

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

GOUVERNANCE ET CONSTRUCTION TERRITORIALE.

LE CAS DU FAUBOURG DES RÉCOLLETS DE MONTRÉAL :

DU CARREFOUR DES ARTS ET DES TECHNOLOGIES À LA CITÉ DU MULTIMÉDIA

THÈSE

PRÉSENTÉE

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DU DOCTORAT EN SOCIOLOGIE

PAR

DANIÈLE BORDELEAU

DÉCEMBRE 2003

REMERCIEMENTS

Nous aimerions remercier notre directeur, Monsieur Benoît Lévesque, professeur au département de sociologie de l'Université du Québec à Montréal, de même que notre co-directrice, Madame Diane-Gabrielle Tremblay, professeure et directrice de la recherche à la Télé-Université pour leur sens de direction, leur collaboration et leur confiance.

Nous tenons à remercier les personnes que nous avons rencontrées pour la réalisation de notre étude de cas pour nous avoir transmis leurs connaissances avec autant de générosité.

Nous remercions aussi le Centre interuniversitaire de recherche sur les sciences et la technologie pour leur soutien financier ainsi que la Télé-université pour l'accès à ses ressources.

Sur un plan personnel, nous tenons à exprimer notre reconnaissance à David Rolland, ami et étudiant au doctorat en sociologie pour ses commentaires de lecture, à Michèle Bordeleau, étudiante à la maîtrise en sciences de l'information, pour son aide à la révision et Jean Lemire, mon copain de tous les jours, pour son support et son encouragement durant ces années, mais aussi pour sa collaboration au niveau informatique. Enfin, à Maude, ma filleule, par sa présence et par son goût de la vie.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES	vii
LISTE DES TABLEAUX	viii
RÉSUMÉ.....	ix
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I	
VERS UNE APPROCHE DE LA GOUVERNANCE DU DÉVELOPPEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE	7
1.1 La gouvernance comme perspective de recherche.....	9
1.1.1 Gouvernance: une définition multiple du concept.....	13
1.1.2 Redéfinition du rôle de l'État et implication des acteurs sociaux et économiques	16
1.1.3 La gouvernance : de ses origines à son renouvellement.....	18
1.1.4 Une perspective sociologique : le néo-corporatisme	22
1.2 Territoire et approches du développement local et régional	27
1.2.1 Une définition du territoire dans une nouvelle géopolitique mondiale.....	28
1.2.2 Quelques éléments explicatifs des systèmes locaux de production	30
1.2.3 L'étude des territoires meso : l'approche de la régulation.....	37
1.3 Problématique et méthodologie	44
1.3.1 Cadre d'analyse.....	45
1.3.2 Hypothèses	52
1.3.3 Démarche méthodologique	55

CHAPITRE II	
TERRITOIRE D'ÉTUDE ET LES DEUX PROJETS DE DÉVELOPPEMENT.....	64
2.1 Le Faubourg des Récollets comme territoire de gouvernance	65
2.1.1 Situation géographique du territoire.....	65
2.1.2 Perspective historique du Faubourg des Récollets : du quartier industriel prospère à une friche industrielle péri-centrale	67
2.1.3 Caractéristiques socio-économiques du Faubourg en 1996.....	75
2.2 Les deux projets de développement.....	82
2.2.1 Le Carrefour des arts et des technologies pour réintégrer le Faubourg des Récollets dans la ville	83
2.2.2 La Cité du Multimédia pour repenser les activités économiques dans la ville	90
2.3 Revue des écrits sur la reconversion du Faubourg des Récollets.....	98
2.4 Territoire et secteur : quelle convergence?	107
CHAPITRE III	
LES TRANSFORMATIONS DES INTERVENTIONS PUBLIQUES EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE AU QUÉBEC.....	109
3.1 Approche fordiste du développement : une stratégie hiérarchique et centralisatrice .	110
3.1.1 Une stratégie hiérarchique et centralisatrice du développement.....	111
3.1.2 Polarisation du territoire comme conséquence du fordisme et stratégies de résolution	114
3.2 Approches locale et sectorielle du développement et gouvernance	120
3.2.1 Le développement local pour la relance de l'économie.....	121
3.2.2 La stratégie des grappes pour une spécialisation industrielle	124
3.2.3 La territorialisation de l'intervention étatique : nouvelle économie, technologies de l'information et multimédia	127
3.2.4 Vers la recomposition du Centre-Ville et du Faubourg des Récollets.....	133
3.3 Un renouvellement de l'action publique	139

CHAPITRE IV

STRATÉGIE DE CONSTRUCTION SOCIALE DU TERRITOIRE (I) : LE CARREFOUR DES ARTS ET DES TECHNOLOGIES..... 141

4.1	Émergence du processus de gouvernance et participation du milieu local.....	142
4.1.1	Amorce du dialogue entre la SDM et le milieu local	144
4.1.2	Mobilisation par la constitution d'un réseau local d'intervenants	147
4.1.3	Émergence du réseau local : le Comité de planification.....	149
4.1.4	Regroupement pour la revitalisation du Faubourg	152
4.2	Bâtir la capacité d'agir du milieu local sur le développement du quartier.....	160
4.2.1	Connaissance de son environnement	161
4.2.2	Élaboration du diagnostic	162
4.2.3	Tenue d'activités pour la promotion et création de liens sociaux	165
4.2.4	Plan d'action ambitieux et peu de collaboration externe pour sa réalisation..	168
4.3	L'Agence du Faubourg des Récollets comme dispositif formel de représentation du milieu	172
4.3.1	La représentation des différentes composantes du quartier au sein de l'Agence du Faubourg.....	174
4.3.2	Vers le CDTI, une participation du milieu négociée, mais non réussie.....	178
4.4	Gouvernance et participation locale	185

CHAPITRE V

STRATÉGIE DE CONSTRUCTION SOCIALE DU TERRITOIRE (II) : CITÉ DU MULTIMÉDIA 188

5.1	Gouvernance et structuration de la Cité du Multimédia : une action à différents niveaux.....	189
5.1.1	Une action au niveau national.....	190
5.1.2	Une action aux niveaux régional et local	197
5.1.3	Les modalités à la base du choix pour l'emplacement de la Cité du Multimédia	202
5.2	Pouvoir central et pouvoir local : négocier sa participation.....	203
5.2.1	Entente partenariale entre la Ville de Montréal et deux acteurs collectifs : le Fonds de Solidarité et la Caisse de dépôt et placement du Québec	206
5.2.2	Bureau de la Cité Multimédia comme organe de coordination de la Cité	209

5.2.3	Responsabilité des partenaires : l'aménagement de la Cité	212
5.3	Gouvernance et partenariat.....	218
CHAPITRE VI		
	GOUVERNANCE ET SYSTÈME D'ORGANISATION DU TERRITOIRE	221
6.1	Le tissu économique de la Cité du Multimédia.....	224
6.1.1	Présentation des cinq ensembles d'activités de la Cité	226
6.1.2	Taille des entreprises	231
6.1.3	Répartition des entreprises selon les deux programmes.....	233
6.1.4	Effet d'attraction sur les entreprises étrangères	238
6.2	Du développement immobilier au développement socio-économique : l'organisation ... de la Cité.....	241
6.2.1	Des entreprises à.....	242
6.2.2	à une association sectorielle pour (re)concilier les affaires et l'immobilier ...	245
6.2.3	Le Centre d'entreprises et d'innovation de Montréal, une institution locale intégrée à la Cité	253
6.2.4	L'Agence du Faubourg : créer des liens entre le Faubourg et la Cité	259
6.2.5	Un retour sur un principe du premier projet : réintégrer les arts dans la Cité du Multimédia.....	262
6.3	Gouvernance, système local de production et organisation territoriale.....	266
	CONCLUSION	269
ANNEXE A		
	LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES.....	291
ANNEXE B		
	RÉPERTOIRE DES ENTREPRISES DE LA CITÉ DU MULTIMÉDIA (2002)	293
	BIBLIOGRAPHIE	328

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
2.1 Situation géographique du Faubourg sur le territoire montréalais	66
2.2 Faubourg des Récollets avant sa reconversion	81
2.3 Pôle culturel Prince	85
2.4 Carte de la Cité du Multimédia	97
4.1 Urgence au Faubourg	168
5.1 Schéma des phases de la Cité	205
5.2 Cité du Multimédia en 2002	217
6.1 Répartition (%) des entreprises par ensemble en 2002	229
6.2 Répartition des ensembles selon les phases	230
6.3 Superficie occupée par chacun des ensembles	233
6.4 Entreprises de la Cité selon les ensembles par programme en 2002	235
6.5 Évolution des ensembles (%) selon le programme CDTI	236
6.6 Répartition des ensembles (5) selon le programme CDTI en 2002	237
6.7 Interdépendance des dimensions : la Cité en 2002	268

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
I.1 Grille d'analyse et indicateurs	58
2.1 Phases menant à la déstructuration du Faubourg des Récollets	73
2.2 Domaines d'activités de l'industrie des technologies de l'information	91
2.3 Mode de soutien gouvernemental associé aux deux mesures	94
2.4 Re-développement du Faubourg : un projet multi-intéressé	106
4.1 Participants aux rencontres	154
4.2 Les variables du diagnostic	163
4.3 Synthèse du diagnostic	164
4.4 Représentation aux trois premiers conseils d'administration	175
6.1 Sommaire des résultats du tissu économique de la Cité	225
6.2 Espace réservé par les entreprises	231
6.3 Entreprises étrangères et leur acquisition québécoise.....	239
6.4 Entreprises québécoises et leur acquisition locale	240
6.5 Coûts de location selon les phases	249
6.6 Les entreprises incubées au sein du CEIM	256
6.7 Éléments présents ou en construction d'un système local en formation	268

RÉSUMÉ

Depuis les années 1980, l'environnement global se complexifie modifiant notre façon de penser le développement. Cela se traduit aussi par un changement profond dans les systèmes de production ainsi que dans les modes d'intervention des États dans l'économie. Il se caractérise enfin par des phénomènes tels que l'affirmation de nouveaux acteurs du développement économique, le développement de nouvelles modalités de gouvernance ainsi que de travail entre les acteurs. Dans ce contexte, on observe aussi l'émergence de territoires définis de façon nouvelle, à l'échelle meso; ceux-ci sont vus comme des lieux propices à la création de liens sociaux où se cristallisent de plus en plus les enjeux sociaux, économiques et culturels du développement.

Cette thèse porte sur l'étude du processus de gouvernance et des stratégies des acteurs dans le cadre du re-développement d'un territoire local, le Faubourg des Récollets. Situé à Montréal, ce quartier central est maintenant connu sous le nom de *Cité du Multimédia*. En 2002, ce territoire regroupe une centaine d'entreprises et plus de 5 000 travailleurs du secteur des technologies de l'information et du multimédia. Ce projet nécessite un partage des responsabilités qui se caractérise à la fois par des formes de concertation et de collaboration entre les pouvoirs central et local, entre des acteurs institutionnels et des organisations locales. Si la gouvernance met de l'avant les conditions qui renvoient à la coordination des différentes organisations, elle renvoie aussi à la formulation et à la mise en œuvre de stratégies de développement socio-économique.

