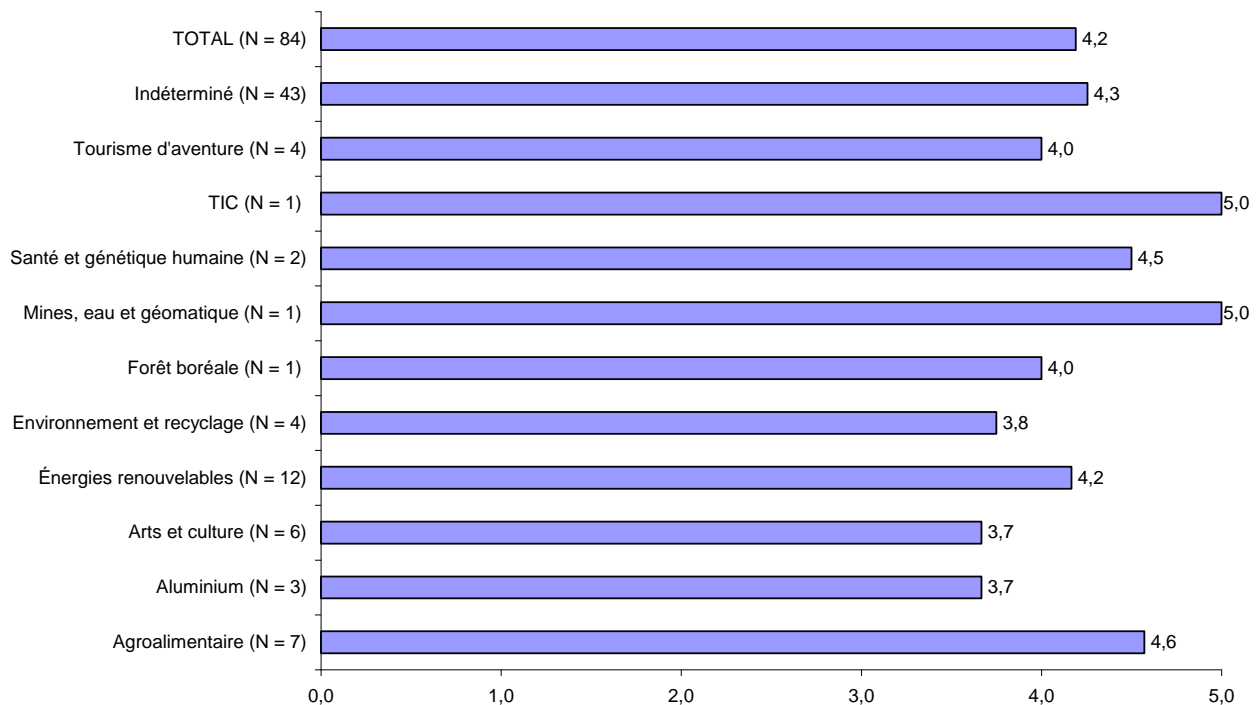


TABLEAU Q1

Q1 – RESPECT DU TEMPS DE PAROLE DES EXPERTS												
COMMENTAIRES	Cercle 1	Cercle 2	Cercle 3	Cercle 4	Cercle 5	Cercle 6	Cercle 7	Cercle 8	Cercle 9	Cercle 10	Cercle ?	TOTAL
OUI												
Chacun a pu prendre la parole quand il le souhaitait		1										1
NON												
Difficile		1										1
Un des invités a peu parlé					2							2
Un des invités a beaucoup parlé					2							2
Quelques experts ont pris le monopole de la parole			2									2
Les experts prennent trop de place											1	1
TOTAL	0	2	2	0	4	0	0	0	0	0	1	9
Oui	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Non	0	1	2	0	4	0	0	0	0	0	1	8

GRAPHIQUE Q2

Q2 - PARTICIPANTS INTERPELLÉS PAR LE DÉBAT
 TAUX DE SATISFACTION (SUR 5) SELON LE CERCLE DE CRÉATIVITÉ
 FORUM SUR L'ENJEU DE L'APPRENTISSAGE COLLECTIF AU SAGUENAY - LAC-SAINT-JEAN
 TENU LE 5 DÉCEMBRE 2008 À L'UQAC

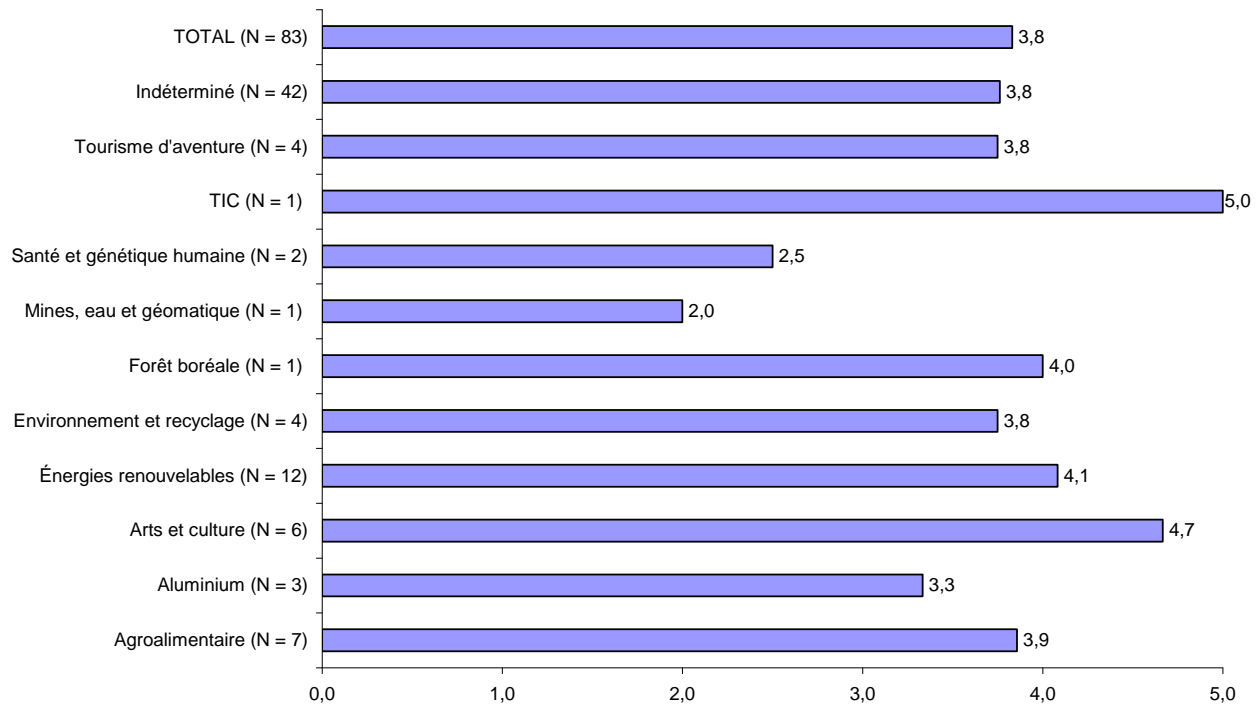


TABLEAU Q2

Q2 – PARTICIPANTS INTERPELLÉS PAR LE DÉBAT												
COMMENTAIRES	Cercle 1	Cercle 2	Cercle 3	Cercle 4	Cercle 5	Cercle 6	Cercle 7	Cercle 8	Cercle 9	Cercle 10	Cercle ?	TOTAL
OUI												
Beaucoup d'étudiants ont participé au débat											1	1
75% des participants ont participé											1	1
A aimé cette facette du Forum											1	1
A senti que l'opinion des participants a été prise en compte			1									1
NON												
Très peu de participants dans la salle	1											1
Seulement quelques participants ont participé		1										1
Les participants ont très peu participé								1			2	3
Les participants ont participé vers la fin des débats											1	1
Cela aurait pu être mieux											1	1
TOTAL	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	7	11
Oui	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	3	4
Non	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	4	7

GRAPHIQUE Q3

Q3 - DIAGNOSTIC GLOBAL CLAIREMENT IDENTIFIÉ
 TAUX DE SATISFACTION (SUR 5) SELON LE CERCLE DE CRÉATIVITÉ
 FORUM SUR L'ENJEU DE L'APPRENTISSAGE COLLECTIF AU SAGUENAY - LAC-SAINT-JEAN
 TENU LE 5 DÉCEMBRE 2008 À L'UQAC

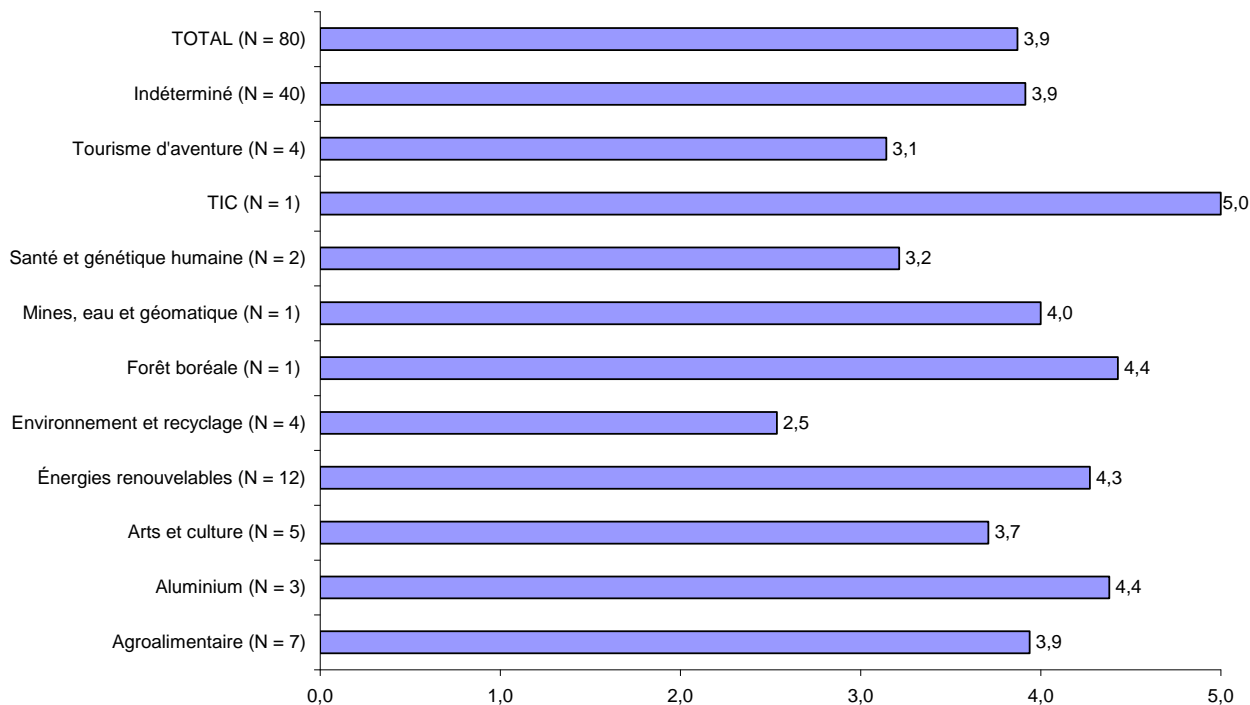


TABLEAU Q3

Q3 – DIAGNOSTIC GLOBAL CLAIREMENT IDENTIFIÉ												
COMMENTAIRES	Cercle 1	Cercle 2	Cercle 3	Cercle 4	Cercle 5	Cercle 6	Cercle 7	Cercle 8	Cercle 9	Cercle 10	Cercle ?	TOTAL
OUI												
Diagnostic bien posé et bien résumé (matrice SWOT)		1										1
Bonne synthèse de la situation											1	1
Un tableau résumant le tout a été réalisé par les experts											1	1
NON												
Un meilleur diagnostic aurait sans doute aidé au débat sur les solutions					2							2
Trop axé sur le négatif, pas assez sur les forces			1									
Diagnostic vague et pas assez concret				2								2
Diagnostic pas vraiment posé			1									1
Le débat a divagué vers la fin											1	1
Les experts s'égareraient du sujet											2	2
TOTAL	0	1	2	2	2	0	0	0	0	0	5	11
Oui	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3
Non	0	0	2	2	2	0	0	0	0	0	3	8

