

*COLLECTIVE ACTORS CONSTRUCTION AND
ORGANIZATIONAL LEADERSHIP IN REGIONAL
DEVELOPMENT: THE EXEMPLE OF THE STRATÉGIE
MIGRACTION IN QUEBEC*

**A CONSTRUÇÃO DO ATOR COLETIVO E A LIDERANÇA
ORGANIZACIONAL EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL: O
CASO DA STRATÉGIE MIGRACTION NO QUEBEC**

Hervé Stecq

Université du Québec à Chicoutimi – Quebec – Canadá

Abstract: The collective actor becomes a reality as the leadership of an organization evolves from an individual to a holistic form, thus transcending individuals forming the organization. During collective actions devoted to regional development, engages a process of transition from an individual to a holistic leadership. Each person involved in collective achievements internalizes common goals, then takes part in collective actions and identifies to shared values in an organization. This is how the collective actor becomes a coherent whole.

Keywords: collective action, regional development, organizational leadership, youth migration.

Resumo: O ator coletivo torna-se uma realidade enquanto que a liderança de uma organização evolui de uma forma individual a uma outra holística, transcendendo do mesmo fato os atores-indivíduos que formam a organização. Durante as ações coletivas dedicadas ao desenvolvimento regional, engrena-se um processo de transição de uma liderança individual para uma liderança holística. Cada uma das pessoas implicadas nas realizações coletivas, interiorizam objetivos comuns para em seguida comprometer-se na ação coletiva e identificar-se à valores compartilhados numa mesma organização. É desta maneira que o ator coletivo torna-se um todo coerente.

Palavras-chaves: ação coletiva, desenvolvimento regional, liderança organizacional, migração de jovens.

**LA CONSTRUCTION DE L'ACTEUR COLLECTIF ET DU
LEADERSHIP ORGANISATIONNEL EN DÉVELOPPEMENT
RÉGIONAL : LE CAS DE LA STRATÉGIE MIGRACTION AU
QUÉBEC**

Résumé: L'acteur collectif devient une réalité en même temps que le leadership d'une organisation évolue d'une forme individuelle à une autre holistique, transcendant du même fait les acteurs-individus formant l'organisation. Au cours d'actions collectives vouées au développement régional, s'enclenche un processus de transition d'un leadership individuel à un leadership holistique. Chacune des personnes impliquées dans les réalisations collectives, intérioriseront des objectifs communs pour ensuite s'engager dans l'action collective et s'identifier à des valeurs partagées dans une même organisation. C'est de cette façon que l'acteur collectif devient un tout cohérent.

Mots-clés: action collective, développement régional, leadership organisationnel, migration des jeunes.

INTRODUCTION

L'objectif principal de cet article est de mettre en évidence des phases de construction de l'acteur collectif en développement régional, dans le but de pouvoir identifier des éléments primordiaux d'un processus qui se veut complexe. En effet, la cohérence des acteurs régionaux est perçue comme la garantie de la mise en œuvre d'actions collectives locales et de leur réussite (KLEIN, FONTAN, SAUCIER, TREMBLAY et SIMARD 2010). Seulement, le processus de construction de l'acteur collectif en développement régional, demeure aussi ambigu que vague. Afin de le mettre en perspective, nous verrons plus spécifiquement comment un leadership de type individuel se transforme en leadership global ou holistique au cours d'actions collectives. À ces fins seront identifiées les différentes phases de ce processus à travers le temps.

La Stratégie MigrAction présente un cas d'étude exemplaire. Ce partenariat régional créé le 15 septembre 2003 à l'initiative de groupes de jeunes¹ désirant contrer le phénomène de migration des jeunes du Saguenay – Lac-Saint-Jean, s'est concrétisé en entente spécifique de régionalisation le 25 juin 2004. Cette forme de partenariat facilite la création de stratégies globales avec des acteurs de sphères diverses, intervenant dans leur domaine spécifique. De plus, les collectivités territoriales et le Gouvernement du Québec y participent en apportant leur concours financier. Le succès de cette entente a été tel qu'en l'espace de quatre ans, le nombre de ses partenaires est passé de quinze à trente-six.

La Stratégie MigrAction touche un aspect déterminant du développement du Saguenay – Lac-Saint-Jean. Cette région éloignée du Québec, aussi qualifiée de « péri-nordique » (LEBLANC, GIRARD, CÔTÉ et POTVIN 2003), est en proie à de nombreux d'enjeux : attractivité, occupation du territoire, niveau de vie, etc. Mais celui de la migration des jeunes demeure l'un des plus importants depuis une trentaine d'année. Jusqu'aux années 1960, des taux de natalité élevés, associés à des taux de mortalité relativement bas, ont assuré un certain accroissement des populations régionales au Québec, cela malgré des soldes migratoires généralement négatifs. Mais le problème du solde migratoire négatif ne se manifeste qu'à partir des années 1980, avec une chute du taux de natalité en deçà du seuil de renouvellement des générations (*Ibid.*).

Le succès de la Stratégie MigrAction a été amplement commenté dans la presse locale et régionale, si bien qu'il s'agit d'un cas exemplaire en raison de la documentation disponible. Des centaines d'articles ont été recensés sur le sujet. La

¹ Les principaux groupes de jeunes sont le Regroupement action jeunesse-02 (RAJ-02) et les trois Carrefours jeunesse emploi (CJE) de la région du Saguenay – Lac-Saint-Jean.

période d'étude démarre le 27 octobre 2001. C'est une date clé de la construction de la Stratégie MigrAction, puisque s'y tenait le Rassemblement régional jeunesse, à l'issue duquel les organisations de jeunesse avaient décidé de faire de l'exode des jeunes leur cheval de bataille. La période de recherche se concluait en juin 2011, moment où le bilan annuel de la Stratégie MigrAction était rendu aux bailleurs de fonds. Il s'agit donc d'une période de dix ans. Le choix de la source est une autre étape importante. Dans le cas présent, les sources les plus précises sont celles provenant de la région. Plusieurs titres locaux et régionaux sont notables : *L'Étoile du Lac*, le *Journal Lac-St-Jean*, le *Quotidien* ou le *Progrès-dimanche*. L'utilisation du logiciel de recherche documentaire, Eureka.cc, a été une garantie de la pertinence du corpus de presse. Après tri, 446 articles ont été conservés.

D'autre part, un canevas d'entrevue a été constitué afin de collecter des informations sur les dimensions du leadership des organisations de jeunesse participant à la Stratégie MigrAction. La population désignée pour l'administration d'entrevues est l'ensemble des personnes œuvrant, ou ayant œuvré, au sein des organisations de jeunesse engagées dans la Stratégie MigrAction. Il s'agit précisément des agents de l'équipe migrActive, présente ou passée, puisque l'étude est longitudinale. La revue de presse a été utile à la distinction des personnes incontournables. La taille de la population a finalement été de 24 personnes.