Nous proposons dans cette recherche d'appréhender ce projet de développement territorial, qui s'insère dans un processus de gouvernance, comme une nouvelle façon de penser et d'organiser les activités économiques dans la ville. Dans ce projet précis, on vise à jumeler un secteur de la nouvelle économie à un territoire en recomposition sociale. Suivant cette proposition, l'État s'engagerait à stimuler la mobilisation d'acteurs pouvant mener à la formation d'un système local de production *thématique* ou de spécialisation sectorielle d'entreprises de domaines connexes. Dans ce cadre, l'État faciliterait la mise en œuvre d'un environnement-système en s'appuyant, entre autres, sur le dynamisme des milieux locaux pour générer de nouvelles activités créatrices d'emplois.

Cette thèse vise à caractériser l'évolution du phénomène de gouvernance, sa transformation et ses réalisations par rapport à notre territoire d'étude. Le cas choisi est particulièrement révélateur de l'interaction entre les acteurs de divers mondes (politique, industriel, artistique, communautaire) qui caractérise la gouvernance et son évolution, mais aussi de leur influence au sein de ce processus pour orienter et produire les changements, résoudre les problèmes par la négociation et la mise en place d'organisations et d'institutions nouvelles visant un nouveau développement de la zone. Notre étude de cas s'est réalisée,

entre autres, à partir d'entrevues semi-directives avec des intervenants des milieux sectoriel, territorial et institutionnel mais aussi par une analyse des écrits et documents sur le projet de la Cité et de ses antécédents.

Nos hypothèses de travail se formulent selon deux angles d'analyse. Le premier se réfère à la gouvernance et renvoie à trois types distincts correspondant chacun à une phase de la production du territoire, soit la mobilisation de la société locale, l'intervention du gouvernement du Québec, puis enfin l'aménagement de la Cité et de son organisation interne, autant de phases qui définissent cette construction territoriale. Ces trois types de gouvernance peuvent être décrits par les expressions suivantes : d'abord une gouvernance communautaire inclusive rendant compte à la communauté du Faubourg, puis une gouvernance partenariale exclusive, qui exclut effectivement le milieu local mais intègre des acteurs institutionnels *financiers* et finalement, un mode partenarial tendant vers une plus grande participation des organisations locales au développement du territoire.

Le deuxième angle concerne le développement territorial. Selon celui-ci, une première hypothèse, dont nous avons apporté certaines nuances, renvoie au passage du développement sectoriel et immobilier à un développement socio-économique. La deuxième est celle de la territorialisation de l'intervention sectorielle du gouvernement du Québec qui offre un potentiel de structuration d'une nouvelle configuration territoriale s'inspirant de certains principes du système local de production. Nos principales conclusions révèlent qu'en raison de la jeunesse de la forme associative et du tissu social du quartier, la diversité des membres, la faiblesse des moyens et le manque de soutien des autorités publiques, l'organisation locale représentative de la communauté n'a pu se constituer comme force politique assez forte pour être partie prenante du développement de la Cité.

Malgré la présence de certaines conditions, le passage à un projet socio-économique de développement meso-territorial, voire un système local de production, a quelques difficultés à s'effectuer. Même si certains efforts furent réalisés, il y a une nécessité de renforcer les liens entre les acteurs afin qu'ils se mobilisent autour d'un intérêt commun rassembleur qu'ils reconnaissent à la fois comme étant supérieur et à l'intersection des intérêts particuliers afin d'assurer la pérennité de la Cité du Multimédia lorsque les programmes gouvernementaux cesseront.

MOTS CLEFS : acteur, Cité du Multimédia, collaboration, coordination, développement, développement territorial, Faubourg des Récollets, gouvernance, interaction, local, partenariat, mondialisation, Montréal, multimédia, État, Québec, technologies de l'information, territoire.

INTRODUCTION

Notre thèse porte sur la construction d'un processus de gouvernance. Elle prend pour théâtre la reconstruction sociale d'un quartier péri-central urbain situé sur le territoire montréalais. Nous cherchons à caractériser son évolution et sa transformation par rapport au re-développement du Faubourg de Récollets. Nous appréhendons la gouvernance comme un phénomène social traduisant une réalité sociétale de plus en plus complexe qui modifie tant nos schèmes de pensée que nos pratiques sociales. Les projets pour reconvertir le quartier en Cité du Multimédia associés à la gouvernance s'appuient sur la conjonction entre un territoire et un secteur d'activités de la nouvelle économie. Ils représentent une action volontaire de développement d'acteurs locaux et extra-locaux liée à des préoccupations de trois ordres : soutenir et développer une industrie émergente (les technologies de l'information et du multimédia), redynamiser un territoire local (le Faubourg) et relancer l'économie de Montréal. Dans ce sens, nous soutenons que ce projet représente une nouvelle façon de penser et d'organiser les activités économiques dans la ville. Le choix de sujet s'inscrit dans nos préoccupations liées aux questions sociales de l'exclusion et de l'inclusion de populations au sein de la société et de nouvelles pratiques économiques. Notre essai de maîtrise en gestion et développement des coopératives portait sur un projet spécifique d'intégration d'un groupe marginalisé vivant dans une situation précaire tant au niveau social que personnel et de leur capacité d'agir sur leur situation. Par le biais d'une recherche-action, nous avons accompagné ce groupe dans la mise sur pied d'une coopérative de travailleurs dans le domaine de l'entretien ménager.

Nos études doctorales¹ ont élargi notre champ de recherche pour englober les territoires locaux qui veulent renverser leur situation d'exclusion au profit de leur population et ainsi, inclure tant la dimension sociale qu'économique du développement et leur interconnexion.

Le choix du sujet de notre thèse s'inscrit dans les préoccupations sociales actuelles, celles des nouvelles conditions de développement et de la transformation de l'action publique dans un environnement économique, social et politique de plus en plus complexe. Cet environnement global induit un changement profond des systèmes de production, des modes d'intervention des États dans l'économie, des conditions d'emplois et de vie des populations, d'où la pertinence du sujet. Il se caractérise par des phénomènes tels que l'affirmation de nouveaux acteurs du développement économique aux différentes échelles spatiales, la mondialisation des échanges, la dématérialisation de l'économie, la révolution des technologies de l'information et des communications et l'émergence de la société de risque. Cet ensemble de phénomènes soulève un problème de *gouvernabilité* de nos sociétés, soit la capacité de guider, dans un intérêt commun *négocié*, la résolution d'un problème collectif. Cette situation nous incite à revoir nos concepts de développement et à introduire la question de la *gouvernance*² pour prendre acte du fait que cet environnement incertain requiert des savoirs, des compétences, des informations qu'un acteur ne peut plus prétendre détenir seul; ce qui nécessite un nouveau partage de compétences entre gouvernements et acteurs sociaux.

En conséquence, dans cette nouvelle configuration de l'organisation de la société, le rôle de l'État se modifie par le partage de certaines responsabilités, qui lui étaient auparavant dévolues, avec d'autres acteurs sociaux renouvelant ainsi les relations entre l'État, le marché

¹ Nous avons été intégrée au Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, dans les entreprises et dans les syndicats (CRISES) comme assistante de recherche pour le projet du Technopôle Angus dans l'est de Montréal. Ce projet visait, à la suite de l'observation de nouvelles pratiques de développement économique telles que le district industriel, le technopôle ou encore le milieu local innovateur, à entrevoir les possibilités de leur adaptabilité pour ce projet, dont l'instance de gouvernance est issue du milieu local. Nous avons poursuivi nos apprentissages théoriques et empiriques au sein du collectif de recherche sur les innovations économiques, sociales et territoriales (CRIEST) dont les intérêts de recherche consistaient à déceler, dans le territoire montréalais, des milieux innovateurs et à analyser leur dynamique.

² Le terme *gouvernance* remonte au XIII^e siècle et sa signification est alors équivalente à celle de gouvernement; l'art et la manière de gouverner.

et la société civile. Le concept de gouvernance exprime donc cette nouvelle réalité et traduirait une volonté d'organiser et de penser différemment le fonctionnement de l'action publique pour définir et mettre en œuvre des interventions qui répondent mieux aux besoins de la population. Dans ce sens, les territoires meso, lieux de création de liens sociaux, cristallisent de plus en plus les enjeux sociaux, économiques et culturels du développement. Ainsi, poser le problème de gouvernance, c'est non seulement mettre en avant les conditions qui renvoient à la coordination des différentes organisations, mais c'est aussi référer à celles de la formulation et de la mise en œuvre de stratégies de développement socio-économique sur des territoires spécifiques. La gouvernance nous permet de mieux prendre en compte la capacité stratégique des acteurs, la diversité des processus de légitimation, la dynamique de négociation entre acteurs.

L'intérêt du phénomène de gouvernance analysé et de son terrain d'étude est double. Le premier est celui d'un nouveau mode d'intervention du gouvernement dans le domaine du développement de la nouvelle économie qui implique un partage de certaines responsabilités avec les autorités locales, particulièrement pour dynamiser un milieu local dans la perspective d'une spécialisation industrielle territoriale. Si l'État voit son rôle se modifier, il n'est pas absent pour autant et, d'une certaine façon, il facilite les actions de développement enclenchées à un niveau local ou régional. Dans ce sens, l'État du post-fordisme s'engagerait à stimuler la mobilisation d'acteurs pouvant mener à la formation de systèmes locaux de production *thématiques* ou de spécialisation sectorielle d'entreprises de domaines connexes sur des territoires locaux. Ces systèmes s'appuient sur le dynamisme du milieu pour se structurer.

Ainsi, si notre thèse montre que la gouvernance s'inscrit dans ce champ spécifique, celui des programmes de développement économique et d'une coordination verticale entre les autorités centrale et locale, elle révèle aussi la nouvelle configuration prise par ce partage des responsabilités pour le développement du territoire local. Nous expliquerons comment s'est traduite cette collaboration avec le gouvernement pour la mise en œuvre et le développement de la Cité du Multimédia où se concentrent, en 2002, une centaine d'entreprises et plus de 5000 travailleurs de l'industrie des technologies de l'information et du multimédia.

Le deuxième intérêt tient à la nature même du territoire, objet d'une action de re-développement. Contrairement à d'autres quartiers anciens de Montréal, qui ont connu des périodes de déclin d'où ont émergé des initiatives du milieu local pour renverser cette situation, le Faubourg en diffère. En effet, son tissu social n'est pas dense en relations et peu d'organismes communautaires le composent. Sa population à tendance créatrice, se caractérise par sa jeunesse. Les artistes, qui furent les premiers attirés dans ce quartier qualifié de friche industrielle par la disponibilité des édifices avec leurs caractères singuliers, s'installèrent dans le Faubourg à partir de la deuxième moitié des années 1980. Jusqu'en 1995-1996, le Faubourg, berceau de l'industrialisation montréalaise, est méconnu et laissé à lui-même. Le processus de mobilisation pour le re-développement a été initié, non par le milieu, mais par les autorités locales via une de ses agences à laquelle se sont joints des membres locaux de la communauté et par la suite, extra-locaux, ce qui singularise aussi cette dynamique du développement par rapport à d'autres quartiers.

Notre thèse montre que la construction de la gouvernance au sein du territoire évolue, se transforme à partir d'alliances qui se font et se défont selon ses objets qui ne sont réellement connus qu'à travers la production de nouveaux compromis entre les acteurs. Effectivement, le cadre décrit par l'approche de la gouvernance est celui d'arrangements plus ou moins stables qui s'avèrent possible entre certains acteurs, mais dont il n'existe pas de modèle général de fonctionnement. Dans le cadre de cette thèse, la gouvernance vise à un moment donné, une situation qualifiée de re-développement. Cela signifie que les acteurs inscrivent cette situation dans un système d'interprétation au sein duquel une action publique de développement socio-économique doit être conduite sur une zone géographique déterminée. La qualification de la situation comme re-développement économique et urbain s'organise progressivement au cours du processus de gouvernance.