GRAPHIQUE Q4

Q4 - PONDÉRATION DES DIVERS ÉLÉMENTS DU DIAGNOSTIC
 TAUX DE SATISFACTION (SUR 5) SELON LE CERCLE DE CRÉATIVITÉ
 FORUM SUR L'ENJEU DE L'APPRENTISSAGE COLLECTIF AU SAGUENAY - LAC-SAINT-JEAN
 TENU LE 5 DÉCEMBRE 2008 À L'UQAC

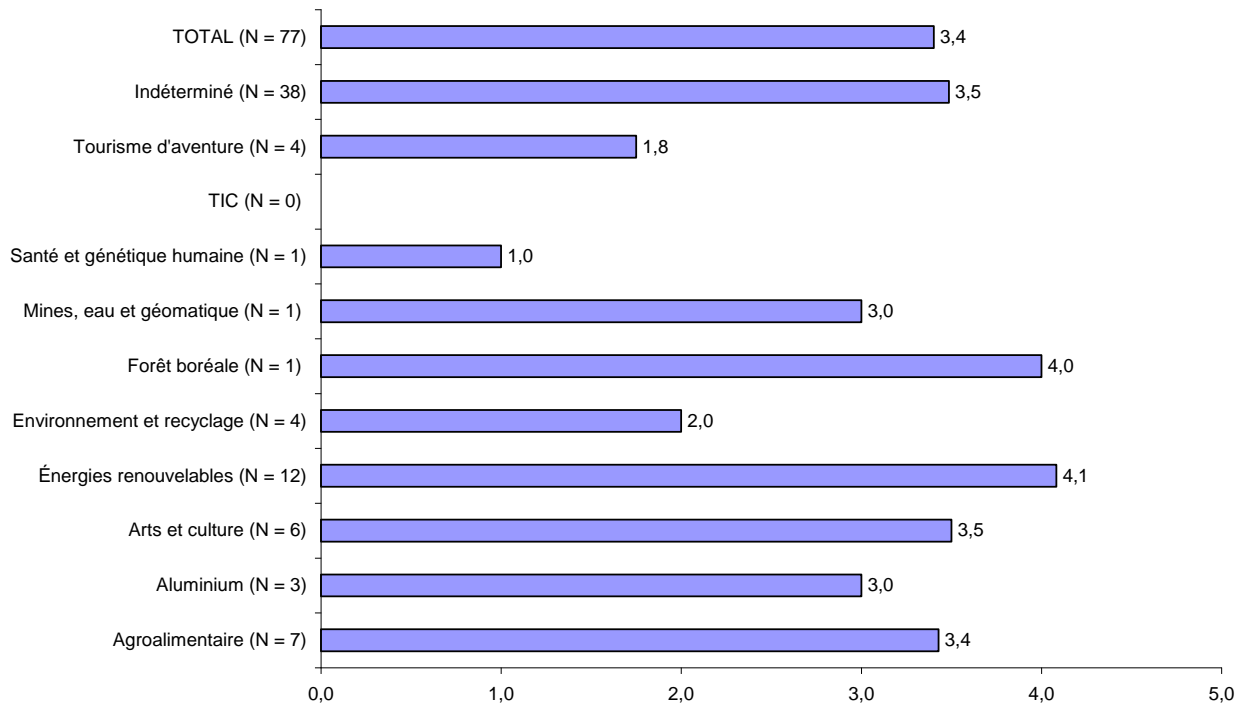


TABLEAU Q4

Q4 – PONDÉRATION DES DIVERS ÉLÉMENTS DU DIAGNOSTIC												
COMMENTAIRES	Cercle 1	Cercle 2	Cercle 3	Cercle 4	Cercle 5	Cercle 6	Cercle 7	Cercle 8	Cercle 9	Cercle 10	Cercle ?	TOTAL
OUI												
NON												
Cet aspect du diagnostic manque		1										1
Pas vraiment			1									1
Solutions diverses mais surtout économiques											1	1
Ne comprend pas la question								1		1	1	3
TOTAL	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	2	6
Oui	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Non	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	3
Ne comprend pas la question	0	0		0		0	0	1	0	1	1	3

GRAPHIQUE Q5

Q5 - NIVEAU DE DÉTAIL DES ÉLÉMENTS DU DIAGNOSTIC
 TAUX DE SATISFACTION (SUR 5) SELON LE CERCLE DE CRÉATIVITÉ
 FORUM SUR L'ENJEU DE L'APPRENTISSAGE COLLECTIF AU SAGUENAY - LAC-SAINT-JEAN
 TENU LE 5 DÉCEMBRE 2008 À L'UQAC

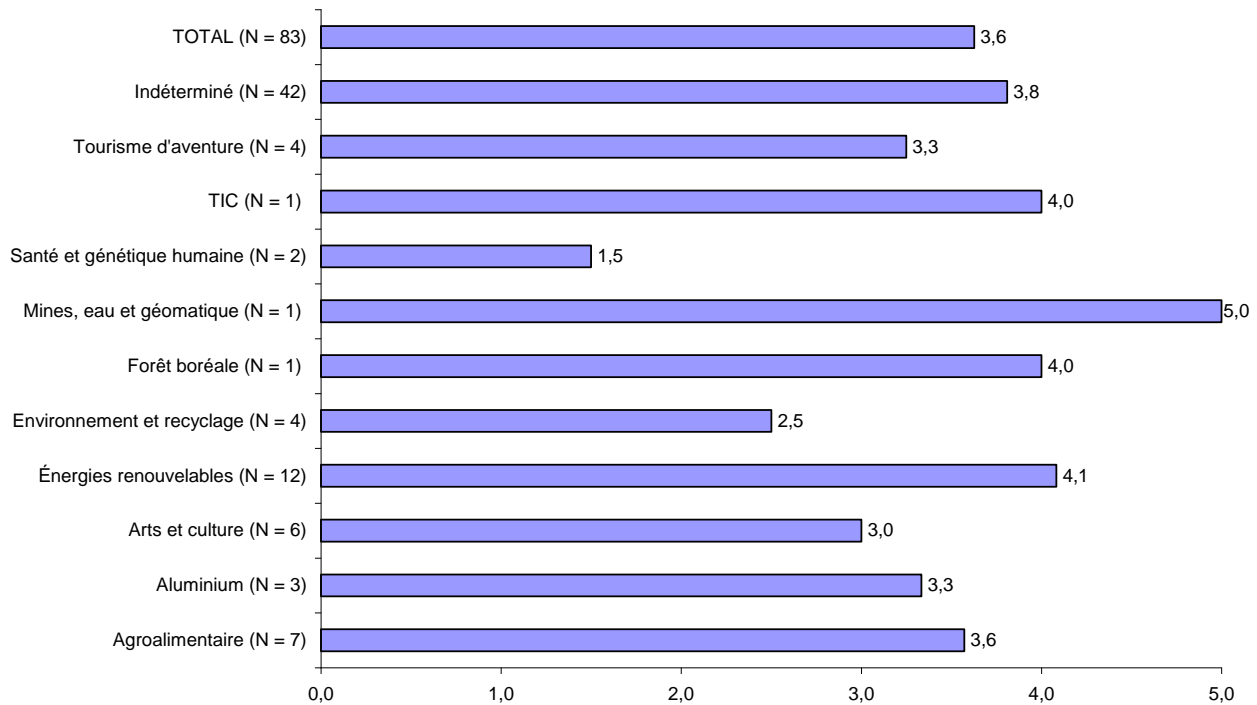


TABLEAU Q5

Q5 – NIVEAU DE DÉTAIL DES ÉLÉMENTS DU DIAGNOSTIC												
COMMENTAIRES	Cercle 1	Cercle 2	Cercle 3	Cercle 4	Cercle 5	Cercle 6	Cercle 7	Cercle 8	Cercle 9	Cercle 10	Cercle ?	TOTAL
OUI												
Les éléments de la matrice SWOT sont assez explicites		1										1
On a parlé beaucoup de financement ici			1									1
Assez détaillé comme diagnostic mais pas assez résumé			1									1
NON												
On n'est pas entré en profondeur dans le diagnostic		1										1
Très peu de détails ont été donnés					2							2
Très haut niveau											1	1
Manque de statistiques											1	1
TOTAL	0	2	2	0	2	0	0	0	0	0	2	8
Oui	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Non	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0	2	5

GRAPHIQUE Q6

Q6 - IDENTIFICATION DES IMPACTS DU DIAGNOSTIC
 TAUX DE SATISFACTION (SUR 5) SELON LE CERCLE DE CRÉATIVITÉ
 FORUM SUR L'ENJEU DE L'APPRENTISSAGE COLLECTIF AU SAGUENAY - LAC-SAINT-JEAN
 TENU LE 5 DÉCEMBRE 2008 À L'UQAC