LES CONCEPTS D'ACTEUR DU DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL ET DE LEADERSHIP ORGANISATIONNEL

Les acteurs du développement régional

La notion d'acteur est récurrente dans la littérature du développement régional, surtout depuis que les populations sont considérées comme des ressources à mobiliser pour poursuivre un développement endogène. L'acteur est avant tout un individu, à savoir « une unité où se mêlent l'expérience et la conscience » (TOURAINÉ 1992, p. 269). Le sujet est quant à lui l'individu qui s'est approprié son vécu. Il est « la volonté d'un individu d'agir et d'être reconnu comme acteur » (*Ibid.*, p. 267). Cette conception du sujet implique une liberté d'action des individus, de telle sorte qu'il s'approprie son « histoire personnelle de vie » (*Ibid.*). Le passage de l'individu au sujet est qualifié de « subjectivation, le contraire de la soumission de l'individu à des valeurs transcendantes » (*Ibid.*, p. 269-270). Le sujet deviendra de ce fait un acteur qui pourra intervenir sur les relations sociales, changer son environnement matériel, tout en gardant une marge de liberté.

Lorsque l'acteur se résume au collectif, il se définit comme « un groupe de personnes organisé, mobilisé à partir d'expériences, d'intérêts et de solidarités convergentes autour d'un projet commun qu'il tente d'imposer, par le biais de l'action collective » (DUPERRÉ 2004, p. 13). Parfois l'acteur collectif est dit

« pluriel » (GUMUCHIAN, GRASSET, LAJARGE et ROUX 2003, p. 80). Les acteurs pluriels sont « impliqués dans des groupes déterminés mais [...] pourvus d'une certaine autonomie ; ils sont en interactions et participent à des systèmes d'action ouverts. Ils disposent de marges d'actions entre les déterminations produites par ces rôles et les structures sociales existantes » (*Ibid.*, p. 81). C'est également le point de vue de Crozier et Friedberg (1977) pour qui l'acteur garde une marge de manœuvre, y compris dans les systèmes les plus contraignants.

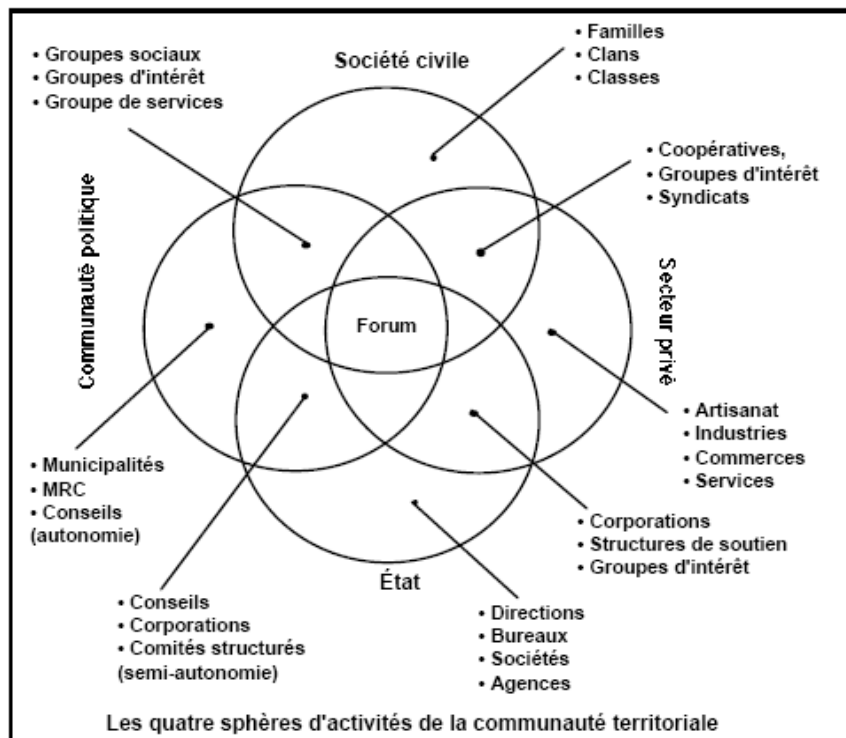
L'acteur façonne sa réalité territoriale par ses actions, de telle sorte que le concept d'« acteur » et indissociable de celui de « territoire ». Il s'approprierait un espace qui dès lors sera, vécu, perçu et conçu (LEFEBVRE 1974). Pour Boudreau (2004, p. 110), il existerait trois formes de territoires : le territoire vécu, le territoire stratégique et le territoire institutionnalisé. Le territoire stratégique est celui où s'observent des « stratégies mobilisatrices » (*Ibid.*), donc des interactions (LATOURE 1987). La définition de la région peut alors intégrer ces trois aspects:

la région n'est pas une réalité qui s'impose d'elle-même à partir d'une simple lecture du paysage, c'est d'abord une production sociale, c'est-à-dire une construction sociale, toujours inachevée, toujours en reconstruction, et où s'entremêlent autant un environnement et ses déterminismes que les aménagements volontaristes des collectivités. Car la région, c'est aussi une référence identitaire plus ou moins forte, qui donne un cadre spatio-temporel aux projets que font les communautés humaines pour aménager leur propre avenir. (JEAN 1998, p. 134)

Il existe une typologie très variée d'acteurs régionaux. Mais selon Julien (1997, p. 61), les acteurs régionaux sont principalement des entrepreneurs privés ou publics, qu'il qualifie « d'acteurs du développement régional ». Ils interviendraient en tant qu'innovateurs, coordinateurs ou animateurs d'initiatives de développement. Les entrepreneurs privés sont, dans un contexte de développement régional, des « personnes sociales » à l'intérieur et à l'extérieur de leur entreprise (*Ibid.*, p. 64). Les entrepreneurs publics ont quant à eux souvent été en support aux entrepreneurs privés en leur donnant accès à des ressources financières. Par ailleurs, ils les aident à « dépasser l'esprit de clocher » (*Ibid.*, p. 76). Les entrepreneurs publics sont donc des acteurs du rapprochement.

Dans l'ensemble, les acteurs du développement régional peuvent être regroupés dans quatre sphères distinctes : société civile, secteur privé, État, communauté politique (PROULX 2003). Cette typologie dépasse la classification limitée qui renvoie à la traditionnelle dichotomie privé/public. En effet, de nombreux acteurs peuvent se situer au confluent de deux sphères (figure 1). Les groupes sociaux en sont un exemple. Ils appartiennent à la fois à la communauté politique et à la société civile.