À partir d'une perspective compréhensive et diachronique et selon la méthodologie de l'étude d'un cas singulier, notre analyse du phénomène de la gouvernance privilégie l'intermédiation d'un territoire meso-social sans pour autant négliger le cadre général dans lequel il s'insère. Ce choix réside dans la possibilité offerte par ce territoire en re-développement d'étudier la complexité de l'organisation de la société à une échelle qui augmente la visibilité et la lisibilité du jeu des acteurs politiques et sociaux dans le pilotage

d'un projet spécifique et donc d'une forme possible de recomposition sociale des territoires infra-nationaux. En effet, l'approche de la gouvernance met l'accent sur les groupes sociaux qui sont susceptibles de constituer un territoire producteur de sens pour sa population, pour les institutions et pour les acteurs collectifs structurant leurs interactions. Nous pensons qu'il existe, pour des milieux locaux, une marge de manœuvre et une capacité d'infléchir les tendances lourdes de l'environnement pour dynamiser leur économie locale. Dans ce sens, le territoire est considéré comme un construit politique et social et peut constituer un tel niveau intermédiaire pour la structuration d'acteurs, de groupes et d'institutions.

La période étudiée débute en 1996, année de l'émergence de la mobilisation du milieu local pour résoudre la situation de déstructuration du quartier, et se termine en 2002 avec une gouvernance qui se caractérise par une perspective plus démocratique pour répondre à certaines demandes de participation au développement de la Cité formulées par des organisations locales. Par contre, la limite associée à l'analyse d'un changement social en cours de réalisation est que l'issue n'est pas encore véritablement connue. Mais nous croyons que l'analyse de l'émergence, de la structuration du projet et de sa gouvernance l'emporte sur cet inconvénient.

Notre thèse se divise en six chapitres. Le premier présente le cadre théorique qui articule l'approche de la gouvernance à celle du développement local et régional en termes de nouveau rapport au territoire. Nous y présentons nos hypothèses concernant l'évaluation de la gouvernance et les réalisations en termes de développement territorial et de son organisation. Nos hypothèses sont suivies par la présentation de notre méthodologie basée sur une approche qualitative d'une étude de cas utilisant à la fois des sources documentaires diverses, des entretiens semi-directifs répartis en deux catégories de représentants : ceux qui oeuvrent au sein du secteur et les artisans de la reconstruction du territoire. Le deuxième chapitre présente notre territoire d'étude dont la constitution remonte au début des années 1800 mais qui connaîtra un long déclin avec la période fordiste, plus particulièrement, à partir de la deuxième moitié des années 1950. Nous y traitons aussi des quelques écrits d'auteurs sur sa reconversion suivis par la présentation des deux projets significatifs présidant au re-développement du Faubourg : le *Carrefour des arts et des technologies* et la *Cité du*

Multimédia. Nous y traitons aussi de la logique sur laquelle chacun se base ainsi que de leur interrelation.

Dans le troisième chapitre, il est question des transformations des principales politiques qui ont influé le développement territorial et sectoriel au Québec. Nous y traitons aussi des facteurs d'émergence qui ouvrent la voie à la convergence d'un territoire et d'un secteur industriel de la nouvelle économie. Les quatrième et cinquième chapitres décrivent et analysent chacun une stratégie de développement. La première stratégie, le Carrefour des arts et des technologies, est celle du milieu local et favorise la cohabitation de la diversité tandis que la deuxième, la Cité du Multimédia, est celle des acteurs publics et de leurs partenaires et privilégie les technologies de l'information et du multimédia. La construction sociale du territoire issue de la gouvernance procède à la fois d'une action aux échelles macro-sociale et meso-sociale mais aussi, révèle les conflits qu'elle soulève lorsque des acteurs extra-locaux s'impliquent dans le re-développement du territoire en excluant une partie de la communauté locale. Finalement, notre sixième chapitre analyse les réalisations de la gouvernance à la fois en termes d'activités choisies, du dynamisme du système d'organisation qui semble se structurer au sein du territoire et de la cohésion sociale. Nous concluons notre thèse en réitérant les idées clefs de notre démarche théorique et en rappelant nos principaux résultats.

CHAPITRE I

VERS UNE APPROCHE DE LA GOUVERNANCE DU DÉVELOPPEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE

Depuis quelques années, différents chercheurs utilisent le concept de gouvernance pour comprendre les transformations sociales en cours dans le contexte de mondialisation et de nouvelle économie³³ au sein duquel la numérisation de l'information constitue un aspect important. Plus précisément, ils analysent à la fois les nouvelles formes d'intervention dans le développement socio-économique et sa coordination qui diffèrent de la hiérarchie et de la centralisation. L'approche de la gouvernance est très liée à la question de l'espace. Car l'idée d'un développement économique *uniforme* sur le territoire national ne constitue plus un référentiel. Ainsi, les approches qui s'appuient sur la notion de gouvernance fournissent «le point de départ d'une meilleure compréhension de ce qui fonde institutionnellement un territoire» (Gilly et Pecqueur, 1995, p. 304). «De façon générale, cette notion [de gouvernance] intéresse tout particulièrement des chercheurs qui tentent de comprendre les mécanismes de l'action collective, au sein des organisations ou des territoires» (Carrier et Jean, 2000, p. 47).

³³ Pour nous, la signification du terme *nouvelle économie* tient aux modes d'utilisation des connaissances en général et des informations en particulier, et peut reposer sur le développement de nouveaux produits ou services, sur un processus renouvelé de production ou d'organisation du travail. Cette nouvelle économie s'appuie sur le développement des nouvelles technologies de l'information, d'application générique, qui ont connu des progrès décisifs avec la numérisation. D'une façon générale, les activités se caractérisent par une forte intensité de savoir et sont tributaires d'un rapide renouvellement.

La gouvernance implique des formes de concertation, institutionnalisée ou non, de groupes d'intérêts⁴ divers en vue de fournir des *biens ou services* qu'une action exclusivement privée ou publique ne pourrait offrir (Harding, 1994). Ces formes de concertation sont de plus en plus répandues dans les projets de réaménagement urbain où le territoire meso se présente souvent comme un lieu pertinent d'inscription des stratégies contemporaines de développement socio-économique. Alors, un projet de développement à une échelle meso-sociale pose notamment la question de la constitution, à ce niveau, d'acteurs collectifs mobilisés capables de représenter différents intérêts pour produire, construire et mettre en œuvre une action collective publique visant le développement.

De nouvelles pratiques économiques se négocient dans lesquelles interviennent des acteurs *clés* tant de l'échelle locale, régionale que nationale. Dans cette nouvelle configuration, le rôle de l'État se modifie par le partage de certaines responsabilités, qui lui étaient auparavant dévolues, avec d'autres acteurs sociaux (Côté, 2003), renouvelant ainsi les relations entre l'État, le marché et la société civile. Le concept de gouvernance exprime donc cette nouvelle réalité et traduirait une volonté d'organiser et de penser différemment le fonctionnement de l'action publique pour définir et mettre en œuvre des interventions qui répondent mieux aux besoins de la population. Dans le cadre de cette thèse, nous nous intéressons à la gouvernance comme approche privilégiant la dimension dynamique, processuelle de la coordination des activités de développement socio-économique. Nous appréhenderons la gouvernance comme processus⁵ dans le cadre d'une construction sociale d'un projet dont les objets ne sont véritablement connus qu'à travers la production de nouveaux compromis politiques et sociaux donnant lieu à un nouveau répertoire d'actions légitimes qui révèlent des formes diverses de mobilisation.

⁴ Un groupe d'intérêt «politique» se définit par son influence dans le système de décisions et plus largement sur l'État. Leur importance croissante serait le signe du passage d'un marché politique à un système de décision socio-politique (Touraine, 1974).

⁵ Le processus est un état transitoire, une forme ad hoc qui permet aux agents de construire des rapports inédits. «Elle est un processus, ce qui signifie qu'elle n'est jamais définitivement acquise et qu'elle se nourrit de la volonté des acteurs de participer activement à leur propre gouverne. C'est en se pratiquant au quotidien que la participation des acteurs sociaux donne vie à la gouvernance locale et

Ce chapitre présente notre cadre théorique pour l'étude de la gouvernance. La première partie se rapporte aux différentes constituantes d'une approche de la gouvernance comme nouvelle perspective de recherche. Nous y aborderons sa signification, ses définitions et son origine à son renouvellement dans le domaine sociologique. Nous présenterons ses diverses utilisations sociales à partir des courants qui nous permettent d'appréhender les formes nouvelles de coordination se rattachant à une action collective meso-sociale de résolution de problèmes. La deuxième partie s'intéresse au concept de territoire comme nouvelle forme institutionnelle dans une perspective meso-sociale. Il y sera particulièrement question de l'approche du système local de production qui identifie un nouveau rapport au territoire. Nous aborderons sa signification dans la nouvelle géo-politique mondiale. Ce chapitre se terminera par la présentation de notre problématique et de notre méthodologie qui nous permettent d'appréhender notre objet d'étude : le phénomène de gouvernance.

1.1 La gouvernance comme perspective de recherche

Dans la littérature, le concept de gouvernance se caractérise par sa polysémie et se prête à de multiples usages pouvant se référer à plusieurs niveaux d'action : gouvernance mondiale, gouvernance d'entreprises, gouvernance urbaine, locale ou territoriale. Le concept de gouvernance fût appliqué, dans un premier temps, au niveau de la firme et, par la suite, à celui du système de production inséré dans une société locale pour désigner de nouvelles pratiques économiques dans le cadre des approches endogènes du développement. Son utilisation s'est élargie pour ouvrir de nouvelles perspectives de recherche pour l'étude des différents modes de coordination sociale au sein de la société, de l'action de l'État et de la redéfinition de son rôle entre les variances d'un État minimal et subsidiaire (Côté, 2003) et finalement, de la structuration de territoires autres que nationaux.

Au même moment, à la suite du constat des limites d'une approche néo-libérale de développement, diverses institutions économiques mondiales (Banque Mondiale, Fonds Monétaire International) se sont appropriées ce concept pour la mise en place d'une économie

que se renforcent les réseaux, les interactions, les alliances nécessaires à son actualisation» (Boucher et Tremblay, 1999, p. 1).

de marché à l'échelle mondiale (Chouinard, Desjardins et Forgues, 2000). Dans cette dernière situation, la *bonne gouvernance* jouera le rôle d'instrument normatif rendant plus efficace l'approche néo-libérale en y prescrivant ses conditions socio-politique, institutionnelle et organisationnelle pour la réaliser. Ce type d'usage de la gouvernance valorise plutôt une gestion publique basée sur une logique entrepreneuriale où les administrés ne sont pas appréhendés en termes de citoyens, mais d'usagers, voire de clients ou de consommateurs (Allemand, 2000, p. 13).

Pour Jessop, institutionnaliste anglo-saxon, le champ général des études de la gouvernance correspond à celui de la résolution collective de problèmes à partir d'une configuration spécifique d'institutions, d'organisations et de pratiques gouvernementales et non-gouvernementales.

[...] one could define the general field of governance studies as concerned with the resolution of (para-) political problems (in the sense of problems of collective goal-attainment or the realization of collective purposes) in and through specific configurations of governmental (hierarchical) and extra-governmental (non-hierarchical) institutions, organizations and practices (Jessop, 1995, p. 317).