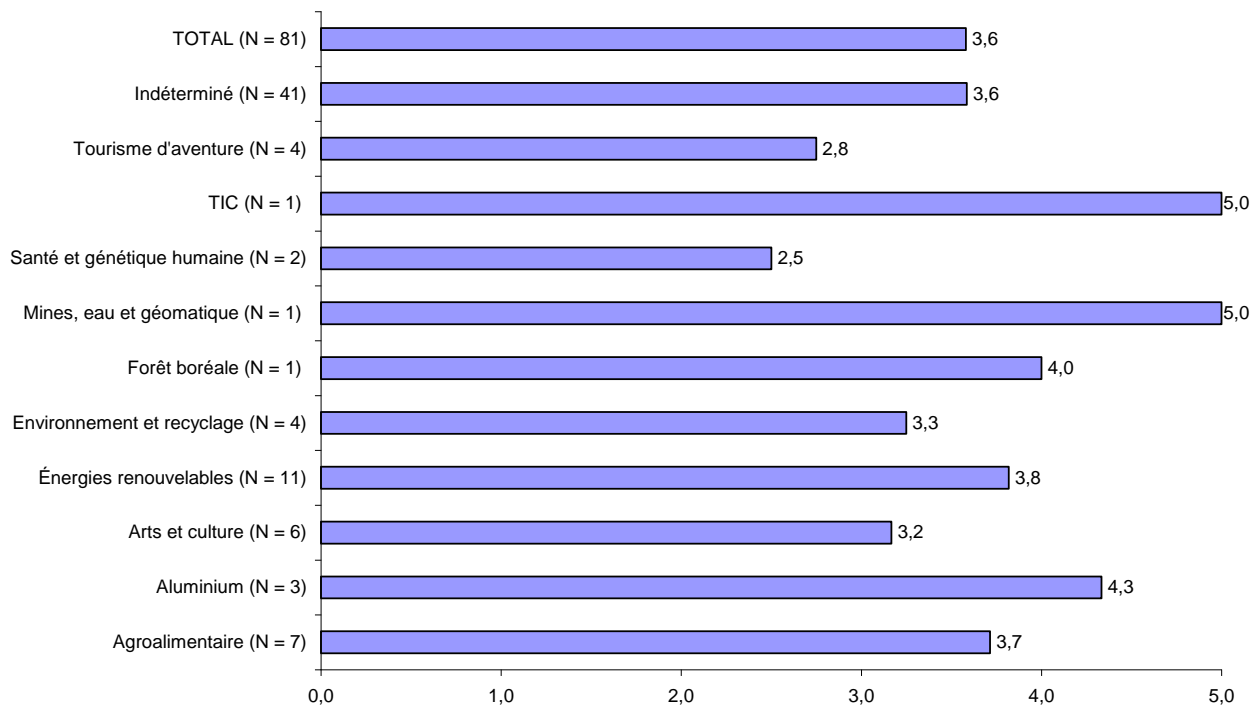


TABLEAU Q6

Q6 – IDENTIFICATION DES IMPACTS DU DIAGNOSTIC												
COMMENTAIRES	Cercle 1	Cercle 2	Cercle 3	Cercle 4	Cercle 5	Cercle 6	Cercle 7	Cercle 8	Cercle 9	Cercle 10	Cercle ?	TOTAL
OUI												
Oui		1										1
Très bien et très clair											2	2
NON												
On aurait pu aller plus loin pour certains éléments					1							1
Plus ou moins											3	3
On n'a pas parlé assez des impacts			1									1
TOTAL	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	5	8
Oui	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3
Non	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	3	5

GRAPHIQUE Q7

Q7 - PROPOSITION DE SOLUTIONS POTENTIELLES ET CONCRÈTES
 TAUX DE SATISFACTION (SUR 5) SELON LE CERCLE DE CRÉATIVITÉ
 FORUM SUR L'ENJEU DE L'APPRENTISSAGE COLLECTIF AU SAGUENAY - LAC-SAINT-JEAN
 TENU LE 5 DÉCEMBRE 2008 À L'UQAC

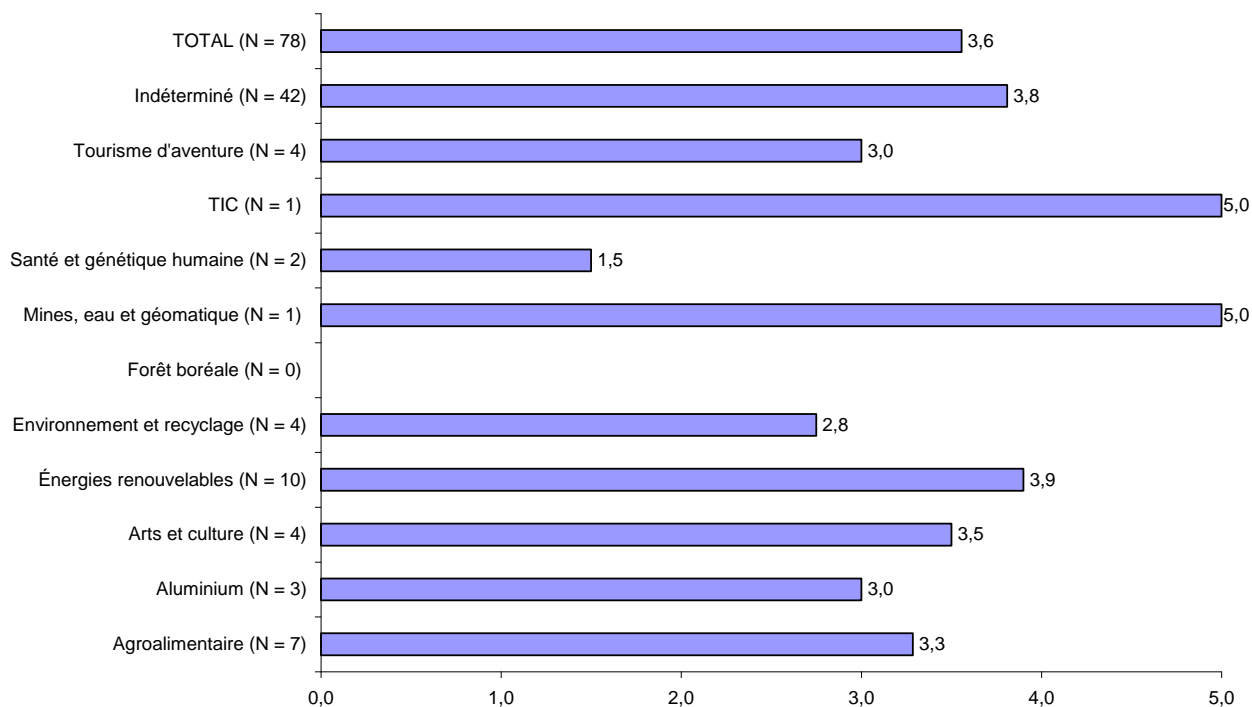


TABLEAU Q7

Q7 – PROPOSITION DE SOLUTIONS POTENTIELLES ET CONCRÈTES												
COMMENTAIRES	Cercle 1	Cercle 2	Cercle 3	Cercle 4	Cercle 5	Cercle 6	Cercle 7	Cercle 8	Cercle 9	Cercle 10	Cercle ?	TOTAL
	OUI											
Beaucoup de solutions proposées et elles sont réalisables											1	1
Quelques-unes sont soumises		1									1	2
Peu de solutions proposées et trop générales								1				1
Oui mais pas en lien avec les énergies renouvelables				1								1
NON												
On n'a pas eu le temps		1										1
Les solutions proposées ne sont que de bons souhaits et semblent peu réalisables					2							2
Le sujet a été mal abordé (mauvaise organisation)				1								1
On ne répondait pas aux questions soulevées											1	1
Aucune solution précise identifiée											1	1
On n'a pas abordé cette question											1	1
TOTAL	0	2	0	2	2	0	0	1	0	0	5	12
Oui	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	2	5
Non	0	1	0	1	2	0	0	0	0	0	3	7

GRAPHIQUE Q8

Q8 - QUALITÉ GÉNÉRALE DES SOLUTIONS PROPOSÉES
 TAUX DE SATISFACTION (SUR 5) SELON LE CERCLE DE CRÉATIVITÉ
 FORUM SUR L'ENJEU DE L'APPRENTISSAGE COLLECTIF AU SAGUENAY - LAC-SAINT-JEAN
 TENU LE 5 DÉCEMBRE 2008 À L'UQAC

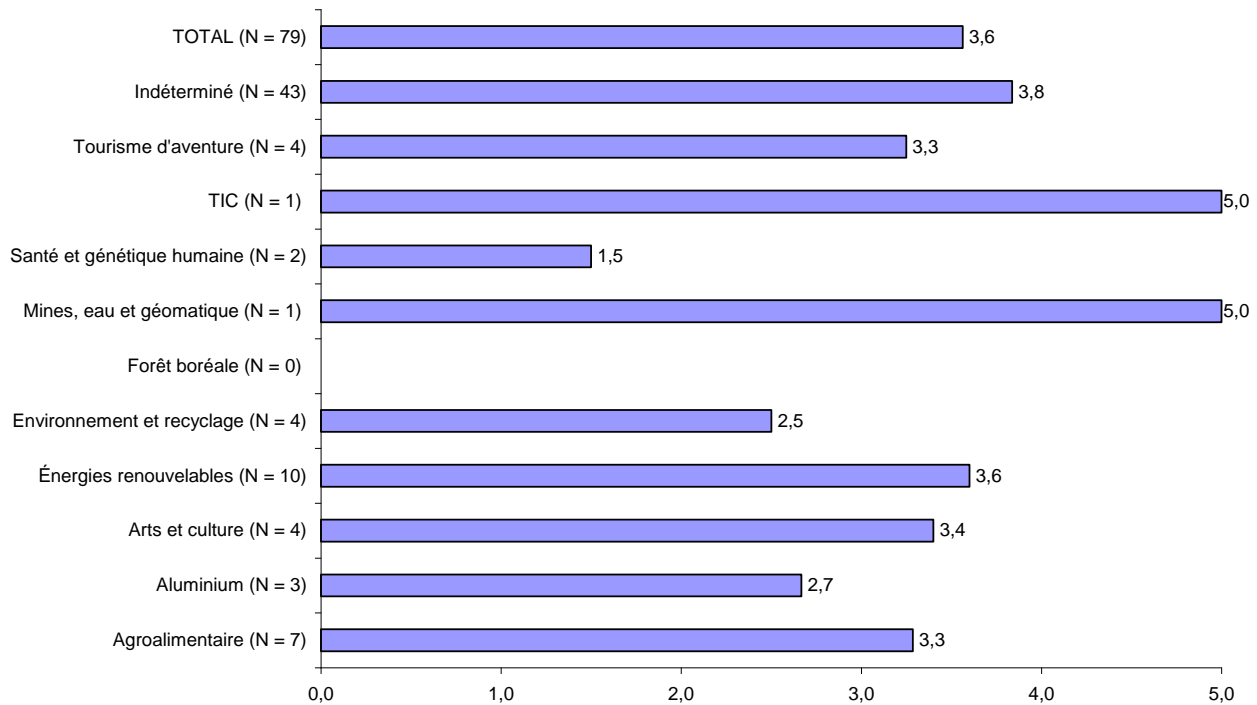


TABLEAU Q8

Q8 – QUALITÉ GÉNÉRALE DES SOLUTIONS PROPOSÉES												
COMMENTAIRES	Cercle 1	Cercle 2	Cercle 3	Cercle 4	Cercle 5	Cercle 6	Cercle 7	Cercle 8	Cercle 9	Cercle 10	Cercle ?	TOTAL
	OUI											
Intéressantes				1								1
Viables											1	1
Spéciales											1	1
Bonnes											1	1
Très bien											1	1
Excellentes											1	1
NON												
Rien de concret		1										1
Pas de solution précise identifiée											2	2
Plus ou moins concrètes											1	1
Pas assez innovantes, trop classiques, voire déjà existantes		1										1
Plus des pistes de solutions que de solutions	1											1
Vagues, trop nombreuses				1								1
Pas en lien avec la problématique				1								1
Ne tiennent pas compte de la façon d'attirer plus de gens aux événements culturels			1									1
TOTAL	1	2	1	3	0	0	0	0	0	0	8	15
Oui	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	5	6
Non	1	2	1	2	0	0	0	0	0	0	3	9