Figure 1. Les sphères des acteurs du développement régional



Source : PROULX (1998, p. 126)

Les réformes du développement régional ont permis aux groupes sociaux d'émerger en tant qu'acteurs régionaux au Québec. Selon elles², plusieurs personnes sont appelées à siéger au sein d'instances régionales (conseils régionaux de développement, régies régionales de la santé, etc.) et locales (centres locaux de développement). Leurs membres sont élus par des collèges électoraux. L'une des responsabilités est de répartir des subventions jadis gérées au niveau national. Ces nouvelles formes de gouvernance rendent aisées la participation de groupes sociaux à des actions collectives en développement régional. Malgré tout, les groupes traditionnellement sous-représentés (femmes, jeunes, minorités ethniques), auraient été minoritaires au sein de ces instances (LATÉRIÈRE et VOYER 1995). Des exemples prouvent cependant que l'expérience fut positive en termes de mobilisation de ces groupes sociaux. La mobilisation des groupes de jeunes pour le développement régional en est un.

Par exemple en 2000 au Québec, plusieurs jeunes conscients des enjeux sociaux qui s'imposaient à eux, se sont retrouvés lors d'un sommet. Les différentes problématiques traitées, éducation, santé, emploi, etc., avaient trouvé une réponse l'année suivante dans la *Politique québécoise de la jeunesse : La jeunesse au cœur*

² Réforme Picotte en 1992 et la *Politique de soutien au développement local et régional* en 1997

*du Québec*³. Ce premier sommet québécois de la jeunesse a impulsé une mobilisation jeunesse régionale. Des forums jeunesse régionaux se sont formés en amont de ce grand rassemblement afin de faire parvenir au gouvernement du Québec, les préoccupations des jeunes selon leur réalité régionale.

Tous les acteurs du développement régional sont appelés à agir de concert, selon les modalités d'une gouvernance régionale. Un modèle partenarial de collaboration pour l'intervention autour d'enjeux de développement territorial, a été introduit au Québec à partir de 1985 (LÉVESQUE 2005). Des partenariats se sont ensuite formés (GAGNON et KLEIN 1991). L'État traditionnellement chef de file des politiques de développement régional, est devenu un accompagnateur intervenant en concertant ses partenaires (KLEIN 1995).

Le leadership organisationnel holistique

Une étude exploratoire multi-cas publiée en 2011 (KLEIN *et al.* 2010), recherchait les facteurs de réussite des initiatives locales. Dix études de cas ont mis en évidence des expériences de mobilisation d'acteurs locaux autour de la problématique de pauvreté et d'exclusion. L'une des hypothèses suggérait que la pratique de leadership est un déterminant de la capacité d'organisation des acteurs locaux en vue d'en mobiliser d'autres. Plusieurs de ces cas démontreront effectivement qu'un fort leadership des acteurs locaux (individuel, organisationnel et socioterritorial) mène à une meilleure mobilisation des ressources humaines et financières, donc garantit une réussite des initiatives locales. En dépit de certaines limites dues notamment à l'absence relative de l'opérationnalisation des concepts, ces cas ont pour intérêt de montrer les multiples facettes du leadership organisationnel. Il peut en effet être tantôt considéré comme la somme d'individus, tantôt comme une entité propre.

Le concept de leadership organisationnel est pluridimensionnel. La première dimension fait référence à une approche microstructurelle. Le leadership organisationnel sera alors de type individuel, à savoir la somme des leaderships individuels. Le leader tirerait sa légitimité de son savoir-faire et de son savoir-être. Le savoir-faire est un ensemble des compétences, des « habiletés qui peuvent être acquises puis perfectionnées » (LAINEY 2008, p. 67). Le leadership organisationnel de type holistique provient quant à lui d'une approche macrostructurelle. Selon celle-ci, le leadership serait plus que la somme des leaderships individuels ; il serait global. Cette approche renfermerait alors une dynamique de passage d'une forme de leadership à une autre. Les actions et comportements des membres d'une organisation seront guidés par leur sentiment d'appartenance et leur identification au groupe (WILS, LABELLE, GUÉRIN et TREMBLAY 1998).

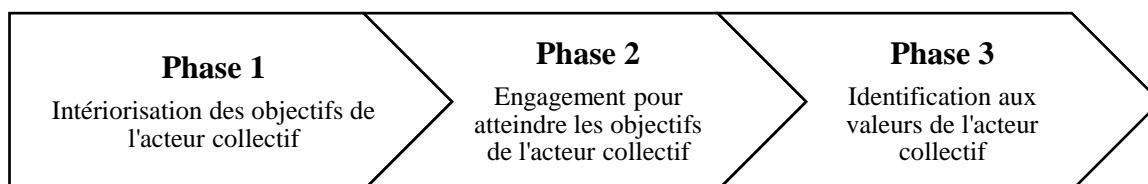
³ SECRÉTARIAT À LA JEUNESSE. *Politique québécoise de la jeunesse : La jeunesse au cœur du Québec*. Québec, Gouvernement du Québec, 2001.

Les composantes du groupe occuperaient des fonctions utiles à son bon fonctionnement, donc à l'exercice de son leadership. Ce sont des fonctions instrumentales et socioémotives (BALES 1970). Les premières fonctions réfèrent aux tâches exécutées en accord avec des rôles spécifiques, afin d'atteindre des objectifs communs. L'individu travaillera pour contribuer aux bons résultats de son organisation (WILS *et al.* 1998). Les fonctions socioémotives sont souvent associées à un engagement pour l'intérêt d'une collectivité. C'est un attachement émotionnel envers le collectif (MEYER et ALLEN 1997). En remplissant ces deux fonctions, en accord avec des objectifs communs, les membres d'un groupe contribueront à accroître son leadership. Il s'agit donc d'un leadership collectif holistique, lequel transcenderait tous les leaderships individuels et en serait plus que leur simple somme.

LE PROCESSUS DE PASSAGE DE L'ACTEUR-INDIVIDU À L'ACTEUR COLLECTIF

Il existerait un processus de passage d'un leadership organisationnel individuel à un autre de type holistique. La dimension holistique du leadership organisationnel régional peut être rendue par l'observation d'un processus de cheminement de leaderships personnels à un seul leadership holistique (figure 2). C'est concrètement la transition d'un « agir collectif » à un « sentiment collectif », ou la constitution de l'acteur collectif. Ce processus a été bâti comme une échelle montrant le passage de l'alignement stratégique à l'engagement stratégique, puis à l'engagement collectif (WILS *et al.* 1998).

Figure 2. Échelle de mesure de la dimension holistique du leadership organisationnel régional



L'étude du cas de la Stratégie MigrAction au Saguenay – Lac-Saint-Jean sera l'occasion de rendre compte de l'existence d'un leadership de l'acteur collectif jeunesse, lequel transcenderait chaque agent et chaque organisation de jeunesse. De cette façon, un leadership holistique sera mis en évidence. Rappelons qu'un leadership holistique naît d'une prise de conscience de son appartenance à un collectif, discernable par des sentiments liés à l'action collective. Ce sont : le

sentiment d'efficacité collective, l'effort d'alignement stratégique, l'engagement stratégique et l'engagement collectif. Tous formeraient les étapes du processus de formation d'un leadership holistique.