Au niveau théorique, l'intérêt du concept de gouvernance réside dans l'accent mis dans la relativité des dichotomies, telles que marché/hiérarchie, public/privé, global/local, gouvernant/gouverné, ordre/chaos, centre/périphérie, utilisées jusqu'à maintenant en sciences sociales dans l'explication de phénomènes sociaux contemporains. Ces concepts utilisés de façon antagonique sont devenus inaptes à expliquer de manière satisfaisante une partie de ces réalités collectives qui sont apparues au cours des dernières années.

En conséquence, le monde réel de la gouvernance se constitue de pratiques qui s'entremêlent mais qui, auparavant, faisaient séparément l'objet d'étude. Ces pratiques peuvent être le néo-corporatisme, le partenariat privé-public, le district industriel⁶, l'organisation d'intérêt, l'art de conduire les affaires de l'État, la diplomatie, l'intérêt pour le politique [lutte pour l'exercice du pouvoir], la communauté d'action publique et le régime

⁶ Forme de gouvernance industrielle.

international, qui comportent tous des aspects de ce que l'on appelle, à présent, la gouvernance (Jessop, 1998).

Ces pratiques de gouvernance s'insèrent dans des expériences de co-régulation, de co-direction, de co-production de gestion coopérative et des partenariats aux niveaux national, régional et local (Kooiman, 1993). La gouvernance prend ainsi toute sa signification en soulevant la perméabilité des barrières entre ces concepts pour introduire l'idée d'interdépendance des organisations des différentes sphères politique, sociale et économique (Jessop, 1995, 1998). Elle ouvre une opportunité pour «déceler, à travers les discours et pratiques étudiés, l'émergence de nouvelles façons de penser et de faire mobilisatrices et ralliantes» (Boucher et Tremblay, 1999, p. 3). Ainsi, si la gouvernance signifie une redéfinition du rôle de l'État, c'est plus fondamentalement une certaine conception du politique qui pointe derrière les travaux de réflexion et des pratiques gravitant autour du thème de la gouvernance. En ce sens, la gouvernance conduit en général à dénoncer le modèle de l'autorité sans partage et à expérimenter des modèles visant une plus grande démocratie par l'association de la population au processus de formulation des choix qui la concerne (Borraz, 1999) et de leur concrétisation. Donc, les formes classiques de gouvernement sont mises en doute dans leur capacité à coordonner des actions collectives et à faire face aux nouveaux défis sociétaux (Allemand, 2000).

Même si le concept de gouvernance s'intéresse plus aux formes de mobilisation, au partenariat et la mise en réseau, son utilisation n'évacue pas automatiquement le concept de gouvernement. La gouvernance fait référence à des notions de plus grande démocratie participative et d'horizontalité des interactions et elle interpelle de nouvelles façons de faire des pouvoirs publics. Elle renvoie donc à la fois à des formes de coordination horizontale et verticale de l'action publique et se différencie ainsi de celui de gouvernement, qui lui, suppose un acteur central et réfère à une coordination plutôt de type vertical (Jessop, 1995; Le Galès, 1995, 1998). Le gouvernement fait référence à l'usage de l'autorité politique, de la pratique de contrôle sur une société et de la gestion de ses ressources pour le développement social et économique et renvoie aux institutions et aux dirigeants des différents paliers de gouvernements central ou infranational.

Le concept de gouvernement reste associé dans la langue française à «une forme organisée, rationnelle et cohérente» du pouvoir (Le Galès, 1995, p. 59) et met l'accent sur la question de la légitimité⁷ comprise comme condition de toute action publique. Dans ce contexte, la légitimité est autant inscrite dans les procédures et les arrangements institutionnels que dans le résultat des échanges entre acteurs et institutions (Borraz, 1999). Finalement, le terme de «gouvernance nous permet de penser un ordre politique construit à partir d'une trame complexe d'interactions entre acteurs, plutôt qu'à un système organisé entièrement autour d'un gouvernement monocentré» (Godard, 1998, p. 39).

Contrairement aux analyses qui portent sur les institutions⁸, considérées comme porteuses de compromis politiques et sociaux, celles sur la gouvernance s'intéressent plutôt à la production de nouveaux compromis politiques et sociaux ainsi qu'à de nouveaux répertoires d'actions légitimes. Pour les premières, c'est la capacité légitimante des institutions qui retient l'attention, qu'il s'agisse d'étudier les formes légitimes d'action publique ou à l'inverse, l'institutionnalisation de nouveaux principes de légitimité. Au contraire les analyses sur la gouvernance cherchent à mieux cerner les processus de production d'une identité.

Deux enjeux viennent alors structurer les échanges entre les acteurs ou les institutions : la gestion des problèmes rencontrés sur un territoire et la coordination entre les différents intervenants, nécessaire en raison des multiples décalages qui caractérisent leurs interactions sur un même territoire. Les analyses sur la gouvernance inscrivent l'action collective dans un processus politique, économique et social en mutation dynamique.

En effet, comme indicateur de changement social et de la complexification des sociétés, la gouvernance «aspire à être à la fois suffisamment souple et suffisamment rigoureuse pour

⁷ Selon Weber, la légitimité est associée à la formation d'un rapport social organisant des liens de dépendance. Elle est une qualité qui donne une valeur sociale à une pratique quelconque. La relation significative à autrui suppose un certain nombre d'enjeux communs. La légitimité constitue un lieu de conflit qui, pour Weber, exprime une transformation sociale en cours. Elle se situe dans un champ qui suppose l'existence d'un bien socialement valorisé qui est l'objet de production sociale (Rémy, 1994).

⁸ Voir par exemple l'approche de la régulation à la sect. 1.2.3 de ce chapitre.

permettre d'analyser des réalités collectives fort diverses et éparées, mais ayant tout leur sens dans un monde où les choses évoluent de façon accélérée» (Boucher et Tremblay, 1999, p. 3). La gouvernance apparaît alors comme une approche pour résoudre les problèmes sociaux et économiques par de nouveaux mécanismes et de nouvelles pratiques, sans pour autant négliger la possibilité d'échec. Poser le problème de gouvernance, c'est non seulement mettre de l'avant les conditions qui renvoient à la coordination des différentes organisations (Le Galès, 1995), mais c'est aussi référer aux conditions de la formulation et de la mise en œuvre de stratégies de développement socio-économique (Côté, 2003). L'usage du concept de gouvernance nous permet de mieux prendre en compte la capacité stratégique des acteurs, la diversité des processus de légitimation, la dynamique de négociation entre acteurs. Dans ce sens, la gouvernance est donc pertinente en tant que cadre conceptuel et système d'organisation (Stoker, 1998).

1.1.1 *Gouvernance: une définition multiple du concept*

La gouvernance évoque cet art complexe de pilotage d'agences, d'institutions, d'organisations et de systèmes multiples autonomes sur le plan opérationnel les uns par rapport aux autres, mais en même temps structurellement couplés entre eux par le biais de formes diverses d'interdépendances réciproques (Jessop, 1997). Cette situation soulève le problème de la *gouvernabilité* dans le contexte d'un environnement économique, social et politique en transformation rapide et de plus en plus complexe. Cette gouvernabilité renvoie à la capacité de guider, dans un l'intérêt commun *négocié*, la résolution d'un problème collectif. Cette complexité résulte d'un ensemble de phénomènes sociaux tels que l'affirmation de nouveaux acteurs, l'enchevêtrement des niveaux (spatiaux) local, régional, national, international, la mondialisation des échanges, la dématérialisation de l'économie, la révolution des technologies de l'information et l'émergence de la société de risque; tous des phénomènes qui rendent difficile l'intervention publique. Dans cet environnement global se redéfinit l'ensemble des rapports sociaux et l'ordre public. Cette situation nous invite à faire appel à de nouveaux concepts tels que celui de gouvernance pour signifier que cet environnement requiert des savoirs, des compétences, des informations qu'un acteur ne peut plus prétendre détenir seul (Allemand, 2000).

Dans cette thèse, nous définissons la gouvernance «d'une part, en termes de capacité à intégrer, à donner forme aux intérêts locaux, aux organisations, groupes sociaux et d'autre part, en termes de capacité à les représenter à l'extérieur, à développer des stratégies plus ou moins unifiées en relation avec le marché, l'État, les autres villes [ou territoires] et autres niveaux de gouvernement» (Le Galès, 1995, p. 90). Cette capacité d'intégration et de représentation se traduit dans un processus de coordination d'acteurs, de groupes sociaux, d'institutions «pour atteindre des buts propres discutés et définis collectivement dans des environnements fragmentés, incertains» (Bagnasco et Le Galès, 1997, p. 31). La gouvernance réfère ainsi à ce qui arrive au-delà d'une organisation c'est-à-dire, à la capacité d'organiser l'action collective, de construire des coalitions et des partenariats dirigés à travers des buts spécifiques. Elle met à jour la diversité des processus de légitimation, les luttes de pouvoir et la dynamique des négociations dans les processus décisionnels et la création d'identité (Le Galès, 1995, 1998). Dans cette perspective, l'étude de la gouvernance devrait comprendre trois éléments distinctifs : la capacité d'agir [sur le développement], l'existence d'acteurs et d'intérêts organisés et les relations entre ces acteurs qui leur permettent d'agir ensemble, de former une coalition de gouvernement (Stone, 1989).

La gouvernance, «c'est donc finalement la capacité et la co-responsabilité de projet, la possibilité d'établir un cadre collectif d'action solidaire, de réflexion stratégique reliant les principaux acteurs autour du niveau de décision politique [...]» (Cavallier, 1998, p. 39). Ce qui suppose une stratégie commune autour d'un projet suffisamment mobilisateur pour motiver toutes les parties concernées donnant ainsi sens à l'action de développement. Cette conception dépasse le domaine des politiques publiques. De ce point de vue, il n'est pas seulement une simple question d'efficacité de l'action collective dans le sens normatif, de type *bonne gouvernance*. Il s'agit plutôt de mettre en évidence les mécanismes et les processus qui permettent (ou empêchent) l'accomplissement d'un mode plus ou moins structuré de gouvernance qui se constitue à partir de buts collectifs visés. Les nouvelles formes de gouvernance seront considérées comme mieux adaptées à ce nouveau contexte si elles permettent de tirer avantage de l'information et des compétences des divers acteurs désireux de s'adapter plus rapidement et si elles favorisent la participation des acteurs directement associés aux processus de coordination (Paquet, 1999).

Pour caractériser les nouvelles pratiques de gouvernance mixant logiques entrepreneuriale, publique ou hiérarchique impérative, associative, communautaire ou résiliaire, Jessop (1998) emploie le terme *hétérarchie*, logique hybride entre la logique hiérarchique de la régulation étatique et la logique anarchique de la régulation marchande. La hétérarchie se présente alors comme un «système de coordination horizontale, variable et polycentrique» (Juillet et Andrew, 1999, p. 77). Ce système se fonde sur une rationalité réflexive ancrée dans le dialogue continu entre les acteurs du système, sur la négociation simultanée et continue des objectifs poursuivis et des moyens d'action et sur une relation d'interdépendance entre les acteurs impliqués, regroupés autour de fins partagées (Jessop, 1998, p. 35-36). Cette forme de rationalité vise à générer et à échanger davantage d'informations et réduire ainsi, sans jamais l'éliminer, le problème de la rationalité limitée, afin de restreindre l'opportunisme en enfermant les partenaires de la gouvernance dans un ensemble varié de décisions interdépendantes dont les horizons temporels mêlent le court, le moyen et le long terme. Ce processus réflexif permet de tirer parti des interdépendances et des risques que comporte la spécificité des actifs ou ressources, «en encourageant les intéressés à faire preuve de solidarité» (Jessop, 1998, p. 39). Cette rationalité de la hétérarchie diffère donc de celle du marché ou de l'État. En effet, le marché possède une rationalité procédurale, formelle, qui donne la priorité à une quête *économisante* sans fin de maximisation du profit, tandis que celle de l'État est une rationalité substantielle, orientée vers la poursuite *effective* des buts successifs de son action.