GRAPHIQUE Q9

Q9 - DÉBAT OUVERT AUTOUR DES SOLUTIONS PROPOSÉES
 TAUX DE SATISFACTION (SUR 5) SELON LE CERCLE DE CRÉATIVITÉ
 FORUM SUR L'ENJEU DE L'APPRENTISSAGE COLLECTIF AU SAGUENAY - LAC-SAINT-JEAN
 TENU LE 5 DÉCEMBRE 2008 À L'UQAC

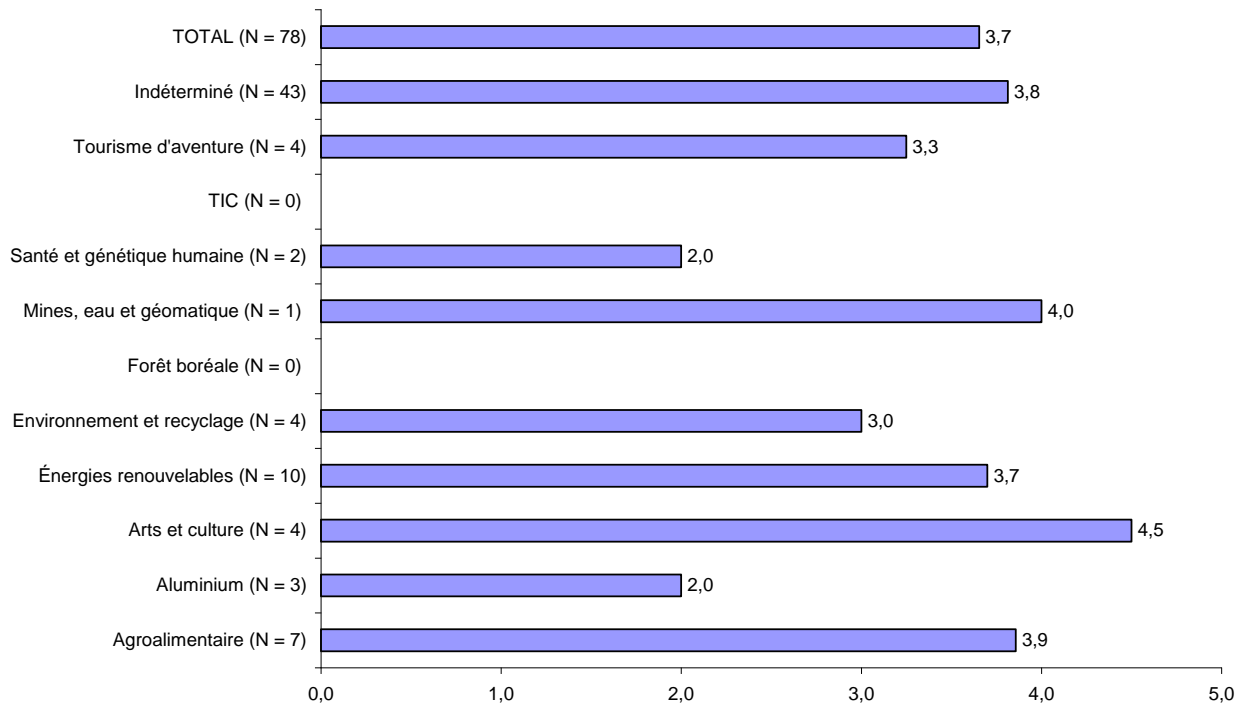


TABLEAU Q9

Q9 – DÉBAT OUVERT AUTOUR DES SOLUTIONS PROPOSÉES												
COMMENTAIRES	Cercle 1	Cercle 2	Cercle 3	Cercle 4	Cercle 5	Cercle 6	Cercle 7	Cercle 8	Cercle 9	Cercle 10	Cercle ?	TOTAL
OUI												
Le dialogue s'est fait dans le respect des participants					2							2
Beaucoup de discussions				1								1
Débat mais pas axé sur les solutions			1									1
NON												
Pas vraiment		1			2						1	4
Pas encore, il faudrait d'autres rencontres			1									1
Très peu											1	1
On a décroché de la question											1	1
TOTAL	0	1	2	1	4	0	0	0	0	0	3	11
Oui	0	0	1	1	2	0	0	0	0	0	0	4
Non	0	1	1	0	2	0	0	0	0	0	3	7

GRAPHIQUE Q10

Q10 - FAISABILITÉ DES SOLUTIONS PROPOSÉES CONSIDÉRÉE
 TAUX DE SATISFACTION (SUR 5) SELON LES CERCLES DE CRÉATIVITÉ
 FORUM SUR L'ENJEU DE L'APPRENTISSAGE COLLECTIF AU SAGUENAY - LAC-SAINT-JEAN
 TENU LE 5 DÉCEMBRE 2008 À L'UQAC

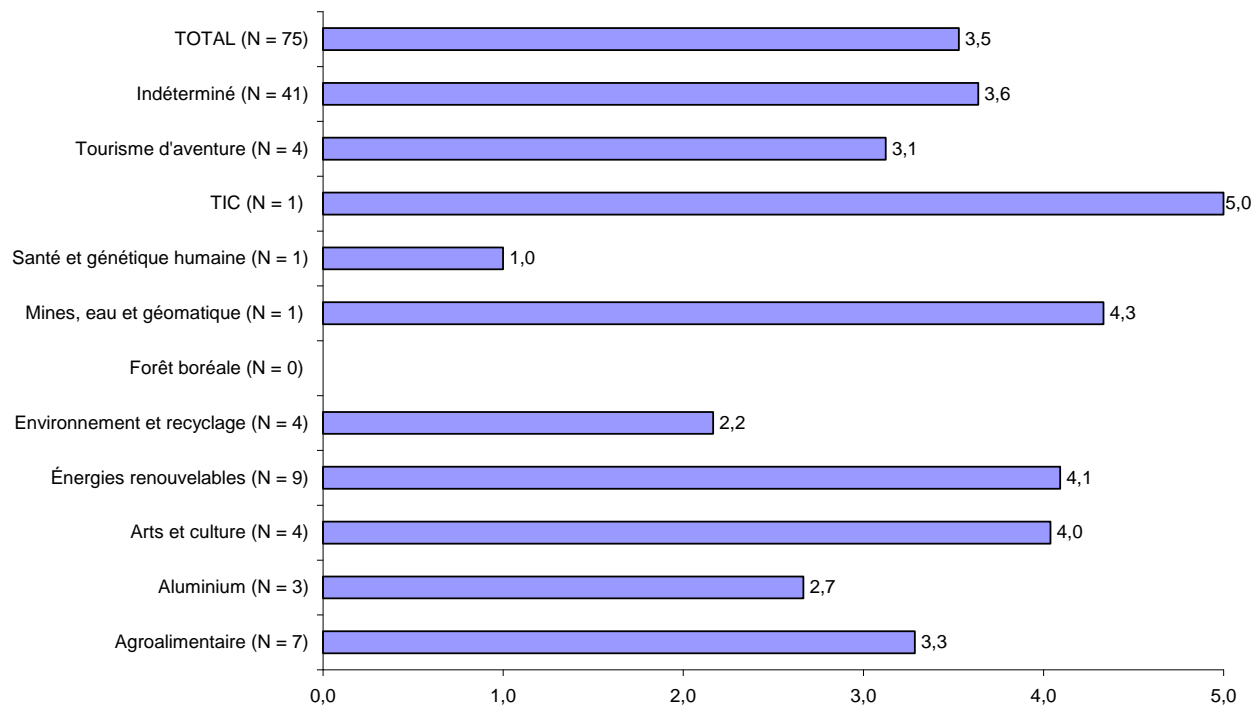


TABLEAU Q10

Q10 – FAISABILITÉ DES SOLUTIONS PROPOSÉES CONSIDÉRÉE												
COMMENTAIRES	Cercle 1	Cercle 2	Cercle 3	Cercle 4	Cercle 5	Cercle 6	Cercle 7	Cercle 8	Cercle 9	Cercle 10	Cercle ?	TOTAL
OUI												
Toutes les solutions proposées peuvent se réaliser (de simples petits gestes)											1	1
NON												
On n'a pas abordé cette question (débat sur le cahier spécial "Vallée de l'aluminium")		1			2						1	4
Les solutions proposées étaient plus des conseils		1										1
On est resté au niveau général								1				1
On n'a pas touché l'aspect régional				1								1
Chaque solution proposée débouchait sur un autre problème			1									1
TOTAL	0	2	1	1	2	0	0	1	0	0	2	9
Oui	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Non	0	2	1	1	2	0	0	1	0	0	1	8

GRAPHIQUE Q11

Q11 - RÉEL ESPRIT DE RECHERCHE DE SOLUTIONS
 TAUX DE SATISFACTION (SUR 5) SELON LE CERCLE DE CRÉATIVITÉ
 FORUM SUR L'ENJEU DE L'APPRENTISSAGE COLLECTIF AU SAGUENAY - LAC-SAINT-JEAN
 TENU LE 5 DÉCEMBRE 2008 À L'UQAC