Il s'agit donc de comprendre comment du sentiment d'efficacité collective, né des actions collectives réalisées dans le cadre de la Stratégie MigrAction, peut surgir un processus de construction d'un leadership holistique en trois phases : 1) appropriation par l'agent des objectifs d'amélioration du bilan migratoire ; 2) efforts de l'agent pour atteindre un bilan migratoire positif ; 3) identification de l'agent aux valeurs contenues dans la Stratégie MigrAction. Ce processus serait plus ou moins au cœur du sentiment d'efficacité inhérent au bilan migratoire. Pour en faire la preuve, il conviendrait avant tout d'identifier toutes les actions collectives qui génèreraient un sentiment d'efficacité collective et ce par période, puis d'en discerner les étapes de formation de leadership de l'acteur collectif jeunesse. Plus ces étapes seront visibles dans chaque période, plus le leadership holistique sera fort.

LA NÉGOCIATION DE L'ENTENTE SPÉCIFIQUE (2001-2004)

La première phase de leadership holistique aurait pris forme lors de la période de négociation de l'entente spécifique entre 2001 et 2004. Elle se caractériserait par la définition d'un consensus à échelle régionale, de la base jusqu'aux principaux décideurs politiques locaux, régionaux et provinciaux. Le sentiment d'efficacité collective proviendrait d'un consensus aux fondements de l'action collective. Il aurait suscité une adhésion, symbolisée par l'intériorisation d'un discours positif quant à la question de la migration des jeunes.

Le consensus autour de la thématique de migration des jeunes

La Stratégie MigrAction aura créé un consensus autour de la problématique de la migration des jeunes, ce à partir de 2001. Il s'est conclu par la signature d'une entente spécifique de régionalisation en 2004, renouvelée en 2008. Ce consensus aurait été aux fondements de la définition d'objectifs communs transcendant ceux des agents et de chacune des organisations. La Stratégie MigrAction serait née d'un consensus ayant pris racine à la « base ». Elle est issue de la consultation d'un grand nombre de jeunes de la région lors des rassemblements jeunesse régionaux : « Ça vient des rassemblements jeunesse, ça vient des jeunes » (E9). Cette approche de « bas en haut », démocratique, est donnée comme exemple de développement communautaire:

et puis en termes de développement des communautés [...] je trouve que c'est un modèle extraordinaire en matière de développement des

communautés. Pourquoi ? Parce que ça part d'abord de la base, ça part des jeunes, des jeunes citoyens qui se sont rassemblés un samedi, qui n'étaient pas obligés d'être là [...]. Ce n'était pas trois ou quatre jeunes, c'était cent cinquante jeunes. Ça c'était en 2001, et puis en 2003, on est allé valider ça avec cette fois deux cents jeunes. (E9)

Cette stratégie aurait maintenu un lien avec sa base, rendant compte avec transparence de son déploiement « publiquement dans les médias [en faisant] des comptes-rendus » (E9). Les jeunes auraient été galvanisés, car pour ceux « qui ont participé à ça c'était intéressant, parce que [...] c'était intéressant de voir que ça aboutissait » (E9).

Il s'agit d'un consensus entre acteurs de diverses sphères et à différentes échelles territoriales : ministères, instances régionales (CRÉ⁴), localités (municipalités et MRC⁵), chambres de commerce, associations, etc. Les agents de MigrAction sont « allés voir chacun des maires des MRC, ils ont rencontré tous les maires de la région, les ministères, les Chambres de commerce, les associations étudiantes » (E3). De fait, « vraiment progressivement, le nombre d'adhérents et puis d'organismes, s'est ajouté » (E3). Ce consensus aurait été rendu possible à la fois par une entreprise de persuasion, « aller gagner les appuis un par un » (E3), et par une dynamique partenariale impulsée par le CRÉPAS⁶, une entente spécifique antérieure à la Stratégie MigrAction qui « avait donné ses fruits » (E3).

La structuration du consensus

Ce consensus aurait conduit à la mise sur pied d'un fonds régional d'investissement jeunesse, dans la mesure où « ça faisait consensus au sein du conseil d'administration du RAJ, ça faisait consensus aussi auprès [des] partenaires, et puis des jeunes qu'on avait rencontré » (E14). Ce fonds aura facilité la mise « en place des agents sur le terrain, qui ont travaillé au niveau local, qui ont posé des actions locales » (E14). Seront également formées des tables de concertation sur la thématique de la migration des jeunes. Elles généreront une adhésion locale et régionale, de telle sorte que le consensus sera synonyme d'adhésion : « Donc nous on a ici localement participé à la naissance de la Table migrActive du comté Roberval. Donc c'est là qu'on a dans le fond créé la Table migrActive en mobilisant les partenaires. On présentait déjà la Stratégie aux partenaires, on voulait déjà une adhésion » (E23).

L'adhésion à un discours positif

⁴ Conférence régionale des élus.

⁵ Municipalités régionales de comté.

⁶ Conseil régional de prévention de l'abandon scolaire.

L'adhésion signifierait l'intériorisation par les agents d'un discours organisationnel se voulant positif, auquel ils se seraient identifiés. L'exode des jeunes sera désormais considéré comme un bilan migratoire négatif mais réversible, rompant de fait avec la fatalité de l'« autobus jaune par semaine qui s'en va, qui quitte la région » (E3). L'engouement pour ce discours aurait généré un désir d'engagement dans la Stratégie MigrAction : « Vraiment l'attrait du discours qui était porté par le Regroupement action jeunesse, cette mission-là. [...] Alors c'est un peu ce qui m'a amené à choisir ce lieu d'implication, à contribuer de facto à la Stratégie MigrAction par mon implication avec le Regroupement action jeunesse » (E12). Cet engagement serait une vocation, sorte de mission de diffusion d'un message d'espoir auprès des jeunes:

c'est pour ça que ça m'a tant interpellé de faire ma part, pour que des jeunes comme moi qui avaient le désir de revenir dans la région, n'entendent plus ça, n'entendent plus : « Et oh, qu'est-ce que tu fais là, pourquoi tu retournes là ! » Et puis les discours de « il n'y a pas de job », « il n'y a rien à faire », ça ne me rejoignait pas. Je savais que ce n'était pas vrai. (E14)

En fin de compte, cette adhésion à la problématique de migration des jeunes, symboliserait le dépassement des sempiternels différends intermunicipaux. Les groupes de jeunes tireraient fierté d'en avoir été les modèles:

et puis on a réussi, je pense, à l'époque où la région se déchirait sur plein d'affaires, à l'époque où les réunions de la CRÉ et du CRCD c'était le chaos [...] et tu avais des maires qui se chicanait entre eux, nous autres, le Forum jeunesse régional qui regroupait des jeunes de toute la région, on s'était entendu sur une stratégie et puis on avait réussi à l'écrire. Ça fait que quelque part, on... Ça je suis fier au bout de tout ça. On a été un exemple pour les élus et pour ceux qui étaient les dirigeants de l'époque. (E3)

LA RÉALISATION DE LA PREMIÈRE ENTENTE SPÉCIFIQUE (2004-2007)

La seconde période serait celle de la réalisation de la première entente spécifique de régionalisation entre 2004 et 2007. Trois éléments majeurs auraient généré un sentiment d'efficacité collective. Premièrement, son ancrage régional. La Stratégie MigrAction est une stratégie globale à échelle régionale. Deuxièmement,

son opérationnalisation serait une réussite quand plusieurs autres stratégies restent à un stade théorique. Troisièmement, elle aurait ouvert la voie à de nombreuses innovations et expérimentations de méthodes adaptées à une stratégie somme toute originale.