La gouvernance recouvre en fait des configurations extrêmement diverses et présente un degré de complexité selon qu'elle implique des individus, des organisations ou la société tout entière. Par exemple, au niveau des organisations, ces dernières sont matériellement interdépendantes mais formellement autonomes et chacune possède la maîtrise de ressources importantes. Elles doivent coordonner leur action mais aussi négocier des objectifs communs pour s'assurer un résultat jugé mutuellement profitable (Jessop, 1998). Dans ce cas de figure, la coordination est dite positive parce qu'elle vise l'atteinte d'objectifs négociés en commun et profitables à l'ensemble des partenaires (Allemand, 2000). La hétérarchie renvoie alors à l'idée d'acteurs sociaux différents qui assument en collégialité, mais négociée, la coordination d'une action collective donnée. Ce qui est décisif pour le succès de ces pratiques, c'est la

synergie des ressources des différents partenaires, c'est-à-dire la *valeur ajoutée* obtenue du fait de leur combinaison «qui elle-même devrait être liée à la mise en place de capacités inter-organisationnelles excédant les pouvoirs de toute organisation membre prise individuellement» (Jessop, 1998, p. 40). La synergie représente donc une prise de conscience collective d'une unité [ou identité] et d'une cohérence (Pecqueur, 1989, p. 17).

La gouvernance implique à la fois des relations inter-gouvernementales se traduisant par une coordination verticale et partenariale entre acteurs publics et privés, exprimant une coordination horizontale par la voie de la concertation. De cette manière, la gouvernance cherche ainsi à mobiliser les acteurs institutionnels sur des problèmes et sur des projets précis. En conséquence, si la gouvernance s'avère elle-même une caractéristique de ce monde complexe, elle exprime une redéfinition du rôle de l'État comme institution sociale. Son rôle diffèrera selon la représentation qu'une société possède de cette institution et du rapport institué entre l'État et la société. «L'État intervient comme condition d'existence d'un type de structuration et d'exercice de l'autorité publique. Elle est la source de la légitimité du mode de gouvernance exercé par l'État et on ne peut donc comprendre celui-ci s'en s'y référer» (Côté, 2003, p. 3).

1.1.2 *Redéfinition du rôle de l'État et implication des acteurs sociaux et économiques*

Dans l'exercice de la gouvernance, il y aurait une volonté réelle de l'État de se départir de certaines responsabilités en les remettant aux secteurs privé et associatif ou, de façon plus générale, aux citoyens. Mais cette volonté de délestage serait aussi associée à celle d'une prise en charge de questions ou problèmes sociaux et économiques par des associations qui travaillent à la construction d'une économie plus sociale (Carrier et Jean, 2000). L'exercice de la gouvernance ne signifie donc pas le retrait de l'État comme dans l'optique d'un État minimal «garant d'un ordre permettant aux individus et aux groupes constitutifs d'une société civile autonome et autosuffisante d'œuvrer à l'atteinte de leurs propres buts, n'exerçant que des fonctions de coordination et de régulation» (Côté, 2003, p. 3). Elle signifie plutôt un État subsidiaire intervenant en terme de suppléance pour pallier aux insuffisances des interventions des autres acteurs.

Par exemple, au niveau de l'intervention de l'État dans l'économie, entre les deux types d'État, minimal et subsidiaire, trois rapports peuvent être identifiés entre celui-ci et la société, auxquels correspondent trois types idéaux de gouvernance selon les mécanismes de coordination privilégiés. À l'État minimal correspond un type *laisser-faire*, à l'État institutionnalisé, un type *interventionniste* et finalement, à l'État subsidiaire correspond un type *facilitateur* (Côté, 2003). L'État minimal accorde un rôle déterminant aux marchés et au libre choix des consommateurs comme formes privilégiées de coordination. L'État interventionniste se caractérise par ses agissements qui présentent en permanence un caractère stratégique et l'État facilitateur aide à la structuration des groupements de la société civile et les soutient dans des fonctions qui seraient autrement dévolues à l'État ou au marché.

Les modes de gouvernance qui se rapprochent de l'un ou l'autre de ces trois types de rapports dépendent de la confiance que représentent les marchés, l'action directe de l'État ou les groupes constitutifs de la société (Côté, 2003, p. 4). La gouvernance repose alors sur le type d'acteurs qu'elle interpelle (citoyens à titre individuel ou groupes et associations), sur la forme d'implication visée (d'information, de consultation ou de participation active aux processus décisionnels et de gestion) et sur le champ d'intervention (définition d'une politique, gestion d'un organisme public, détermination des orientations pour un secteur d'activités ou même pour l'ensemble de la société et nous ajoutons, pour un territoire) pour lequel elle prend forme.

Au niveau des acteurs, la gouvernance se construit à partir de formes partenariales qui peuvent déboucher sur des réseaux d'acteurs qui, selon Stoker (1998), seraient autonomes. D'après cet auteur, il s'agit de rechercher en dehors de l'État, soit dans la société civile où se rencontrent des intérêts propres aux différents acteurs, des modes de régulation garants d'une gestion efficace des activités économiques. Par contre, «tous les réseaux sont jusqu'à un certain point fermés sur eux-mêmes. Ils sont animés par l'intérêt particulier de leurs membres et non par le souci plus général de l'intérêt public ou de l'intérêt des individus qui sont exclus» (Stoker, 1998, p. 27). Comme ces réseaux fonctionnent souvent sur une base informelle et qu'ils n'ont pas de responsabilité officielle, il reviendrait à l'État (local et central) dans la gestion de la gouvernance de veiller, d'une manière ou d'une autre, à ce que ceux-ci agissent d'une façon responsable. (Carrier et Jean, 2000, p. 50). Et alors, «là où les

initiatives citoyennes se développent efficacement, l'État devrait se contenter de les accompagner» (Côté, 2003, p. 3).

1.1.3 *La gouvernance : de ses origines à son renouvellement*

Ce n'est que depuis une dizaine d'années seulement que la gouvernance, comme approche, se développe dans plusieurs disciplines des sciences sociales telles que la sociologie, la science politique ou l'économie. Mais la notion a des racines bien plus lointaines. En effet, son utilisation dans l'ancien français au XIII^e siècle référait surtout à l'action ou à la manière de gouverner, de guider ou de diriger la conduite et recouvrait partiellement la notion de gouvernement, en visant à rendre compte des questions constitutionnelles et juridiques concernant les affaires de l'État (Jessop, 1998). Au siècle suivant, il passe en anglais *governance* et remonte aux mots qui désignaient le *pilotage* des bateaux en latin classique et en grec ancien. Au vingtième siècle, l'usage du concept, dans un premier temps, est repris par des économistes et des sociologues intéressés par la coordination des activités économiques et des organisations et, dans un deuxième temps, par les politicologues intéressés aux questions touchant les gouvernements locaux.

D'origine économique, le concept de gouvernance sera réactualisé dans un premier temps par l'économiste américain Ronald Coase à la fin des années 1930 et, dans un deuxième temps, plus de quarante ans plus tard, par le courant néo-institutionnaliste américain à partir des travaux de Williamson (1975, 1985). Dans *The Nature of the firm*, Coase ouvre une voie alternative au postulat classique de l'échange optimal par les marchés et les prix en se questionnant sur l'émergence de la firme. Ainsi, si le marché fonctionne automatiquement sans contrôle central et grâce à son système de prix, alors pourquoi émergent les firmes? Pour Coase, la firme émerge comme résultat de ses modes de coordination interne qui permettent de réduire les coûts que génère le marché; la firme s'avère alors plus efficace que le marché pour organiser certains échanges (Lorrain, 1998; Holec et Brunet-Jolivald, 1999). Ce faisant, il donne un fondement économique au développement de la grande firme observable aux États-Unis dans les années 1920-1930.

Dans les années 1970-1980, le renouveau du concept coïncide avec une période où l'entreprise connaît d'importantes transformations qui inaugurent de nouvelles pratiques

économiques telles que la quasi-désintégration verticale de la firme (Leborgne et Lipietz, 1992) et l'entreprise en réseau. Les modèles traditionnels de la grande entreprise intégrée verticalement des années 60 et de la petite entreprise autonome, opérant à un seul stade, des années 1970 et d'une partie des années 80, cèdent la place à un nouveau type de grande entreprise constituée en réseau, exerçant des fonctions stratégiques très centralisées qui s'étendent dans plusieurs directions et à un nouveau type de petite entreprise intégrée à un réseau local multi-entreprises (Jessop, 1998; Allemand, 2000).

Suivant les travaux de Coase, l'existence de la firme se justifie par la réduction des coûts de transaction qu'elle permet et de la seule hypothèse de l'agent calculateur. Le concept de gouvernance sert alors à désigner ces procédés par lesquels la firme assure une coordination efficace des échanges formels et informels. Ils sont de deux ordres: d'une part, ils s'inscrivent dans les protocoles internes (les hiérarchies) lorsque la firme est intégrée; d'autre part, ils s'inscrivent dans des contrats, des normes, des partenariats et dans l'usage de la norme lorsqu'elle entretient des relations avec les sous-traitants (Lorrain, 1998).

Williamson, 1994 (*Les institutions de l'économie*), propose alors un modèle des organisations économiques comme une institution alternative au marché dans un contexte où les agents ont une rationalité limitée due à l'accessibilité d'une information incomplète dans un environnement incertain. Ainsi, l'économie néo-institutionnelle mise de l'avant par Williamson envisage les institutions existantes comme seules possibles parce qu'elles sont sélectionnées pour des raisons d'efficacité à partir de la réduction des coûts de transaction. Cette vision du concept de gouvernance néo-institutionnaliste sera critiquée, entre autres, par Granovetter (1985). Pour lui, l'apparition d'institutions ne peut s'expliquer par le simple fait qu'elles représentent une solution plus efficace à certains problèmes économiques. Pour cet auteur, d'autres facteurs doivent être pris en considération pour expliquer la formation des institutions dont celui des réseaux.

L'approche des coûts de transactions rejette des explications reliées au pouvoir dans les arrangements étudiés (Veltz, 1996). Cette école fait peu de cas de l'histoire dans ses explications. En effet, les agents choisissent l'arrangement optimal car il n'existe pas de friction susceptible d'empêcher cette adaptation continuelle et instantanée (Brousseau, 1989).

Pour cette école, la complexité relève du marché tandis que la gouvernance renvoie aux procédés propres aux grandes firmes qui permettent de simplifier les échanges ou de réduire les coûts de transaction (Lorrain, 1998). Cette utilisation du concept de gouvernance est contraire à celle de d'autres disciplines des sciences sociales qui est plutôt de rendre compte de la complexité organisationnelle grandissante des pouvoirs publics.