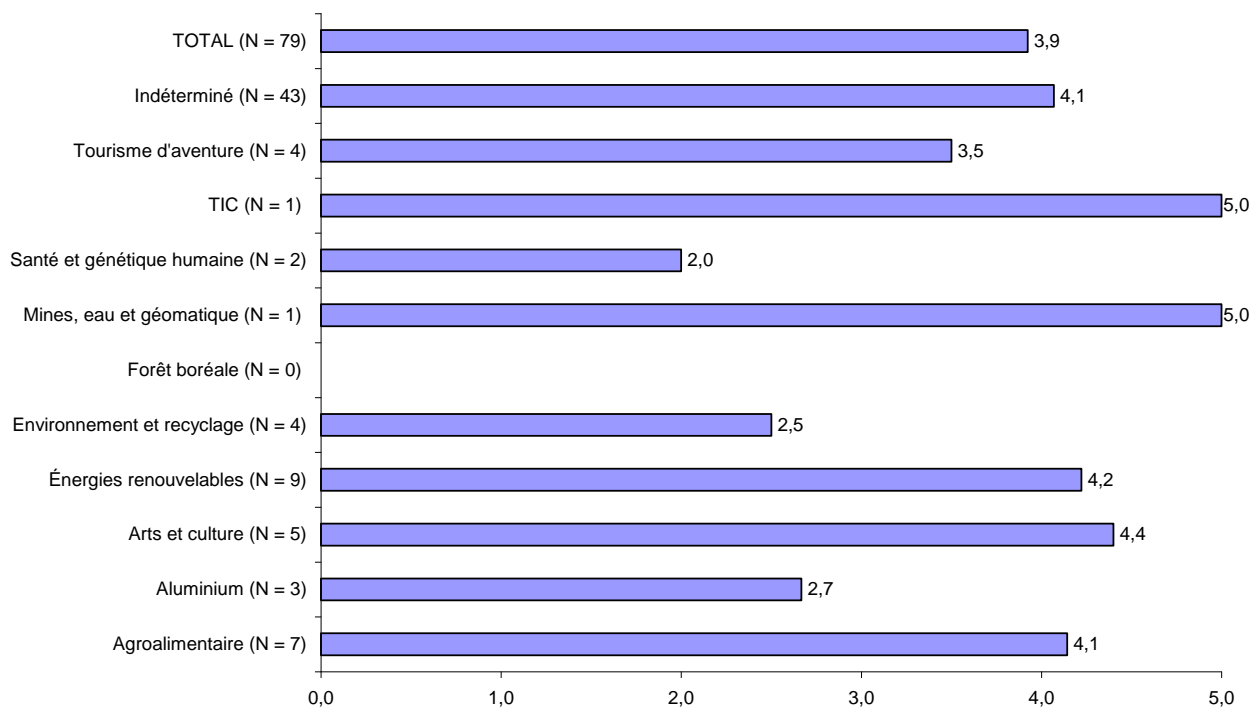


TABLEAU Q11

Q11 – RÉEL ESPRIT DE RECHERCHE DE SOLUTIONS												
COMMENTAIRES	Cercle 1	Cercle 2	Cercle 3	Cercle 4	Cercle 5	Cercle 6	Cercle 7	Cercle 8	Cercle 9	Cercle 10	Cercle ?	TOTAL
OUI												
Oui											1	1
Oui, mais on parlait encore trop du diagnostic		1										1
Ce fut principalement la vision des experts		1										1
Tout le monde donne son point de vue											1	1
Des solutions sont proposées mais pas dans un réel esprit de recherche					2							2
NON												0
Pas concrètement								1				1
Manque d'ouverture d'esprit				1								1
Assez fermé				1								1
Plus ou moins											2	2
TOTAL	0	2	0	2	2	0	0	1	0	0	4	11
Oui	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	2	6
Non	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0	2	5

GRAPHIQUE Q12

Q12 - CONFRONTATION DES IDÉES SUFFISAMMENT CRÉATRICE
 TAUX DE SATISFACTION (SUR 5) SELON LE CERCLE DE CRÉATIVITÉ
 FORUM SUR L'ENJEU DE L'APPRENTISSAGE COLLECTIF AU SAGUENAY - LAC-SAINT-JEAN
 TENU LE 5 DÉCEMBRE 2008 À L'UQAC

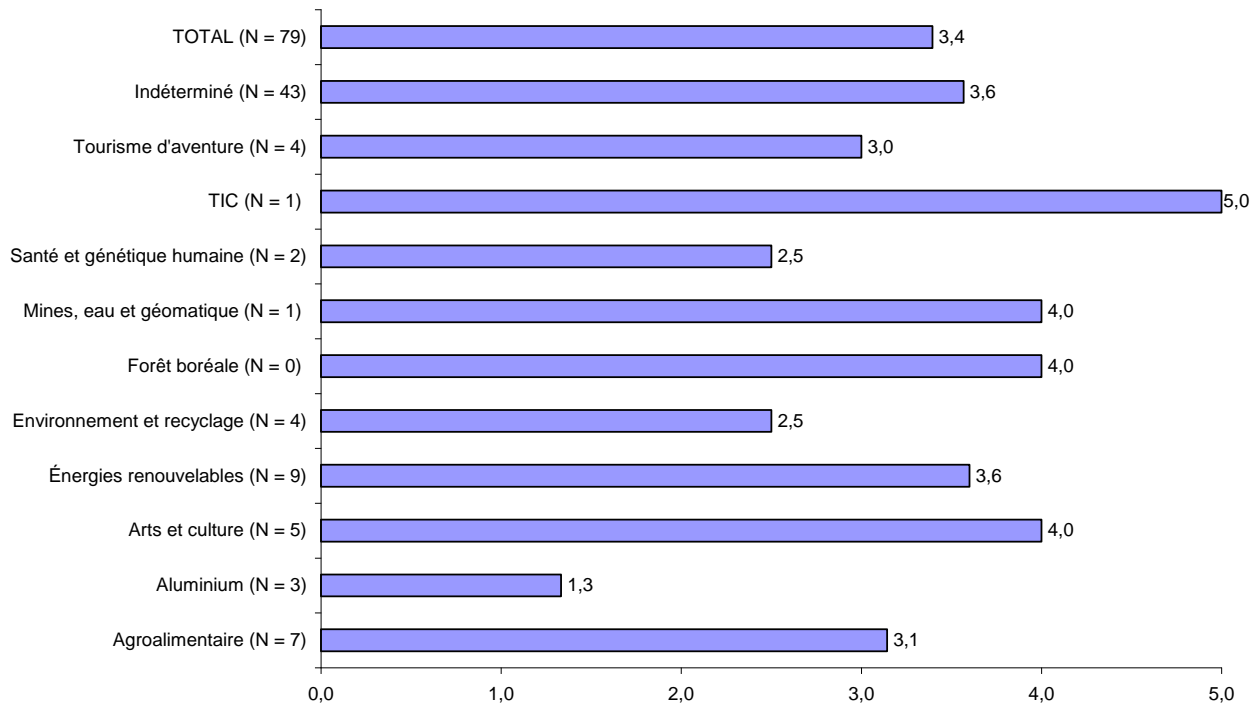


TABLEAU Q12

Q12 – CONFRONTATION DES IDÉES SUFFISAMMENT CRÉATRICE												
COMMENTAIRES	Cercle 1	Cercle 2	Cercle 3	Cercle 4	Cercle 5	Cercle 6	Cercle 7	Cercle 8	Cercle 9	Cercle 10	Cercle ?	TOTAL
OUI												
L'exercice des six chapeaux fut fort intéressant											1	1
Il y a eu des points divers											1	1
NON												0
Les experts se connaissaient trop et étaient tous d'accord		1									1	2
Pas de réelle confrontation		1		2	1						1	5
TOTAL	0	2	0	2	1	0	0	0	0	0	4	9
Oui	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2
Non	0	2	0	2	1	0	0	0	0	0	2	7

GRAPHIQUE Q13

Q13 - MIXITÉ DES EXPERTISES SUFFISAMMENT CRÉATRICE
 TAUX DE SATISFACTION (SUR 5) SELON LE CERCLE DE CRÉATIVITÉ
 FORUM SUR L'ENJEU DE L'APPRENTISSAGE COLLECTIF AU SAGUENAY - LAC-SAINT-JEAN
 TENU LE 5 DÉCEMBRE 2008 À L'UQAC

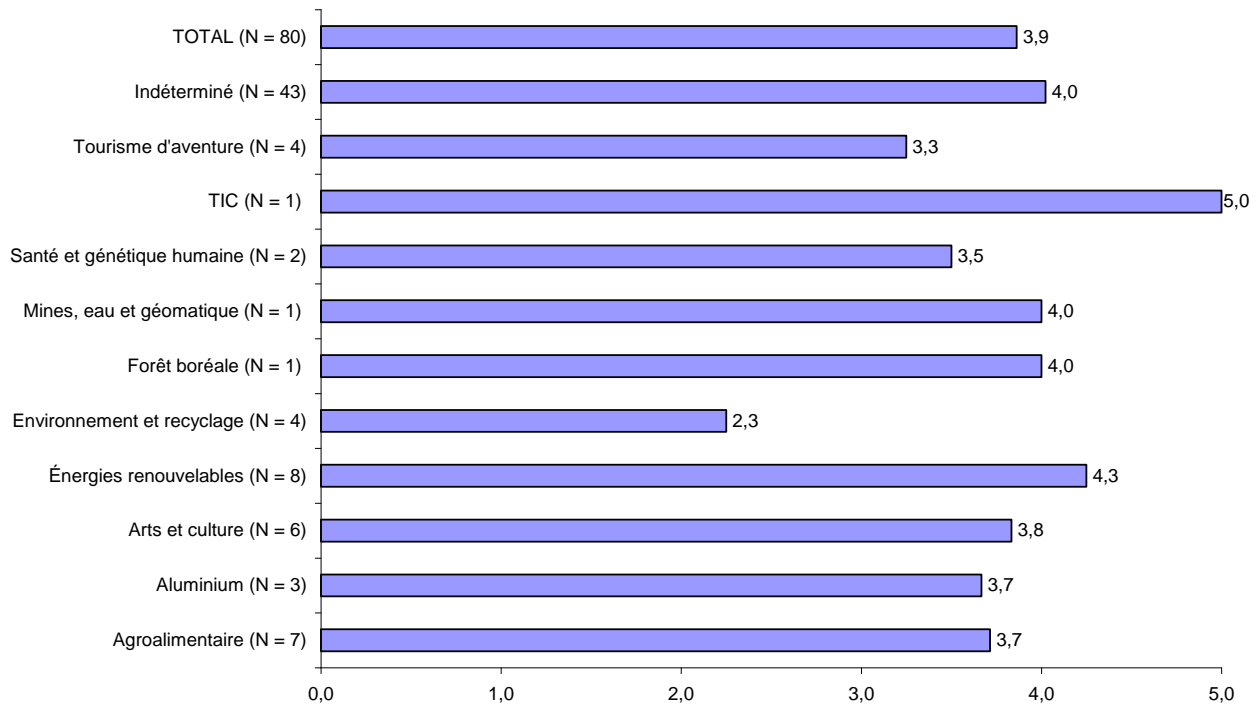


TABLEAU Q13

Q13 – MIXITÉ DES EXPERTISES SUFFISAMMENT CRÉATRICE												
COMMENTAIRES	Cercle 1	Cercle 2	Cercle 3	Cercle 4	Cercle 5	Cercle 6	Cercle 7	Cercle 8	Cercle 9	Cercle 10	Cercle ?	TOTAL
	OUI											
Bonne mixité		1	1								2	4
Très appropriée											1	1
Très bien diversifiés								1				1
Très fertile et complémentaire											1	1
Une participante apportait une couleur différente le matin seulement					2							2
Les experts provenaient de divers milieux											2	2
NON												0
Les personnes se connaissaient toutes et travaillaient toutes dans le même domaine		1	1									2
Mixité réduite compte tenu des absences soit le matin, soit l'après-midi					2							2
Plus ou moins - on suggère l'apport des personnes extérieures au domaine										1		1
Oui, mais on suggère plus de personnes du savoir-faire											1	1
Pas assez approfondie				1								1
TOTAL	0	2	2	1	4	0	0	1	0	1	7	18
Oui	0	1	1	0	2	0	0	1	0	0	6	11
Non	0	1	1	1	2	0	0	0	0	1	1	7