L'ancrage régional

Tout d'abord, la Stratégie MigrAction a un ancrage régional. Sa portée régionale lui vient de son amalgame d'acteurs issus de localités couvrant l'ensemble du territoire du Saguenay – Lac-Saint-Jean : « Quand même ça reste encore après plusieurs années, ces tentacules-là d'une stratégie qui n'est pas juste dans le bureau à Jonquière, mais qui est partout » (E9). Ensuite, l'ancrage territorial implique le déploiement d'une stratégie harmonisée pour « développer la région au complet » et que « chaque MRC de la région soit en santé, pour que [la] région au complet soit en santé » (E16).

L'harmonisation signifie par ailleurs une coordination des actions de chaque localité. En effet, plusieurs acteurs engagés dans la Stratégie MigrAction, les CJE par exemple, ont pour territoire d'intervention leur MRC de rattachement. Seul le RAJ-02, organisme porteur de la Stratégie MigrAction, intervenait à grandeur régionale : « L'organisme qui *leadait* ça, c'était le Regroupement action jeunesse [...]. C'était la seule organisation qui avait un territoire régional. Les autres c'était des organisations qui avaient un territoire à l'échelle d'une MRC » (E9). Le RAJ-02 aura donc pour mission de coordonner l'action collective, ce dans le souci que « tout le monde [puisse] avoir sa particularité au sein de la grosse machine de MigrAction » (E10).

L'opérationnalisation

La Stratégie MigrAction se distingue du fait de son opérationnalisation « parce que souvent malheureusement, quand il y a ce genre de mobilisation citoyenne-là dans les communautés, il n'y a pas de suivi, il n'y a pas de suite » (E9). L'opérationnalisation de la Stratégie MigrAction serait le fruit de la persévérance des jeunes qui ont « tapé sur le clou continuellement » (E9), pour rompre avec un attentisme prégnant lorsqu'il s'agissait de prendre des initiatives destinées à contrer la migration des jeunes. Cette stratégie caractériserait le passage à l'action : « C'est ce que MigrAction a un peu fait à son échelle, ou du moins a permis de faire, c'est d'arrêter justement de dire : "Faudrait, faudrait, faudrait. Vous allez faire quelque chose parce que vous n'arrêtez pas de dire faudrait." [...] Plus terrain, moins théorique » (E15). Cela aurait été l'occasion d'expérimenter des principes jusque-là théoriques quant à la mobilisation des acteurs régionaux:

toutes les étapes qui ont été aussi expérimentées, à savoir les trois étapes de partenariat ou d'engagement. Tu sensibilises, une fois que tu as sensibilisé le monde à la problématique, tu les mobilises autour d'actions communes. Et puis après ça ils portent un engagement, ils se font..., ils veulent s'engager activement. Si tu arrives avec l'engagement dès le départ, ça ne marche pas. Toutes ces trois étapes-là, qui ont été mises en place à l'intérieur de la Stratégie MigrAction et puis qui a donné des résultats intéressants, ça, moi c'est quelque chose que j'ai appris. (E4)

L'opérationnalisation inclut une chaîne d'événements, depuis la définition d'indicateurs jusqu'à la reddition de comptes. La définition d'indicateurs mesurables aura constitué une pierre angulaire du processus d'opérationnalisation. Cette avancée se serait avérée être un stimulant de la participation : « C'est sûr que personnellement c'est très stimulant. Quand je travaillais en développement des communautés, je vois toujours comment on avait construit la stratégie aussi avec des indicateurs mesurables, des objectifs mesurables dans le temps, chiffrés et mesurables dans le temps » (E9). L'opérationnalisation implique enfin « une reddition de comptes entre les acteurs qui portent les actions, entre les acteurs qui reçoivent des sous, et entre l'équipe migrActive et le milieu, et les bailleurs de fonds » (E9). Cette ultime étape de la mise en œuvre de la stratégie, vise à en mesurer les impacts réels sur son environnement. Tel aurait été « un des succès de MigrAction » (E9).

Les innovations de la Stratégie MigrAction

Le dernier sentiment d'efficacité collective noté, proviendrait du caractère innovateur de la Stratégie MigrAction. Son originalité aurait donné lieu à des innovations non négligeables. Ses agents sont conscients que « c'était clairement de l'innovation » (E15). Ils pensent avoir « fait école, [avoir] construit quelque chose qui est super novateur » (E14) et être sortis des sentiers battus : « On fait quelque chose autrement. [...] C'était clairement de l'innovation » (E14). Ailleurs, ces innovations seront appréciées car c'était « du jamais vu à ce moment-là au Québec » (E14), à tel point que « même en Europe ils se sont intéressés à MigrAction » (E14).

Les innovations portent sur plusieurs points. D'abord, la Stratégie MigrAction a la particularité d'être formée de plusieurs cibles d'intervention, grâce à la volonté des « jeunes [qui] ont imposé l'idée [qu'elle] devait être à plein de volets » (E3), puisqu'il n'était plus uniquement question de « lutter contre l'exode des jeunes en [en allant] chercher une usine » (E3). Ensuite, la Stratégie MigrAction entraînerait une concertation axée sur le développement. Les tables de concertation migrActives, notamment en milieu rural, ont une composition peu commune au Québec. Habituellement « on va avoir un ou deux agents de développement ruraux pour un territoire, tandis [qu'au Saguenay] on avait treize agents de

développement, un dans chaque municipalité » (E2). Cela « constituait une tribune de développement super intéressante » (E2). Enfin, la Stratégie MigrAction s'accompagnerait d'un discours novateur positif, faisant la promotion de l'attractivité territoriale. D'une part il démontrera que la migration des jeunes se doublerait de retours, d'autre part que le bilan migratoire peut dans l'ensemble être appréhendé en termes d'attraction de jeunes non originaires de la région : « C'est l'enracinement des jeunes en région, et puis le désir qu'on peut donner à d'autres d'ailleurs de venir s'implanter ici... Il faut qu'on devienne attractif » (E3).