L'École des coûts de transaction prend une dimension spatiale avec l'émergence du modèle Coase/Williamson/Scott concernant la dynamique de la division du travail et ses effets externes d'agglomération. Selon ce paradigme, l'organisation industrielle arbitrerait entre les coûts organisationnels internes de la firme et les coûts de transaction entre les firmes (Benko et Lipietz, 1995). La gouvernance réfère alors aux institutions constituées de structures et de procédures par lesquelles peuvent se gérer ces transactions d'une façon la plus efficiente possible. Or, l'agglomération des firmes en un même lieu minimise les coûts de transaction. Ce modèle Coase/Williamson/Scott qui vise à montrer que ce qui pousse la firme à l'intégration verticale n'est pas seulement la recherche d'économies d'échelle, mais également la recherche d'économies de variété.

La coordination de ces transactions conduit au développement de l'organisation de relations de marché ou même de formes intermédiaires telles que les réseaux, les associations ou la coordination informelle. Ainsi «les systèmes spatiaux fordistes (intégrés verticalement) s'effaceraient devant les agglomérations d'entreprises à la recherche de coûts de transaction minimaux» (Capellin, 1998; Benko et Lipietz, 1995, p. 296). De la firme à l'organisation industrielle, dans les années 1990, Storper et Harrison (1992) élargissent «le concept à différents types de systèmes productifs prenant en compte des ensembles d'entreprises dans des contextes spatiaux particuliers» (Gilly et Pecqueur, 1992, p. 304). Salais et Storper (1993) analysent les différentes modalités de la coordination économique tant entre les personnes, les produits, les conventions, les registres élémentaires d'action et les formes d'incertitude auxquelles sont confrontés les acteurs économiques (Benko et Lipietz, 1992).

Dans les années 1980, toujours aux États-Unis, une nouvelle utilisation du concept de gouvernance émerge, associée aux rapports entre les gestionnaires des firmes et les actionnaires soit la gouvernance corporative ou *corporate governance*. La gouvernance

corporative met en lumière une prédominance forte du rôle des actionnaires (*shareholders*) sur celui des autres parties prenantes (les différents *stakeholders* : personnel, clients, fournisseurs, créanciers...) dans le pilotage de l'organisme complexe de production de biens ou de services que constitue l'entreprise. L'idée de gouvernance corporative cherche à suppléer les manques du droit des sociétés en soulignant les devoirs des dirigeants vis-à-vis des actionnaires : devoirs de loyauté, de transparence et d'efficacité (Allemand, 2000, p. 16). La gouvernance corporative consiste ainsi à fixer de nouvelles règles entre les dirigeants et les actionnaires. Ces derniers sont alors invités à être responsables plutôt que seulement passifs. Des mécanismes tels que le *stock option* sont créés pour les assister, mais aussi pour les sensibiliser à la cause des actionnaires.

Que ce soit par des formes d'organisation inter-entreprises où la gouvernance caractérise les relations de pouvoir au-delà du marché (Storper et Harrison, 1992) ou encore à partir des nouvelles règles qui l'ont définies, règles fixées par les parties prenantes dans le fonctionnement interne de l'entreprise, ce concept de gouvernance, du point de vue économique ou gestionnaire, est limité dans son application. En effet, il est plutôt circonscrit aux relations entre entreprises ou dans la firme et, par conséquent, aux acteurs privés, au lieu d'être vu, comme nous l'avons mentionné plus haut, en tant qu'approche qui privilégierait la dimension dynamique, processuelle de la coordination des activités liées à un projet de re-développement d'un quartier où il y a la présence d'acteurs provenant aussi de sphères autres qu'économique.

D'autres courants de pensée ont élargi le concept de gouvernance en mettant l'accent sur des mécanismes de coordination autres que marchand, étatique ou encore hiérarchique. Ainsi, le courant néo-corporatiste ou corporatisme sociétal, dans une perspective sociologique du phénomène de gouvernance, soulève la présence de deux autres mécanismes qui rejoignent le concept de hétérarchie : la communauté ou le réseau et les associations dans la coordination des activités économiques de la société. Tandis que les fondateurs de l'approche de la régulation emploieront le concept de gouvernance pour analyser la restructuration urbaine et régionale qui sera alors saisie comme mode de gouvernance ou de dispositifs institutionnels locaux ou régionaux participant au régime d'accumulation d'ensemble. Cette approche met de l'avant une nouvelle forme institutionnelle : le territoire. L'approche de la gouvernance a des

utilisations diverses, mais surtout des significations conceptuelles différentes selon les courants de pensée qui se l'approprient pour expliquer les changements socio-économiques.

1.1.4 *Une perspective sociologique : le néo-corporatisme*

Le néo-corporatisme ou corporatisme sociétal cherche à se démarquer de la conception néo-classique de la gouvernance en s'inscrivant dans une vision sociologique de ce phénomène. Pour ce faire, cette approche part de la prémisse que l'action économique est une forme d'action sociale et, comme telle, nécessite des arrangements institutionnels à travers des normes et des règles pour la coordonner. Ceci dans le but de résoudre certains problèmes qui surviennent au niveau de la production, de l'échange d'informations ou, dans le cadre de cette thèse, du projet de re-développement (Hollingsworth et Schmitter et Streeck, 1994; Lévesque, Bourque et Forgues, 2001). Ce courant de recherche associant sociologues, historiens, économistes et politologues s'est interrogé dans un premier temps sur la pertinence de concept de corporatisme⁹ pour ensuite s'attarder à replacer le marché et l'État dans l'ensemble des procédures de coordination qui gouverne aussi bien l'activité économique que politique (Schmitter et Streeck 1985). Ainsi, la coordination est accomplie à travers un ensemble d'institutions qui forme le système de gouvernance défini comme «the totality of institutional arrangements - including rules and rule-making agents - that regulate transactions inside and across the boundaries of an economic system» (Hollingsworth, Schmitter et Streeck, 1994, p. 5).

Ce courant propose une typologie de cinq formes de gouvernance : marché, État, hiérarchie corporative, communauté ou réseau et association (Hollingsworth, Schmitter et Streeck, 1994), qui peuvent être présentes à différents degrés dans un système de

⁹ La notion de corporatisme, dans son sens usuel, particulièrement dans les pays de langue française, «...désigne le plus souvent le corporatisme professionnel, c'est-à-dire une organisation de la profession accordant des «privileges d'autoréglementation et de monopole que la population juge parfois illégitimes, d'où l'étiquette péjorative qui lui est accolée». (Bourque, 1998, p. 26). Dans une approche institutionnaliste telle que développée par Schmitter, (1989, p. 61) et Streeck, (1992, p. vii), ce concept renvoie à des expériences issues d'une dynamique de compromis et de l'émergence de politiques sociales originales, particulièrement au début de la période fordiste. Dans le courant du corporatisme sociétal, les associations ou encore les réseaux (ou communautés) comme mécanismes de gouvernance recouvrent l'idée d'un processus socio-politique de concertation et de négociation.

gouvernance. Ce courant cherche à saisir les particularités des arrangements institutionnels et organisationnels de la gouvernance associative¹⁰ par l'étude des «conditions sous lesquelles les associations d'intérêts, en tant qu'acteur collectif, parviennent à obtenir la légitimité et la crédibilité pour négocier avec les autres acteurs sociaux, dont l'État, des arrangements institutionnels étendus» (Lévesque, Bourque et Forgues, 2001, p. 163). Ainsi,

Un arrangement néo-corporatisme ne peut exister sans une organisation fonctionnelle de représentation des principaux acteurs, agissant dans les deux sens, c'est-à-dire apte à représenter les besoins et la voix de ses membres, donc être un interlocuteur légitime, et possédant le pouvoir et l'influence nécessaires sur sa base pour lui faire accepter les règlements négociés en son nom, donc de garantir que les accords seront respectés, et ainsi être un interlocuteur crédible (Bourque, 1998, p. 27-28).

Trois dimensions permettent d'analyser cette gouvernance associative : structurelle de l'intermédiation des associations d'intérêts ou organisations collectives, fonctionnelle et socio-culturelle. La première renvoie à la question de représentation des groupes d'intérêts. La deuxième concerne le processus socio-politique de concertation où s'institutionnalise la participation des associations d'intérêts à la formulation et à la mise en œuvre des politiques. Enfin, la dimension socio-culturelle est celle des rapports sociaux entre grands acteurs (Cawson, 1986; Bourque, 1998; Lévesque, Bourque et Forgues, 2001).

Les cinq formes de coordination se manifestent selon leur propre logique. La coordination par le marché se révèle comme étant à la fois une *arène* où des agents impersonnels échangent des droits de propriété selon le principe de l'offre et de la demande au sein duquel les prix jouent un rôle d'intermédiaire informationnel pour l'acquisition de ressources. L'agent est libre d'aller ou non au lieu d'échange. Tandis que les hiérarchies corporatives constituent un mode de coordination dont les droits de propriété sont institués de manière à constituer la base sur laquelle peut s'exercer l'autorité d'acteurs dans une organisation formelle.

La coordination étatique, par sa représentation légitime pour définir les droits de propriété, l'application des contrats et les règles générales de compétition, revêt plusieurs

¹⁰ Pour nous, la gouvernance associative peut se présenter comme une association d'individus, d'organisations et même d'institutions se regroupant pour défendre des intérêts comportant des points

rôles qui sont directement économiques ou du moins, ayant une influence sur les activités économiques. Ainsi, la coordination étatique assure, aux deux autres modes, un fonctionnement adéquat et intervient directement auprès de l'ensemble des acteurs au nom des populations qui ont élu le gouvernement et en donnant des orientations normatives aux activités. Au contraire des gouvernances marchande et corporative hiérarchique, les deux autres modes de coordination, que sont les communautés et les associations, s'appuient sur des intérêts collectifs plutôt qu'individuels. Combinés avec la gouvernance étatique, ils sont aussi les plus susceptibles de déboucher sur l'intérêt général (Lévesque, Bourque et Forgues, 2001) et de cette manière, plus aptes à répondre aux demandes sociales. Les communautés ou les réseaux informels se traduisent par la mise en union de façon volontaire d'individus ou d'organisations sur la base d'une confiance soutenue par des relations caractérisées par la stabilité, la préférentialité, le particularisme et finalement, par la réciprocité. Ces réseaux informels sont plus flexibles que les hiérarchies et se stabilisent par l'intermédiaire de la culture ou de la communauté, ou bien encore, par des unités indépendantes imposant une certaine dépendance aux autres (Streeck et Schmitter, 1985).

Les associations, dernier mécanisme de coordination identifié par les auteurs, sont des organisations collectives formées de catégories d'acteurs qui définissent et font la promotion d'un bien public au nom de l'intérêt de leurs membres. La coopération, l'action collective et la mobilisation sont les trois principaux moyens pour atteindre leurs objectifs.

Ainsi, la communauté ou les réseaux peuvent être des acteurs efficaces de développement au sein d'un territoire local ou régional, mais à la condition qu'ils soient alimentés par l'inter-connaissance et par des relations de confiance. Par contre, le choix des mécanismes est contraint par le contexte social dans lequel ils sont enchâssés ainsi que par la présence ou l'absence de liens sociaux entre les acteurs d'un territoire donné. La nature de cet encastrement apporte une variation dans les formes collectives de gouvernance (Hollingsworth et Boyer, 1997).