TABLEAU Q14

Q14 – CE QUI A ÉTÉ LE PLUS APPRÉCIÉ PAR L'ENSEMBLE DES PARTICIPANTS (N = 61)

COMMENTAIRES	Cercle 1	Cercle 2	Cercle 3	Cercle 4	Cercle 5	Cercle 6	Cercle 7	Cercle 8	Cercle 9	Cercle 10	Cercle ?	TOTAL
EN CE QUI A TRAIT AUX CONFÉRENCES :												
Pertinence des conférenciers du matin		1									4	5
EN CE QUI A TRAIT AUX EXPERTS :												
Présence d'experts de provenances diverses										1		1
Rencontre avec les experts											1	1
Échanges entre les experts	1		1								3	5
Expertise des experts (ce qu'ils font, ce qu'ils pensent)										1	4	5
Implication des experts dans le débat											2	2
Experts passionnés par le sujet											1	1
Voir les experts en mode de recherche de solutions											1	1
Mieux connaître l'opinion des experts											1	1
Un des invités plus particulièrement (M. Wauthier)			1									1
EN CE QUI A TRAIT À LA FORMULE :												
Formule du cercle de créativité				1	2			1			1	5
Méthode de créativité des six chapeaux	1											1
Le droit de parole offert aux participants											1	1
EN CE QUI A TRAIT À L'AMBIANCE :												
Ambiance joviale		1										1
Intérêt des gens				1								1
Dynamisme											1	1
Se rencontrer			1	1								2
Les interactions avec les participants	1										1	2
Beau mélange d'idées					1						1	2
Échanges ouverts	1											1
Échanges respectueux			1									1
Échanger des idées et des solutions	1											1
Confrontation d'idées - polémique			1	1							1	3
EN CE QUI A TRAIT AUX PROBLÈMES ET AUX SOLUTIONS :												
Les problèmes exposés											1	1
Les solutions proposées											5	5
Solutions réalistes et faisables											1	1
AUTRES :												
Que ce soit actuel											1	1
Faire des liens avec ma discipline				1								1
Possibilité de réfléchir sur le thème											1	1
Apprendre sur le secteur des énergies renouvelables				1								1
Apprendre la notion d'apprentissage collectif								1			1	2
Apprendre auprès des experts											2	2
Tout											1	1
TOTAL	5	2	5	6	3	0	0	2	0	2	36	61

TABLEAU Q15

Q15 – CE QUI A ÉTÉ LE MOINS APPRÉCIÉ PAR LES RÉPONDANTS (N = 58)

COMMENTAIRES	Cercle 1	Cercle 2	Cercle 3	Cercle 4	Cercle 5	Cercle 6	Cercle 7	Cercle 8	Cercle 9	Cercle 10	Cercle ?	TOTAL
EN CE QUI A TRAIT AUX CONFÉRENCES :												
La première conférence trop savante											1	1
Une des conférences sans préciser											1	1
EN CE QUI A TRAIT AUX EXPERTS :												
Les experts se connaissent tous déjà		1										1
Mixité réduite des experts	1				1							2
Manque d'inventeurs				1								1
Absence soit en am soit en pm des experts (manque de continuité)					1							1
Départ d'un expert avant la fin		1										1
Experts trop centrés sur eux											1	1
Niveau de langage difficile à saisir pour le commun des mortels (trop scientifique)			1	1							1	3
Seulement les professeurs ont parlé											1	1
EN CE QUI A TRAIT À LA FORMULE :												
Thématique imprécise								1				1
Problème d'animation			1								4	5
Questions qui manquent de clarté											1	1
Le débat n'a pas levé; pas de débat				1	1						1	3
Le thème n'a pas été abordé en pm											1	1
Durée											5	5
Manque de temps pour trouver des solutions	2		2									4
Durée trop longue, surtout en pm	1			1								2
Aurait aimé participer à plus d'un cercle de créativité											1	1
Absence de politiciens, de décideurs				1								1
Trop loin du sujet de la santé								1				1
Trop grand nombre de participants										1		1
Le jeu proposé par l'animateur ne convenait pas à un aussi grand nombre de participants										1		1
Les débats											1	1
M'imposer de parler											1	1
Les participants n'étaient pas assez interpellés											1	1
Temps de parole non équitable											1	1
EN CE QUI A TRAIT AUX PROBLÈMES ET AUX SOLUTIONS :												
Propos pas toujours pertinents											1	1
Pas assez de solutions concrètes trouvées											1	1
Opinions des gens parfois inutiles											2	2
EN CE QUI A TRAIT À L'AMBIANCE :												
Pas assez de participants dans la salle	1				2							3
Créativité limitée	1											1
AUTRES :												
Ne pas arriver à faire de liens avec ma discipline				1								1
Le dîner											1	1
Rien en particulier											4	4
TOTAL	6	2	4	6	5	0	0	2	0	2	31	58

TABLEAU Q16

Q16 – CORRECTIFS À APPORTER À LA MÉTHODE												
COMMENTAIRES	Cercle 1	Cercle 2	Cercle 3	Cercle 4	Cercle 5	Cercle 6	Cercle 7	Cercle 8	Cercle 9	Cercle 10	Cercle ?	TOTAL
OUI												
FORMULE												8
La méthode devrait être plus expliquée par les animateurs		1										1
Faire davantage d'exercices de créativité avec l'ensemble des participants											1	1
Faire moins de débats											1	1
S'assurer qu'il y ait un véritable débat d'idées			1									1
Faire interagir les différents cercles de créativité entre eux				1								1
Trop de cercles différents pour le nombre de personnes présentes dans chacun d'eux					1							1
Trop de temps consacré au brainstorming	1											1
Trop long - réduire le temps				1								1
ANIMATION												7
Mieux préparer les animateurs (qualités requises, plus féroces, capacité d'encadrement)					2			1		1	2	6
Former une équipe d'animateurs permanents bien préparés pour ce genre d'activités										1		1
EXPERTS												9
Plus de diversité parmi les experts, même en dehors du domaine visé, trop homogène	2	1									1	4
Regrouper les experts en agroalimentaire (au lieu de faire deux groupes)	2											2
Limiter le nombre d'experts à cinq										1		1
Échanges entre les experts trop techniques, pas facile pour les étudiants du Cégep											2	2
PARTICIPANTS												5
Plus de diversité parmi les étudiants				1								1
Davantage de participants											1	1
Impliquer davantage les participants dans les discussions											2	2
Donner plus la parole aux participants (les experts ont pris trop de place)											1	1
CONTENU												6
Respecter davantage le programme et le rendre plus clair											1	1
Préciser davantage les points importants à aborder											1	1
Axer les discussions sur nos forces plutôt que nos lacunes			1									1
Consacrer plus de temps pour les échanges, aux débats			1								1	2
Parler davantage de politique				1								1
PROBLÉMATIQUE												3
Mieux préciser la problématique au départ					1			1				2
Plus de discipline le matin afin d'en arriver à vraiment cerner la problématique											1	1
SOLUTIONS												4
Consacrer plus de temps pour la recherche de solutions			3									3
Axer davantage les discussions sur les solutions	1											1
AUTRES												3
Placer les tables en rond pour inclure les participants aux experts		1										1
Salle plus grande compte tenu du très grand nombre de participants										1		1
Faire un suivi au printemps avec les mêmes personnes			1									1
NON												
Non											18	18
Cette méthode est très efficace											1	1
Tout a été fait dans le respect de l'autre											1	1
TOTAL	6	3	7	4	4	0	0	2	0	4	35	65
Oui	6	3	7	4	4	0	0	2	0	4	15	45
Non	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20	20

TABLEAU Q17

Q17 – UN TEL EXERCICE MÉRITE D'ÊTRE POURSUIVI												
COMMENTAIRES	Cercle 1	Cercle 2	Cercle 3	Cercle 4	Cercle 5	Cercle 6	Cercle 7	Cercle 8	Cercle 9	Cercle 10	Cercle ?	TOTAL
OUI												
Oui	2			1				1			14	18
Oui, c'est important		1									1	2
Oui, c'est très intéressant					2						1	3
Oui, c'est très pertinent											1	1
Oui, c'est stimulant											1	1
Oui, c'est enrichissant			1								1	2
Oui, c'est propice au développement régional			1									1
Oui, beaucoup de solutions ont été trouvées											1	1
Oui, coûte que coûte				1								1
Oui, à 200%				1								1
Oui et plus souvent										1		1
Oui, beaucoup d'idées en ressortent											1	1
Oui, mais pour les gens qui sont motivés et intéressés											1	1
Oui, mais avec quelques ajustements											2	2
Oui, mais avec une meilleure préparation des animateurs		1										1
Oui, mais avec moins de débats											1	1
Oui, mais à titre de culture personnelle											1	1
Oui, à condition d'intégrer des facteurs comme la politique				1						1		2
NON												
Non											1	1
Non, ce n'est pas une activité pour des étudiants du Cégep (ne comprennent pas)											1	1
TOTAL	2	2	2	4	2	0	0	1	0	2	28	43
Oui	2	2	2	4	2	0	0	1	0	2	26	41
Non	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2