Toutes ces innovations n'auraient pas été sans produire des effets sur les agents. Le défi d'innovation auquel ont été soumis les agents de la Stratégie MigrAction, aurait été le pendant d'un long processus d'apprentissage. Ils ont été des bâtisseurs « partis de zéro » avec « des moyens relativement limités au niveau des communications » (E5). Un savoir pratique se serait développé en cours d'action : « On a appris en faisant du *learning by doing* » (E15). L'innovation aurait été en outre source de motivation pour l'engagement dans l'action collective. En innovant, les jeunes jugeant que « c'était très stimulant » (E15) de participer à la Stratégie MigrAction, ont apporté une touche de créativité, « des idées un peu *flyées* [pour] régler cette problématique [...] qui est multifactorielle » (E4). En aurait découlé une motivation collective, à force « de travailler avec du monde hyper motivé, qui ont la cause à cœur, qui s'investissent à 110 % » (E4). Cette motivation collective pourrait être le signe d'un engagement pour l'atteinte d'objectifs communs.

LA NÉGOCIATION DE RENOUVELLEMENT (2007-2008)

La phase de négociation de renouvellement s'étendra sur une année, de 2007 à 2008. Elle ne demeure pas moins intense, compte tenu des nombreuses négociations conduites dans l'espoir de conquérir un plus grand nombre de partenaires. Cette tâche se serait accompagnée d'une campagne de persuasion sans relâche.

Le sentiment d'efficacité collective et la persuasion des partenaires

Le sentiment d'efficacité collective naîtrait d'une campagne de persuasion auprès des acteurs régionaux. Elle aura été un succès, car son renouvellement a inclus de nombreux autres partenaires, augmentant leur nombre de dix-sept à trente-six. Certains parleront de victoire : « Pour moi, ça a été une expérience positive du début à la fin, parce qu'on a eu plein de victoires avec MigrAction. On a réussi à convaincre les gens que ce qu'on faisait, ça se pouvait » (E14). Ce renouvellement, reflet d'une collaboration éclectique réunissant « de nombreux

partenaires provenant de différents secteurs », aurait été un exemple de réussite d'un nouveau « projet de société, qui est devenu affaire de tous » (E13). Le processus de persuasion des partenaires aurait de plus inclus une dynamique d'équipe : « On a préparé des PowerPoint de présentation adaptés à chacun des partenaires qu'on rencontrait. De mémoire, ça a été quarante-sept rencontres pour le renouvellement, rencontres auprès de bailleurs de fonds ou de partenaires, pour présenter le nouveau plan de match » (E13). Finalement, les agents auraient eu l'opportunité de développer leurs compétences, puisque leur engagement dans le renouvellement « demandait des compétences en coordination, en organisation du travail, mais aussi politiques et partenariales [...] » (E13).

Les contraintes de la persuasion des partenaires

Pour convaincre, quoi de mieux que de montrer l'impact de ses actions, leur pertinence, non seulement aux bailleurs de fonds, mais aussi aux potentiels partenaires:

il y avait des représentations politiques aussi qu'on avait à faire, pour convaincre les politiciens que notre idée était bonne, que c'était possible, et que les résultats étaient là. Autant on a eu des discussions au niveau provincial avec les différents représentants du Secrétariat à la jeunesse ou les différents adjoints parlementaires à la jeunesse. Avec le temps, on a présenté MigrAction sur toutes les tribunes qu'on pouvait faire. (E14)

Pour persuader de la nécessité de son renouvellement, la Stratégie MigrAction devait faire la preuve de son adaptation à des « enjeux nouveaux », et de l'amélioration de ses actions, comme par exemple « [travailler] sur l'aspect entrepreneurial » (E19). En effet, les agents s'étaient « [aperçus] à la première entente, que le volet de l'entrepreneuriat [ils n'y avaient] pas touché pratiquement, [alors] qu'il y avait un désir profond des élus de la Conférence régionale des élus, de s'attaquer à l'entrepreneuriat dans la région » (E19). D'autres contraintes sont liées à la persuasion d'acteurs sceptiques, « certaines municipalités ou territoires municipaux [étaient] plus difficiles à embarquer que d'autres » (E13). En outre, cette persuasion serait constante. Les changements politiques et administratifs auraient été des aléas à maîtriser, afin de pérenniser la Stratégie MigrAction:

[...] c'était des gens qu'il fallait convaincre. Tout cela avait été instauré sous un régime du Parti québécois. Et il a fallu convaincre les Libéraux, année après année, que ce qu'on faisait c'était bien, il y avait des retombées, qu'il fallait qu'ils continuent de nous supporter, que ce soit bleu, rouge, orange, ou d'autres, on s'en fout. (E14)

L'engagement pour convaincre

La participation au processus de persuasion des partenaires était associée à un engagement pour « une cause », ou « bâton de pèlerin » (E15), ce qui serait la démonstration de l'intériorisation d'objectifs communs par les agents : « Ça prend plus qu'une paie pour renouveler une entente de cette ampleur » (E13). Mais pour convaincre « ça prend d'être [soi-même] convaincu de l'impact que les actions pouvaient avoir et de leur importance » (E13). Il faudrait « croire en l'intersectorialité et [...] croire au travail collectif » (E13).

LA RÉALISATION DE LA DEUXIÈME ENTENTE SPÉCIFIQUE (2008-2011)

Le sentiment d'impact sur le bilan migratoire du Saguenay – Lac-Saint

Plusieurs des agents ont évoqué l'impact de leurs actions collectives sur le bilan démographique du Saguenay – Lac-Saint-Jean. Les chiffres de l'Institut de la statistique du Québec (ISQ) montrent en effet que « depuis que la Stratégie MigrAction a été mise en place, à chaque année, on constate qu'il y a eu une amélioration du bilan migratoire » (E18). Ce sentiment d'avoir eu un impact proviendrait de l'influence qu'aurait eue la Stratégie MigrAction sur des prévisions démographiques aux « projections alarmistes » (E18), présentées inexorablement à la baisse. Ils sont conscients d'avoir « influencé des modèles mathématiques » (E15) et « une tendance aussi lourde que la baisse démographique » (E14). Ces impacts sont corroborés par le vécu des agents : « Ça fait qu'au fil du temps il y avait des résultats, il y a des jeunes qui reviennent, qui font des témoignages » (E23). Ils seraient le fruit d'un travail de terrain : « Sauf qu'au niveau de la sensibilisation, et puis de réveiller le milieu, je pense qu'on a joué un rôle majeur. On n'est pas étranger, c'est sûr qu'on n'est pas étranger au résultat » (E21). De ce sentiment d'avoir eu un impact sur le bilan migratoire du Saguenay – Lac-Saint-Jean, les agents auraient pris conscience de leur appartenance à un collectif. Les étapes de formation du leadership régional sont alors mises à nu.