Ce courant propose une conception de la société comme une combinaison *d'ordres sociaux* qui se sont construits au fil de l'histoire¹¹, certains plus ou moins dominants selon les périodes. Quatre ordres sociaux sont identifiés, chacun composé d'un principe distinctif de justice et d'un type particulier d'institution dans laquelle le principe est codifié. Aux trois couples bien connus en sciences sociales que sont la solidarité spontanée et la communauté, la concurrence dispersée et le marché, et le contrôle hiérarchique et l'État, les auteurs de cette approche suggèrent le couple supplémentaire de la concertation organisationnelle et des associations, exprimant l'ordre social associationniste-corporatiste.

Construit à partir de l'émergence des nouveaux acteurs clés que constituent les organisations d'intérêts (définies comme des associations partageant des conventions d'identité commune qu'elles soient de classe, sectorielle ou professionnelle), cet ordre social se caractérise par un type d'action collective dérivant d'une part, de l'atteinte d'une certaine symétrie au niveau des capacités de représentation des divers acteurs sociaux et d'autre part, de la prévisibilité de l'effet de l'action collective des uns sur les intérêts collectifs des autres, menant ainsi à une interdépendance stratégique, à la reconnaissance mutuelle des statuts de chacun d'eux ainsi qu'à l'établissement de nouvelles règles du jeu (la concertation organisationnelle) (Lévesque, Bourque et Forgues, 2001, p. 165-166).

L'intérêt de ce courant pour notre thèse est multiple. Il permet de faire le passage du niveau macro au meso par l'attention portée aux mécanismes d'intermédiation que constituent les organisations et les associations d'intérêts (organisées). Les différents mécanismes de gouvernance qui composent un système ou régime de gouvernance n'existent pas de façon isolée, mais interviennent ensemble dans des combinaisons diverses, variables à la fois dans le temps et l'espace, dont certains seraient plus efficaces à une échelle spatiale qu'à une autre (Hollingsworth et Boyer, 1997). Ainsi, face à un problème à résoudre, à un moment ou à un autre, les acteurs peuvent tenter de s'organiser, d'adopter des règles d'échange et d'utiliser des moyens de contrôle qui sont propres à un mode de gouvernance plutôt qu'à un autre. En ce sens, certains mécanismes de gouvernance peuvent être plus dominants que d'autres au sein d'un mode de gouvernance (Hollingsworth, Schmitter et Streeck, 1994, p. 5-6).

¹¹ En étant un *construit social*, ces ordres sociaux ne sont donc pas déterminés à l'avance et se définissent à travers les jeux d'interaction entre acteurs.

Lévesque, Bourque et Forgues (2001) suggèrent la possibilité d'utiliser le répertoire de ces formes de gouvernance dans divers champs d'étude, tant aux niveaux des analyses sectorielles qu'à celui des territoires. Ceci révèle ainsi une dynamique socio-économique liée aux transformations des mécanismes de gouvernance du modèle de développement fordisme en présentant une mixité de formes locales, régionales, nationales et globales de gouvernance.

Dans cette perspective, la gouvernance corporative, sectorielle ou territoriale est une autre façon de parler de la diversité des configurations institutionnelles en transformation rapide. Dans un texte récent (Schmitter et Grote, 1997), la popularité croissante des pratiques de concertation, à travers la gouvernance associative et communautaire exprime cette volonté commune des acteurs à agir conjointement pour construire une nouvelle configuration viable du développement, à travers le renouvellement de structures d'intermédiation, plutôt qu'à réagir séparément en se laissant imposer les règles du jeu marchands (Lévesque, Bourque et Forgues, 2001, p. 168).

Ce courant établit certains liens avec l'approche de la régulation, dont il y sera question à la section 1.2.3 se rapportant au concept de territoire, en suggérant que le marché, les hiérarchies, l'État, les réseaux et les associations représentent des modes distinctifs de gouvernance, et la mixité de tous ces modes de gouvernance pouvait constituer un mode de régulation (Hollingsworth, Schmitter et Streeck, 1994). Dans cette régulation, le processus d'agencement de la production et de la demande sociale enveloppe nécessairement une série de diverses institutions gouvernantes et pas seulement celles touchant au rapport salarial et aux normes de production. Ils élargissent ainsi ce concept qui peut s'appliquer au système social de façon générale. Alors, le courant aborde non seulement l'efficacité économique, mais s'intéresse aussi à la question de la lutte de pouvoir et du contrôle stratégique des ressources. «Ces modes de gouvernance (marchand, étatique, hiérarchie corporative, communautaire ou associatif) relèvent de relations non économiques qui permettent de stabiliser et d'appuyer les actions individuelles et collectives désirées» (Lévesque, Bourque et Forgues, 2001, p.166).

1.2 Territoire et approches du développement local et régional

Pour un territoire, comme forme institutionnelle, la gouvernance caractérise à un moment donné «une structure composée par différents acteurs et institutions permettant d'apprécier les règles et routines qui donnent sa spécificité à un lieu vis-à-vis d'autres lieux et vis-à-vis du système productif national qui l'englobe» (Gilly et Pecqueur, 1995, p. 305). Le type de gouvernance est l'un des trois aspects complémentaires qui, avec le contexte institutionnel particulier à chaque territoire et la présence de compromis sociaux, permet de définir institutionnellement un territoire et d'identifier les formes locales de régulation. La gouvernance repose ici sur une interdépendance entre les pouvoirs des institutions et des organisations associées aux acteurs collectifs qui se responsabilisent à cette échelle meso du territoire.

Ainsi pour Gilly et Pecqueur (1995), il importe de considérer, dans l'analyse de la dynamique de régulation d'un territoire, non seulement les structures de gouvernance composées de différents acteurs et institutions coordonnées par des règles, normes et conventions mais, de plus, «il faut aussi pouvoir apprécier les stratégies des acteurs, les capacités locales d'adaptation du territoire aux logiques exogènes de branches et les processus d'apprentissage. Autrement dit, il s'agit non seulement d'identifier des structures de gouvernance mais aussi s'interroger sur ce qui fait leur cohésion et leur succès ou non dans le temps long» (Corolleur, 1994).

Les approches locale et régionale du développement identifient un nouveau rapport au territoire selon deux angles d'analyse. Le premier associe le local à des initiatives prises par une collectivité ou communauté locale en déclin pour répondre à des problèmes que ni l'État, ni la grande entreprise, ne réussissent à résoudre concernant la revitalisation d'un territoire. Alors, des acteurs de la société civile initient de nouvelles pratiques de développement alliant l'économique et le social et pilotent la résolution du problème d'exclusion en redynamisant leur territoire. Le deuxième analyse le local en termes de système local de production (district industriel, technopôle, milieu innovateur) dans la réorganisation de l'économie locale à partir d'organisations d'entreprises concentrées sur le territoire dont la réussite dépend de la volonté de leurs acteurs, de leur spécialisation et du soutien apporté par leur environnement direct.

Par le biais de ces systèmes, les territoires meso s'organisent sur la base de leur dynamisme local mobilisé pour conquérir des marchés externes afin de faire face au défi de la mondialisation et de s'insérer ainsi dans la nouvelle économie (Piore et Sabel, 1989; Lévesque, 2002).

Alors, l'encastrement du système productif dans la société locale suppose la prise en considération de critères autres que ceux basés sur une rationalité économique pour s'élargir à ceux de la cohésion sociale et y inclure les dimensions sociale et culturelle du développement socio-économique et de sa gouvernance. Dans ce sens, l'approche du système local de production montre l'importance du rôle joué par le *territoire* d'implantation des activités productives (Pecqueur, 2001). Dans le cadre de cette thèse, nous nous intéressons à la deuxième manière d'appréhender le local afin de vérifier une de nos hypothèses concernant la recomposition du Faubourg qui chercherait à recréer son tissu socio-économique et à réaménager son territoire en empruntant certains principes du système local de production. Cependant, cette territorialisation de la production voit de nouvelles régions devenir centrales et d'autres, qui étaient jadis des régions industrielles prospères, décliner. Si certaines régions tentent de restructurer en profondeur leur base industrielle, d'autres, en périphérie, s'enfoncent de plus en plus dans une crise persistante.

1.2.1 *Une définition du territoire dans une nouvelle géopolitique mondiale*

Les pratiques de la gouvernance sont loin de signifier la fin des territoires, car ce qui caractérise aujourd'hui l'action publique inaugure plutôt un retour des territoires à la fois comme acteur, comme instrument et comme double cadre d'action et de représentations sociales (Saez, Leresche et Bassand, 1997). Le territoire peut signifier une localité ou l'un de ses segments : quartier urbain, arrondissement, bassin d'emplois, petite zone productive urbaine ou rurale. Toutefois, il fait ici référence à un espace *meso* d'intermédiation où se concrétisent des comportements d'acteurs dont le jeu crée une dynamique sociale visant la résolution d'un problème collectif. «Au lieu de le considérer comme une totalité inscrite dans des cheminements déterministes, on le perçoit comme une concrétisation d'un grand nombre d'enchaînements plus ou moins permanents, apparents, repérables, formés de comportements et de sa globalité environnementale» (Lacour, 1996, p. 34-35).

Le territoire se définit comme un construit collectif producteur de sens dans lequel les relations entre les divers acteurs aux intérêts divergents soulèvent des conflits, des ajustements, des conventions et des compromis autour d'enjeux de développement. Ces compromis permettent la définition d'un intérêt commun rassembleur reconnu par les acteurs qui est à la fois supérieur et à l'intersection des intérêts particuliers. La gouvernance suppose ainsi des efforts de négociation, de concertation, de mise en réseau pour une échelle territoriale donnée (quartier, localité, micro-région, région) (Asher, 1995).

Le territoire meso, comme lieu possible de la territorialisation de l'économie, s'inscrit dans une nouvelle géopolitique mondiale caractérisée par la mondialisation soutenue par le développement des nouvelles technologies de l'information. Les stratégies d'acteurs dans leur action de développement reflèteront la représentation qu'ils se font de la mondialisation. Cette dernière, qui se caractérise par la libéralisation des marchés, les déréglementations et les privatisations (Chesnais, 1994), amplifie et accélère de cette manière l'internationalisation du territoire, du commerce et de la concurrence. Elle peut se voir en termes économique (ouverture des marchés, division du travail, financiérisation des économies), politique (gouvernance ou instances supra-étatiques, blocs régionaux, organismes non gouvernementaux et mouvements sociaux évoluant à l'échelle mondiale) et culturel (monde du savoir et culture du divertissement) (Lévesque, 2002, p. 3). Elle n'est pas synonyme d'internationalisation, qui concerne seulement les échanges entre nations, mais constitue un phénomène intégré qui se définit par l'extension des relations internationales à l'échelle du monde (Lévesque, 2002). Cette extension est rendue possible par la révolution des nouvelles technologies de l'information et des communications qui modifient la relation espace/temps.

Du point de vue des acteurs du développement, cette mondialisation peut s'appréhender en termes d'uniformisation ou de diversification (Braczyk, Fuchs et Wolf, 1999). L'uniformisation ne signifie pas une égalité, mais une homogénéisation ou un aplatissement des différences structurelles et institutionnelles parmi et entre les régions, les villes ou les pays. Quant à la diversification ou particularisme, celle-ci signifie que même si la mondialisation soulève une concurrence accrue, elle ouvre des opportunités pour conquérir de nouveaux marchés, acquérir de nouvelles technologies et même pour innover (Dion et Lacour, 2000). Dans le premier cas où la mondialisation représente l'idée d'uniformité, les

acteurs du développement percevront leurs propres institutions comme étroitement liées aux tendances mondiales en termes économique, technologique et social, mais en même temps, elles ne seront pas considérées tout à fait adéquates pour y faire face. Dans ce cas là, les acteurs concernés chercheront probablement à s'ajuster rapidement aux contraintes de la mondialisation par effet d'imitation des régions les plus développées. Donc, ce seront les régions les plus fortes économiquement qui s'en sortiront.