LISTE DES GRAPHIQUES

GRAPHIQUE 1 – Capital de créativité dans les RMR du Québec, 2001	15
GRAPHIQUE 2 - Répartition des 61 répondants (en nombre et en pourcentage) selon leur sexe, Cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009	22
GRAPHIQUE 3 - Répartition des 61 répondants selon leurs fonctions, Ensemble des cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009	23
GRAPHIQUE 4 - Répartition des 61 répondants selon la catégorie des organisations, Ensemble des cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009	24
GRAPHIQUE 5 - Répartition des 61 répondants (en pourcentage) selon leur nombre de secteurs d'activités, Ensemble des cinq capitales régionales choisies, 2009	27
GRAPHIQUE 6 - Répartition des 61 répondants (en nombre et en pourcentage) selon leur nombre de secteurs d'activités, Cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009	27
GRAPHIQUE 7 - Répartition des 61 répondants (en nombre et en pourcentage) selon leur type de démarche du processus créatif, Cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009	28
GRAPHIQUE 8 - Poids relatif des éléments favorisant l'émergence d'idées, Ensemble des cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009	30
GRAPHIQUE 9 - Poids relatif des éléments favorisant l'émergence d'idées, Cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009	30
GRAPHIQUE 10 - Principales combinaisons d'éléments favorisant l'émergence d'idées, Ensemble des cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009	31
GRAPHIQUE 11 - Poids relatif des principaux dispositifs qui stimulent la créativité, Ensemble des cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009	33
GRAPHIQUE 12 - Poids relatif des principaux dispositifs qui stimulent la créativité, Cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009	33
GRAPHIQUE 13 - Principales combinaisons de dispositifs qui stimulent la créativité, Ensemble des cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009	34
GRAPHIQUE 14 - Façon dont se fait le processus créatif, Ensemble des cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009	36
GRAPHIQUE 15 - Façon dont se fait le processus créatif, Cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009	36
GRAPHIQUE 16 - Poids relatif des traits de personnalité qui favorisent l'émergence d'idées, Ensemble des cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009	38
GRAPHIQUE 17 - Poids relatif des traits de personnalité qui favorisent l'émergence d'idées, Cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009	38
GRAPHIQUE 18 - Principales combinaisons de traits de personnalité qui favorisent l'émergence d'idées, Ensemble des cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009	39
GRAPHIQUE 19 - Poids relatif des traits de personnalité qui freinent l'émergence d'idées, Ensemble des cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009	41

GRAPHIQUE 20 - Poids relatif des traits de personnalité qui freinent l'émergence d'idées, Cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009	41
GRAPHIQUE 21 - Principales combinaisons de traits de personnalité qui freinent l'émergence d'idées, Ensemble des capitales régionales du Québec choisies, 2009	42
GRAPHIQUE 22 - Répartition des 61 répondants (en pourcentage) selon leur perception du type d'animation qui fonctionne le mieux pour l'émergence d'idées, Ensemble des cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009	44
GRAPHIQUE 23 - Répartition des 61 répondants (en nombre et en pourcentage) selon leur perception du type d'animation qui fonctionne le mieux pour l'émergence d'idées, Cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009	44
GRAPHIQUE 24 - Poids relatif des différentes façons d'identifier une occasion ou une opportunité de projet de développement, Ensemble des cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009	46
GRAPHIQUE 25 - Poids relatif des différentes façons d'identifier une occasion ou une idée de projet de développement, Cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009	46
GRAPHIQUE 26 - Principales combinaisons d'éléments permettant d'identifier une occasion ou une opportunité de projet de développement, Ensemble des cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009	47
GRAPHIQUE 27 - Poids relatif des différents critères utilisés pour choisir les experts les plus pertinents afin de s'assurer de la faisabilité d'un projet de développement, Ensemble des cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009	51
GRAPHIQUE 28 - Poids relatif des différents critères pour choisir les experts les plus pertinents afin de s'assurer de la faisabilité d'un projet de développement, Cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009	51
GRAPHIQUE 29 - Principales combinaisons des différents critères utilisés pour choisir les experts les plus pertinents afin de s'assurer de la faisabilité d'un projet de développement, Ensemble des cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009	52
GRAPHIQUE 30 - Répartition des 61 répondants (en pourcentage) selon la principale difficulté rencontrée pour mener une idée à la conception d'un projet concret, Ensemble des cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009	56
GRAPHIQUE 31 - Répartition des 61 répondants (en nombre et en pourcentage) selon la principale difficulté rencontrée pour mener une idée à la conception d'un projet concret, Cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009	56
GRAPHIQUE 32 - Principales qualités humaines nécessaires pour faire évoluer une idée vers la conception d'un projet de développement, Ensemble des cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009	58
GRAPHIQUE 33 - Principales qualités humaines nécessaires pour faire évoluer une idée vers la conception d'un projet de développement, Cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009	58
GRAPHIQUE 34 - Principales combinaisons de qualités humaines nécessaires pour faire évoluer une idée vers la conception d'un projet de développement, Ensemble des cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009	59
GRAPHIQUE 35 - Poids relatif des éléments qui caractérisent le mieux le type de catalyseur que sont les répondants, Ensemble des cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009	61
GRAPHIQUE 36 - Poids relatif des éléments qui décrivent le mieux le type de catalyseur que sont les répondants, Cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009	61
GRAPHIQUE 37 - Principales combinaisons des éléments qui décrivent le mieux le type de catalyseur que	

sont les répondants, Cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009	62
GRAPHIQUE 38 - Répartition des 61 répondants (en nombre et en pourcentage) selon le plus haut niveau d'implication territoriale, Cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009	63
GRAPHIQUE 39 - Pourcentage de répondants qui connaissent d'autres catalyseurs, Cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009	64
GRAPHIQUE 40 – Estimation du taux de répondants aux grilles d'évaluation, Forum sur l'enjeu de l'apprentissage collectif au Saguenay – Lac-Saint-Jean tenu le 5 décembre 2008 à l'UQAC	98
GRAPHIQUE 41 – Moyenne générale du taux de satisfaction (sur 5) selon le type de participants, Forum sur l'enjeu de l'apprentissage collectif au Saguenay – Lac-Saint-Jean tenu le 5 décembre 2008 à l'UQAC	99
GRAPHIQUE 42 – Moyenne générale du taux de satisfaction (sur 5) selon le cercle de créativité, Forum sur l'enjeu de l'apprentissage collectif au Saguenay – Lac-Saint-Jean tenu le 5 décembre 2008 à l'UQAC	100
GRAPHIQUE A1 – Répartition des 7 répondants de Laval (en pourcentage) selon leurs différents secteurs d'activités, 2009	134
GRAPHIQUE A2 – Répartition des 12 répondants de Rimouski (en pourcentage) selon leurs différents secteurs d'activités, 2009	134
GRAPHIQUE A3 – Répartition des 22 répondants de Saguenay (en pourcentage) selon leurs différents secteurs d'activités, 2009	135
GRAPHIQUE A4 – Répartition des 10 répondants de Sherbrooke (en pourcentage) selon leurs différents secteurs d'activités, 2009	135
GRAPHIQUE A5 – Répartition des 10 répondants de St-Hyacinthe (en pourcentage) selon leurs différents secteurs d'activités, 2009	136
GRAPHIQUE Q1 – Respect du temps de parole des experts, taux de satisfaction (sur 5) selon le cercle de créativité, Forum sur l'enjeu de l'apprentissage collectif au Saguenay – Lac-Saint-Jean tenu à l'UQAC en décembre 2008.	178
GRAPHIQUE Q2 – Participants interpellés par le débat, taux de satisfaction (sur 5) selon le cercle de créativité, Forum sur l'enjeu de l'apprentissage collectif au Saguenay – Lac-Saint-Jean tenu à l'UQAC en décembre 2008	179
GRAPHIQUE Q3 – Diagnostic global clairement identifié, taux de satisfaction (sur 5) selon le cercle de créativité, Forum sur l'enjeu de l'apprentissage collectif au Saguenay – Lac-Saint-Jean tenu à l'UQAC en décembre 2008	180
GRAPHIQUE Q4 – Pondération des divers éléments du diagnostic, taux de satisfaction (sur 5) selon le cercle de créativité, Forum sur l'enjeu de l'apprentissage collectif au Saguenay – Lac-Saint-Jean tenu à l'UQAC en décembre 2008.	181
GRAPHIQUE Q5 – Niveau de détail des éléments du diagnostic, taux de satisfaction (sur 5) selon le cercle de créativité, Forum sur l'enjeu de l'apprentissage collectif au Saguenay – Lac-Saint-Jean tenu à l'UQAC en décembre 2008.	182
GRAPHIQUE Q6 – Identification des impacts du diagnostic, taux de satisfaction (sur 5) selon le cercle de créativité, Forum sur l'enjeu de l'apprentissage collectif au Saguenay – Lac-Saint-Jean tenu à l'UQAC en décembre 2008.	183
GRAPHIQUE Q7 – Proposition de solutions potentielles et concrètes, taux de satisfaction (sur 5) selon le cercle de créativité, Forum sur l'enjeu de l'apprentissage collectif au Saguenay – Lac-Saint-Jean tenu à l'UQAC en décembre 2008.	184

GRAPHIQUE Q8 – Qualité générale des solutions proposées, taux de satisfaction (sur 5) selon le cercle de créativité, Forum sur l'enjeu de l'apprentissage collectif au Saguenay – Lac-Saint-Jean tenu à l'UQAC en décembre 2008.	185
GRAPHIQUE Q9 – Débat ouvert autour des solutions proposées, taux de satisfaction (sur 5) selon le cercle de créativité, Forum sur l'enjeu de l'apprentissage collectif au Saguenay – Lac-Saint-Jean tenu à l'UQAC en décembre 2008.	186
GRAPHIQUE Q10 – Faisabilité des solutions proposées considérée, taux de satisfaction (sur 5) selon le cercle de créativité, Forum sur l'enjeu de l'apprentissage collectif au Saguenay – Lac-Saint-Jean tenu à l'UQAC en décembre 2008.	187
GRAPHIQUE Q11 – Réel esprit de recherche de solutions, taux de satisfaction (sur 5) selon le cercle de créativité, Forum sur l'enjeu de l'apprentissage collectif au Saguenay – Lac-Saint-Jean tenu à l'UQAC en décembre 2008.	188
GRAPHIQUE Q12 – Confrontation des idées suffisamment créatrice, taux de satisfaction (sur 5) selon le cercle de créativité, Forum sur l'enjeu de l'apprentissage collectif au Saguenay – Lac-Saint-Jean tenu à l'UQAC en décembre 2008.	189
GRAPHIQUE Q13 – Mixité des expertises suffisamment créatrice, taux de satisfaction (sur 5) selon le cercle de créativité, Forum sur l'enjeu de l'apprentissage collectif au Saguenay – Lac-Saint-Jean tenu à l'UQAC en décembre 2008.	190