Premièrement, les agents se seraient approprié les objectifs d'amélioration du bilan migratoire. Ils auraient dans l'ensemble la certitude que leur objectif est « d'atteindre le bilan migratoire qui est positif » (E6). Il serait pour plusieurs le fruit d'un désir personnel : « Ce que j'espère, c'est sûr que si je vais dans ce que j'espère, c'est j'espère qu'on puisse encore plus renverser la tendance du bilan migratoire. C'est sûr. C'est pourquoi on est là et qu'on y œuvre ardemment » (E23). D'autres considèrent que c'est « une plus-value [...] d'atteindre un bilan migratoire positif », raison pour laquelle ils y « travaillent » (E18).

Deuxièmement, les agents fourniraient des efforts pour atteindre un bilan migratoire positif, après avoir intériorisé les priorités de la Stratégie MigrAction. Il

faudrait pour cela avoir foi aux objectifs de rétablissement d'un bilan migratoire positif, car pour « ramener des jeunes [en région] et puis les inciter à venir s'installer, il faut que tu y croies » (E1). Cette foi serait le moteur de l'engagement pour l'action collective : « C'est sûr que moi je suis vendue, parce que c'est ce qui m'a permis comme personne de me rendre quelque part. » (E17). Ensuite, certains auraient eu le sentiment d'avoir contribué aux objectifs communs, de « voir [qu'on a] atteint un bilan migratoire positif et puis [qu'ils y ont personnellement] contribué » (E1). Enfin, cette participation active à la réalisation du bilan migratoire positif aurait généré un sentiment d'accomplissement, car il est « valorisant de participer au développement de la région [...] en travaillant directement sur son bilan migratoire » (E10).

Troisièmement, les agents s'identifieraient à des valeurs collectives contenues dans le « discours migrActif » (E1). Ce discours génèrerait un « sentiment de fierté » (E6) et d'appartenance à la Stratégie MigrAction. C'est la « fierté de voir la présence de MigrAction dans le milieu » (E14). Ce dernier aspect du processus de construction du leadership holistique, fera la transition avec une autre action à l'origine du sentiment d'efficacité collective, à savoir l'impact du discours.

Le sentiment d'impact sur les perceptions par le discours

Le discours « migrActif », est un même discours que les « agents s'approprient » (E1) et qu'ils utilisent comme un outil de leur action, afin d'avoir un « impact sur les perceptions », tout en « détruisant des mythes » (E14). Ce discours irait donc à contre-courant des lieux communs véhiculés sur la région. Il s'agirait par exemple « d'arrêter de parler d'exode, d'arrêter de dire qu'il n'y a pas de job [en région] [...] d'arrêter de lire "exode" et de lire "bilan migratoire" » (E14). Ce discours cible autant les jeunes que leurs parents, ou la collectivité à laquelle ils appartiennent.

Le discours aurait d'abord fait prendre conscience aux collectivités que des jeunes sont prêts à « revenir » ou à « venir s'établir » en région (E21). Ce besoin aurait été satisfait en créant les meilleures conditions d'accueil pour « des jeunes très mobiles [qui] vont aller où [...] ils ont un bon emploi, mais où on va leur offrir des services aussi, où on va être capable de les accueillir convenablement » (E21).

Ce discours aurait par ailleurs eu un impact sur les perceptions que les jeunes ont de leur milieu. Ces jeunes auraient développé « un attachement à leur milieu » (E21). Peu d'entre eux envisageraient maintenant un départ définitif de la région:

moi je le vois en tout cas, ne serait-ce qu'au niveau des jeunes du secondaire. Quand je vais faire des ateliers, je leur demande, je leur fais lever la main : « Est-ce qu'il y en a qui veulent absolument partir de la région, ou est-ce qu'il y en a qui prévoient de partir ? » Oui il y a des

mains qui se lèvent. « Est-ce qu'il y en a qui veulent partir et pas revenir ? » Il n'y en a pas tant que ça. (E21)

La migration ne serait plus une obligation pour les jeunes. Bien au contraire, cela semblerait être une tendance que de se maintenir en région pour contribuer à son développement : « Moi je pense qu'un des résultats c'est d'être capable de changer le discours sur "il faut que tu sortes de la région pour réussir, pour sortir de ce trou-là". Alors que maintenant c'est "in" de contribuer au développement de ta région, d'aller faire des expériences à l'extérieur de la région, et après de revenir contribuer à son développement » (E4).

Ce discours aurait enfin eu un impact sur les parents. Ces derniers auraient une influence sur les perceptions qu'ont leurs enfants sur la région. Plusieurs de ces parents seraient sceptiques quant à l'insertion socioprofessionnelle de leur progéniture au Saguenay – Lac-Saint-Jean : « [Les parents] disent : "Mon fils ne réussira pas à travailler, parce que c'est souvent les parents, il est à Montréal et puis il a une bonne job." » (E21). Des actions ont alors été menées à leur adresse, leur démontrant qu'il y a des emplois pour les jeunes en région:

souvent quand on parle à des parents... On s'installe dans des Tim Hortons cette journée-là, on distribue les cartes postales [...]. Puis cette journée-là on se prépare une liste avec cent cinquante emplois dessus de disponibles, dans la semaine qu'on fait. Et puis on peut leur montrer que ce n'est pas vrai, il y a des emplois. (E16)

Les transferts d'expertise

Les nombreux transferts d'expertise réalisés seraient la marque de reconnaissance des impacts de la Stratégie MigrAction. Ils ont bénéficié aux autres régions désireuses de se doter d'une stratégie similaire à MigrAction : « Mais d'autres régions administratives comme, le Bas-Saint-Laurent, la Côte-Nord, [...] l'Abitibi Temiscamingue [ont] les mêmes problématiques. Les jeunes quittent, donc ils essaient aussi par des moyens de faire revenir leurs jeunes en région » (E6). Le succès de la Stratégie MigrAction a finalement dépassé les frontières du Québec, puisque certains de ses représentants ont été appelés à intervenir dans le reste du Canada, au Yukon, au Nouveau-Brunswick (E18), et même en France, en Bretagne (E1). Ce transfert d'expertise aurait été un motif de « fierté » et de « réussite » (E17), de reconnaissance de sa contribution personnelle au développement régional. Cette expérience aura été en définitive très valorisante:

après ça, ça a été tout le transfert d'expertise qu'on a été appelé à faire, que j'ai fait à l'extérieur de la région, pour voir comment on avait la longueur d'avance à ce moment-là sur les autres régions, comment est ce que les autres régions avaient à s'inspirer de nous autres. Ça a été des

trucs qui ont été très valorisants, et pour moi en tant que personne, qui se valorise quand son milieu... (E23)

CONCLUSION

Tout d'abord, certaines thématiques sont porteuses de sentiment d'efficacité collective. Elles sont par période de mobilisation : le consensus régional, l'innovation, la persuasion des partenaires et la perception de l'impact des actions collectives. Ces thématiques sont des actions collectives à partir desquelles se bâtirait un leadership de type holistique, dont l'étude longitudinale pourrait rendre compte de l'édification d'un leadership d'acteur collectif jeunesse. Ce sont en tout quatre périodes de leadership de type holistique qui se distinguent : 1) négociation de l'entente spécifique (2001-2004) ; 2) réalisation de la première entente spécifique (2004-2007) ; 3) négociation de renouvellement (2007-2008) ; 4) réalisation de la deuxième entente spécifique (2008-2011). Leur niveau d'intensité, très variable, pourrait être évalué en discernant les phases de construction d'un leadership de type holistique à chacune d'elles.