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 - Taux de réponse des catalyseurs identifiés dans les journaux et les différents créneaux d'excellence Cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009	21
TABLEAU 2 - Répartition des 61 répondants (en nombre et en pourcentage), Cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009	21
TABLEAU 3 - Répartition des 61 répondants selon leurs types de fonction et d'organisation, Cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009	24
TABLEAU 4 - Répartition des 61 répondants (en nombre et en pourcentage) selon leurs principaux secteurs d'activités, Cinq capitales régionales du Québec choisies, 2009	26
TABLEAU 5 - Répartition des 147 solutions proposées selon différentes catégories et sous-catégories, Forum sur l'enjeu de l'apprentissage collectif au Saguenay – Lac-Saint-Jean tenu à l'UQAC en décembre 2008	82
TABLEAU 6 - Taux global de satisfaction (sur 5) pour les 13 premières questions de la grille d'évaluation des cercles de créativité, Forum sur l'enjeu de l'apprentissage collectif au Saguenay – Lac-Saint-Jean tenu à l'UQAC en décembre 2008	101
TABLEAU 7 - Taux de satisfaction (sur 5) selon le cercle de créativité et la question, Forum sur l'enjeu de l'apprentissage collectif au Saguenay – Lac-Saint-Jean tenu à l'UQAC en décembre 2008	110
TABLEAU 8 - Schématisation en cinq étapes de la démarche d'apprentissage collectif basée sur la résolution de problème créative	122
TABLEAU Q1 – Respect du temps de parole des experts, Forum sur l'enjeu de l'apprentissage collectif au Saguenay – Lac-Saint-Jean tenu à l'UQAC en décembre 2008	178
TABLEAU Q2 – Participants interpellés par le débat, Forum sur l'enjeu de l'apprentissage collectif au Saguenay – Lac-Saint-Jean tenu à l'UQAC en décembre 2008	179
TABLEAU Q3 – Diagnostic global clairement identifié, Forum sur l'enjeu de l'apprentissage collectif au Saguenay – Lac-Saint-Jean tenu à l'UQAC en décembre 2008	180
TABLEAU Q4 – Pondération des divers éléments du diagnostic, Forum sur l'enjeu de l'apprentissage collectif au Saguenay – Lac-Saint-Jean tenu à l'UQAC en décembre 2008	181
TABLEAU Q5 – Niveau de détail des éléments du diagnostic, Forum sur l'enjeu de l'apprentissage collectif au Saguenay – Lac-Saint-Jean tenu à l'UQAC en décembre 2008	182
TABLEAU Q6 – Identification des impacts du diagnostic, Forum sur l'enjeu de l'apprentissage collectif au Saguenay – Lac-Saint-Jean tenu à l'UQAC en décembre 2008	183
TABLEAU Q7 – Proposition de solutions potentielles et concrètes, Forum sur l'enjeu de l'apprentissage collectif au Saguenay – Lac-Saint-Jean tenu à l'UQAC en décembre 2008	184
TABLEAU Q8 – Qualité générale des solutions proposées, Forum sur l'enjeu de l'apprentissage collectif au Saguenay – Lac-Saint-Jean tenu à l'UQAC en décembre 2008	185
TABLEAU Q9 – Débat ouvert autour des solutions proposées, Forum sur l'enjeu de l'apprentissage collectif au Saguenay – Lac-Saint-Jean tenu à l'UQAC en décembre 2008	186
TABLEAU Q10 – Faisabilité des solutions proposées considérée, Forum sur l'enjeu de l'apprentissage collectif au Saguenay – Lac-Saint-Jean tenu à l'UQAC en décembre 2008	187

TABLEAU Q11 – Réel esprit de recherche de solutions, Forum sur l'enjeu de l'apprentissage collectif au Saguenay – Lac-Saint-Jean tenu à l'UQAC en décembre 2008	188
TABLEAU Q12 – Confrontation des idées suffisamment créatrice, Forum sur l'enjeu de l'apprentissage collectif au Saguenay – Lac-Saint-Jean tenu à l'UQAC en décembre 2008	189
TABLEAU Q13 – Mixité des expertises suffisamment créatrice, Forum sur l'enjeu de l'apprentissage collectif au Saguenay – Lac-Saint-Jean tenu à l'UQAC en décembre 2008	190
TABLEAU Q14 – Ce qui a été le plus apprécié par l'ensemble des participants, Forum sur l'enjeu de l'apprentissage collectif au Saguenay – Lac-Saint-Jean tenu à l'UQAC en décembre 2008	191
TABLEAU Q15 – Ce qui a été le moins apprécié par les participants, Forum sur l'enjeu de l'apprentissage collectif au Saguenay – Lac-Saint-Jean tenu à l'UQAC en décembre 2008	192
TABLEAU Q16 – Correctifs à apporter à la méthode, Forum sur l'enjeu de l'apprentissage collectif au Saguenay – Lac-Saint-Jean tenu à l'UQAC en décembre 2008	193
TABLEAU Q17 – Un tel exercice mérite d'être poursuivi, Forum sur l'enjeu de l'apprentissage collectif au Saguenay – Lac-Saint-Jean tenu à l'UQAC en décembre 2008	194

LISTE DES SCHÉMAS

SCHÉMA 1 - Modèle linéaire classique de l'innovation	10
SCHÉMA 2 - Modèle interactif de l'innovation	12
SCHÉMA 3 - Courbe de créativité vers l'innovation	14

BIBLIOGRAPHIE

LIVRES ET ARTICLES

- ANTONELLI, C.** (1986). « *Technological Districts and Regional Innovation Capacity* », Revue d'économie régionale et urbaine, 5, pp. 695-705.
- AYDALOT, P.** (1986). « *Milieus innovateurs en Europe* », Éditions Groupe de recherche sur les milieux innovateurs, Paris, 361 p.
- BACHMANN, R.** (2003). « *The Role of Trust and Power in the Institutional Regulation of Territorial Business Systems* », in **FORNAHL, D. and BRENNER, T.** (dir.) « *Cooperation, Networks and Institutions in Regional Innovation Systems* ». Edward Elgar, Northampton, USA, pp. 58-79.
- BECATTINI, G.** (1992). « *Le district marshallien : Une notion socioéconomique* », dans **BENKO, G. et LIPIETZ, A.** (dir.) « *Les régions qui gagnent* ». Presses Universitaires de France, Paris, pp. 35-55.
- BLAKELY, E.J.** (1989). « *Planning Local Economic Development* ». Sage Publications, London, 172 p.
- BRASSARD, D.** (2009). « *Synthèse globale du Forum sur l'enjeu de l'apprentissage collectif au Saguenay – Lac-Saint-Jean* » tenu le 5 décembre 2008 à l'UQAC dans le cadre des activités de Vision 2025. Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT) de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC), 98 p.
- BRASSARD, D.** (2008). « *Réseautage dans le domaine de l'aluminium au Saguenay-Lac-Saint-Jean* », Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT) de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC), page 19.
- CAMAGNI, R. ; MAILLAT, D.** (dir.) (2006). « *Milieus innovateurs : Théorie et politiques* », Économica, Paris, ? p.
- COOKE, P.** (2001). « *Regional Innovation Systems, Clusters and the Knowledge Economy* », Industrial & Corporate Change, Vol 10, pp. 945-974.
- COOKE, P. ; MORGAN, K.** (1998). « *The Associated Economy* ». Oxford University Press, Oxford, ? p.
- DE BONO, E.** (2005). « *Les six chapeaux de la réflexion* ». Éditions Eyrolles, Paris, ? p.
- DE BONO, E.** (2004). « *La boîte à outils de la créativité* ». Éditions d'organisations, Paris, 452 p.
- DUBÉ, G. ; BRASSARD, D.** (2009). « *Enquête auprès des catalyseurs de créativité dans cinq capitales régionales du Québec en 2009* ». Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT) de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC), 73 p.
- FLORIDA, R.** (2002). « *The Rise of the Creative Class* ». Routledge, London, ? p.
- FLORIDA, R.** (2005). « *Cities and Creative Class* ». Routledge, New-York, 196 p.
- FRIEDMANN, J. ; WEAVER, C.** (1979). « *Territory and Function* ». Ed. Arnold Publisher, London, 234 p.
- JOYAL, A.** (2002). « *Le développement local* », Éditions de l'IQRC, ? p.
- JOYAL, A.** (1987). « *Réflexions sur la question du développement local* », Revue d'économie régionale et urbaine, no 5, pp. 468-480.
- JULIEN, P.A.** (2005). « *Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance* », Presses de l'université du Québec, 408 p.

- LUCAS, R.** (1988). « *On the Mechanics of Economic Development* », Journal of Monetary Economics, 22, pp. 1-42.
- PECQUEUR, B.** (2000). « *Le développement local* ». Syros, Paris, 132 p.
- PERRIN, J.C.** (1983). « *Économie spatiale et méso-analyse* », dans **PAELINCK, J.H.P.** « *Espace et localisation* ». Economica, Paris, ? p.
- PLANQUE, B.** (1983). « *Le développement décentralisé* ». Éditions GRAL, LITEC, Paris, 298 p.
- PORTER, M.** (2000). « *Location, Competition, and Economic Development : Local Clusters in the Global Economy* », Economic Development Quarterly, 14, 1, pp. 15-34.
- PROULX, M.U.** (2008a). « *Territoires de gestion et territoires d'émergence* », dans **MASSICOTTE, G.** (dir.) op cit.
- PROULX, M.U.** (2008b). « *Territoires émergents et cohérence sur l'espace Québec* », à paraître dans les Cahiers de Géographie du Québec.
- PUTNAM, R.** (2000). « *Bowling Alone : The Collapse and Revival of American Community* ». Edition Simon and Schuster, New-York, ? p.
- RALLET, A. ; TORRE, A.** (éd.) (1995). « *Économie industrielle et économie spatiale* ». Economica, Paris, ? p.
- ST-JULES, H.** (1986). « *La créativité dans les organisations* ». Éditions de l'Agence d'Arc Inc. – L'éditeur des PME, Montréal, 150 p.
- STÖHR, W.B. ; TAYLOR, D.R.F.** (ed.) (1981). « *Development from Above or Below* ». Edition Wiley and Sons, New-York, ? p.
- WYDOUW, J.C.** (1997). « *La créativité : Mode d'emploi* ». Les Éditions d'organisations, Paris, 128 p.

SITES INTERNET

- LINTERNAUTE** : <http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/reveur/>
- MDEIE** : <http://www.mdeie.gouv.qc.ca/index.php?id=2501>
- MYCOTED** : <http://www.mycoted.com>
- VISION 2025** : <http://vision2025.uqac.ca/forumac/syntheseglobaleforumac05122008.pdf>
- WIKTIONARY** : <http://fr.wiktionary.org/wiki/visionnaire>