En fin de compte, le leadership de l'acteur collectif jeunesse aurait été une réalité, quoique parfois en demi-teinte. Il aurait été vigoureux dans la période de négociation de l'entente spécifique (2001-2004), pour ensuite se dissiper au cours de la réalisation de la première entente spécifique (2004-2007). Puis il aurait entamé un regain pendant les négociations de renouvellement (2007-2008). Enfin, le leadership de l'acteur collectif jeunesse aurait été à son plus haut lors de la réalisation de la deuxième entente spécifique (2008-2011). En définitive, se seraient alternées phases de déclin et de regain.

Il serait finalement possible de désigner les thématiques les plus porteuses pour l'édification d'un leadership de type holistique. À ce propos, la perception de l'atteinte des objectifs communs serait vertueuse, dans la mesure où elle ferait prendre conscience à l'individu de son appartenance à un collectif. Ainsi, se déclinaient les phases de structuration d'un leadership de type holistique : 1)

appropriation des objectifs communs ; 2) engagement pour ces objectifs communs ; 3) identification à des valeurs communes. Cette perception ne peut arriver qu'en aval d'un processus, étant donné que des actions doivent auparavant avoir eu des impacts notables. Dans notre cas, elle aurait été ressentie près de cinq ans après le déploiement de la Stratégie MigrAction. Inversement, l'innovation n'aurait pas été fondatrice de leadership de type holistique. En effet, dans l'exemple de la Stratégie MigrAction, l'innovation connoterait davantage l'action, le passage « en mode solution » comme le mentionne certains agents. Elle serait plutôt un moyen qu'une finalité. Dans la situation inverse, elle aurait probablement généré un leadership de type holistique au même titre que la thématique du bilan migratoire. Pour conclure ce raisonnement, une organisation désirant garantir un leadership de type holistique aurait tout intérêt à se doter de plusieurs objectifs.

BIBLIOGRAPHIE

BALES, R. F. *Personality and Interpersonal Behavior*. New York, Holt, Rinehart and Winston, 1970.

BOUDREAU, J.-A. Territoire vécu, territoire stratégique et territoire institutionnalisé : de la redéfinition de la solidarité sociale à Los Angeles. *Lien social et Politiques*, n° 52, 2004, p. 107-118.

CROZIER, M. et FRIEDBERG, E. *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*. Paris, Éditions du Seuil, 1977.

DUPERRÉ, M. *L'organisation communautaire : la mobilisation des acteurs collectifs*. Québec, Presses de l'Université Laval, 2004.

GAGNON, C et J.-L. KLEIN. Le partenariat dans le développement local : tendances actuelles et perspectives de changement social. *Cahiers de géographie du Québec*, 1991, vol. 35, n° 95, p. 239-255.

GUMUCHIAN, H., GRASSET, E., LAJARGE, R. et ROUX, E. *Les acteurs, ces oubliés du territoire*. Paris, Economica, 2003.

JEAN, B. La région sous le regard sociologique : la construction sociale du fait régional. In : M.-U. Proulx (dir.), *Le phénomène régional au Québec*. Québec, Presses de l'Université du Québec, 1998, p. 133-156.

JULIEN, P.-A. *Le développement régional. Comment multiplier les Beauce au Québec*. Québec, Éditions de l'IQRC, 1997.

KLEIN, J.-L. De l'État-providence à l'État accompagnateur dans la gestion du social : le cas du développement régional au Québec. *Lien social et Politiques*, n° 33, 1995, p. 133-141.

KLEIN, J.-L., FONTAN, J.-M., SAUCIER, C., TREMBLAY, D.-G., TREMBLAY, P.-A. et SIMARD, M. 2010. *L'initiative locale et la lutte contre la pauvreté et l'exclusion : connexion et pluralité*. Montréal, Fonds de recherche sur la société et la culture, 2010.

LAINÉY, P. *Le leadership organisationnel. De la théorie à la pratique*. Montréal, Chenelière Éducation, 2008.

LATÉRIÈRE, H., et VOYER, G. Femmes et lieux de pouvoir régionaux : une présence à raffermir. In : D. Côté, M. Des Rivières, N. Thivierge et M. Tremblay (dir.), *Du local au planétaire. Réflexions et pratiques de femmes en développement régional*. Montréal, Les Éditions du remueménage, 1995, p. 231-258.

LATOURE, B. *La science en action*. Paris, La Découverte, 1987.

LEBLANC, P., GIRARD, C., CÔTÉ, S. et POTVIN, D. La migration des jeunes et le développement régional dans le croissant péri-nordique du Québec. *Recherches sociographiques. La migration des jeunes*, vol. 44, n° 1, 2003, p. 35-55.

LEFEBVRE, H. *La production de l'espace*. Paris, Anthropos, 1974.

LÉVESQUE, B. Le modèle québécois et le développement régional et local : vers le néolibéralisme et la fin du modèle québécois ? In : D. Lafontaine et B. Jean (dir.), *Territoires et fonctions. Tome 1. Des politiques aux théories : Les modèles de développement régional et de gouvernance en débats*. Rimouski, Éditions du GRIDEQ/CRDT, 2005, p. 15-43.

MEYER, J. P. et ALLEN, N. J. *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Newbury Park (CA), Sage, 1997.

PROULX, M.-U (dir.). *Territoires et Développement économique*. Paris, L'Harmattan, 1998.

SECRETARIAT À LA JEUNESSE. *Politique québécoise de la jeunesse : La jeunesse au cœur du Québec*. Québec, Gouvernement du Québec, 2001.

TOURAINÉ, A. *Critique de la modernité*. Paris, Fayard, 1992.

WILS, T., LABELLE, C., GUÉRIN, G. et TREMBLAY, M. Qu'est-ce que la mobilisation des employés ? Le point de vue des professionnels en ressources humaines. *Revue Internationale de Gestion*, vol. 23, n° 2, 1998, p. 30-39.

Submetido em 23/05/2014

Aprovado em 27/07/2014

Sobre o autor

Hervé Stecq

Doutor em desenvolvimento regional pela *Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)* e docente no departamento de ciências humanas. Tem interesse nas seguintes temáticas: mobilização de redes dos atores territoriais, liderança e discurso organizacional.

Endereço: Département des sciences humaines, Université du Québec à Chicoutimi, 555 boulevard de l'Université, Saguenay (QC) G7H 2B1.

Courriel : herve.stecq@uqac.ca