Par contre, si la mondialisation est perçue comme une opportunité pour se diversifier, les acteurs viseront à se doter d'infrastructures pour développer les connaissances et investir dans l'immatériel, dans un marché de travail qualifié et dans des structures de production qui répondent aux exigences des nouvelles demandes de produits qualifiés et diversifiés. Cette manière d'appréhender la mondialisation augmente les possibilités de se différencier afin de s'insérer dans ce nouveau monde. Les acteurs, conscients de la spécificité de leurs ressources, joueront sur l'exploitation de leur diversité locale (ou régionale) pour en faire des avantages comparatifs (Braczyk, Fuchs et Wolf, 1999) ou une spécificité. Nous nous situons dans cette deuxième manière de concevoir la mondialisation, c'est-à-dire permettant de saisir les opportunités qu'elle offre pour le développement socio-économique.

Dans ce sens, si la compétition est mondiale, le développement est local voire régional à travers les liens sociaux créés. Ainsi, les phénomènes locaux de développement rendent compte de la capacité des groupes locaux et localisés à faire face aux contraintes de l'internationalisation de la concurrence à partir des potentiels d'organisation qui leurs sont propres pour favoriser l'initiative et la capacité d'entrepreneurship. Mais, c'est ainsi que peuvent apparaître des disparités entre les régions ou territoires par rapport aux capacités de développement et de construction des facteurs de production. Les territoires qui réussissent sont ceux qui se donnent des mécanismes et des institutions pour piloter leur développement.

1.2.2 *Quelques éléments explicatifs des systèmes locaux de production*

Dans ce contexte de changement social, le local apparaît comme une nouvelle façon de penser le développement et la manière de le réaliser. Au niveau conceptuel, il participe à la remise en question de la conception même du développement face aux critiques liées à l'insatisfaction des théories traditionnelles explicatives, que ce soit celles liées au marxisme

ou encore au keynésianisme. Cette remise en question se double d'une crise plus importante et plus profonde encore, soit la crise des modèles et des visions du développement : par le haut¹², hiérarchique, centralisateur et normatif. Cette conception du développement associé au fordisme s'avérerait incapable de mobiliser les ressources locales et les institutions en place, incapable de répondre aux demandes sociales et ainsi de réguler les conflits sociaux (Lévesque, 2002). Il s'agit alors de planifier le développement de telle sorte que les communautés exercent un plus grand contrôle sur le processus économique pour renverser l'exclusion de leur territoire.

Le développement local, par le bas ou endogène, a été introduit à la fin des années 1970 par Walter B. Stöhr, économiste autrichien. Il ouvre alors la voie à une nouvelle conception du développement qui s'oppose à celle mise de l'avant dans les différents pays industrialisés; développement *from below* au lieu de développement *from above*. «Development from below is a more recent strategy and a reflection of changing ideas on the nature and purpose of development itself [...]» (Stöhr et Taylor, 1981, p. 1). Cette nouvelle conception du développement diffère de la vision classique d'une diffusion automatique et progressive des bienfaits de la croissance du centre vers la périphérie, c'est-à-dire vers les régions moins favorisées par un processus de «trickle down» (Stöhr, 1981). Ce développement par le bas ou endogène, fondé sur le dynamisme des milieux locaux, est défini par Stöhr comme : «an integral process of widening opportunities for individuals, social groups, and territorially organised communities in intermediate scale, and mobilizing the full range of their capabilities and resources for the common benefit in social, economic and political terms» (Stöhr, 1981, p. 39-40).

À la même période où Stöhr pose les bases du développement endogène, Philippe Aydalot (1984), qui s'interroge sur les conditions du renouveau de certaines régions et de certaines villes, formule sa théorie du retournement des dynamiques spatiales. Cette théorie donnera naissance au concept de *milieu innovateur* qui met de l'avant les conditions

¹² C'est Stöhr et Taylor (1981) qui ont qualifié le développement par le haut dans la mesure où l'État central, en tant qu'aménageur, et la grande entreprise industrielle, en tant qu'investisseur, y jouent un rôle fondamental (Demazière, 1996).

d'émergence des entreprises et de l'adoption de l'innovation (Benko, 1998). D'autres, comme Piore et Sabel (1989), qui ont étudié *La Troisième Italie*, proposent l'idée d'une deuxième bifurcation industrielle où la forme organisationnelle du district industriel basée sur la spécialisation flexible serait la forme canonique du postfordisme et de l'accumulation flexible. Le système local de production constitue un point de rencontre de ces théories et instaure un nouveau rapport au territoire. Ce rapport est celui entre une collectivité et son environnement dont l'espace n'est plus considéré comme le support de formes économiques de développement qui lui seraient extérieures (Wuhl, 1996), montrant l'image d'agents économiques dont le comportement est fortement contraint par les marchés, les systèmes de transport et les ressources localisées de matières premières, mais comme un acteur actif du développement. Ainsi, pour que cet espace social fonctionne, les entreprises doivent entretenir entre elles des relations à la fois marchandes et non-marchandes, ainsi que des relations avec les institutions locales qui soutiennent leur développement.

Le terme de système productif local s'impose dans la littérature spécialisée pour désigner des entités spatiales qui ont pour point commun de pouvoir être analysées comme des concentrations d'entreprises complémentaires, structurées autour d'un même métier, d'une même spécialité ou d'un même couple produit/marché, soit la territorialisation des activités économiques. Le système local de production, qui caractérise un territoire, peut être considéré tout d'abord comme un lieu de coordination voire de gouvernance des activités industrielles, un lieu de conventions entre individus, entre entreprises ou de constitution de liens entre groupes sociaux. Il peut aussi être vu comme un lieu de création et de diffusion de l'innovation, de création des ressources et des avantages spécifiques qui sont au coeur de la dynamique économique. Enfin, il peut être une unité de décision politique qui permet une intervention dans la localisation, la création et la répartition des ressources (Courlet, 1994). Le soutien institutionnel favorisera dans ce cas-ci le développement de l'entrepreneuriat local et la dynamisation du milieu. Le cas du re-développement du Faubourg des Récollets pourrait représenter cette dernière option.

Ce courant de développement part du principe que la transformation, l'adaptation ou l'apparition de certaines régions se manifeste à travers le dynamisme des acteurs locaux au niveau territorial (Maillat, 1995) qui ne sont pas subordonnés à la seule capacité d'attraction

des investissements extérieurs, mais aussi à la mobilisation de leurs ressources internes. Dans ce sens, le district industriel, comme le milieu innovateur, sont, à leur manière, le creuset de processus d'adaptations, de transformations et d'évolutions permanentes actionnés par une logique d'interaction et une dynamique d'apprentissage spécifiques.

Le système local de production retient du district industriel l'idée que cette entité socio-territoriale relève à la fois de la configuration proprement économique de l'ensemble des entreprises et à ceux se rapportant au fonctionnement social de la collectivité locale (Courlet, 1999, p. 535). Ce n'est pas seulement l'appartenance des individus à un même ensemble d'entreprises, c'est aussi et surtout un ensemble de valeurs communément partagées, une identité communautaire. Le concept de district industriel basé sur l'expérience italienne se fonde sur les externalités marshalliennes engendrant une atmosphère industrielle et différentes interactions entre industrie et société locale (Beccatini, 1992; Garafoli, 1992; Bagnasco, 1994). En effet, la redécouverte des districts italiens postulait une ressemblance avec le concept de district industriel développé au début des années 1900 par Alfred Marshall qui, dans son livre *Principles of Economics*, consacre un chapitre à la théorie des districts industriels et, dans *Industry and trade*, insiste sur leur organisation et la source de leur compétitivité.

L'originalité du modèle de Marshall se situe dans sa proposition de lier ensemble des ressources économiques, sociales et territoriales afin de générer une impulsion au développement général de l'industrie qui engendrerait un accroissement des économies externes donnant au système d'entreprises une efficacité et une compétitivité plus grandes. L'analyse marshallienne relève trois types principaux d'externalités liés à la localisation d'activités industrielles à l'époque de l'entre-deux guerres : un bassin de main-d'oeuvre qualifiée, la présence de services réels et la densité de l'information pour créer la technologie (Veltz, 1996). Cette localisation favorisait l'atmosphère industrielle. Ce mot-clef de la conception marshallienne du district signifie un espace de diffusion des techniques spécialisées qui résulte de la concentration d'un savoir-faire lié à un métier renforcé par un ensemble de valeurs socio-culturelles communément partagées. Le développement de ce savoir-faire au sein du district représente en quelque sorte la carte d'identité du milieu productif (Marcelpoil et Perret, 1999).

Cette ambiance s'enrichit aussi par des paramètres sociaux plus informels et plus immatériels comme le fait d'être là où sont les autres, de dîner ensemble, d'échanger ou d'accéder à des confidences. Ainsi, la notion marshallienne du district industriel a permis d'éliminer l'idée généralement admise d'économies d'échelle croissant parallèlement à la concentration des moyens de production (Becattini, 1989). La proximité et la densité d'entreprises favorisent l'établissement de relations tant entre les entreprises, qu'entre elles et leur environnement. Pour Courlet (1994), cette proximité spatiale et *homogénéité* culturelle favoriseraient la transmission d'idées nouvelles et augmenteraient la fréquence de leur adoption.

Le phénomène des districts industriels est aujourd'hui assez général et assez documenté pour qu'ils n'apparaissent plus comme une caractéristique italienne. Ainsi, «l'accent mis par Marshall sur l'élément immatériel des compétences partagées, les réseaux sociaux constitués entre entrepreneurs et les apprentissages technico-organisationnels collectifs peuvent s'étendre à d'autres contextes beaucoup plus variés que les districts spécialisés» (Veltz, 1996, p. 75). Leborgne et Lipietz (1992) ont montré qu'il existe une variété de formes de relations inter-entreprises relativisant fortement le modèle du *district marshallien* régulé par la combinaison des rapports marchands et d'une *atmosphère* de réciprocité. Ces avancées sur la notion de districts industriels offrent de nouvelles perspectives de recherche pour combiner sous le terme de système local de production des entités locales et régionales qui ne sont pas nécessairement mono-industrielles ou sans grande entreprise donneuse d'ordre et peuvent être comme le district technologique d'origine urbaine.

Ce district technologique ou nouveau district industriel serait une forme plus contemporaine du district industriel au sein duquel le processus de changement technique prend appui sur la proximité des firmes et sur leurs relations (Russo, 1985). Cette hypothèse résulterait de la constatation d'une triple convergence : «la présence d'un district industriel, l'existence d'un potentiel scientifique important et le rôle d'entraînement d'entreprises motrices» (Courlet, Pecqueur et Soulage, 1994, p. 12). A l'instar du district industriel, à propos de la division du travail, la notion de district technologique met bien en relief une forme territoriale de l'innovation et du changement technologique, non réductible au niveau d'analyse à la firme ou à celui de secteur (Pecqueur et Rousier, 1992), ce qui rejoint l'idée du

milieu innovateur. De plus, dans cette conception, le district s'avère être un niveau de compréhension beaucoup plus pertinent et beaucoup plus stable que celui du secteur pour comprendre la chaîne de relation émergence-imitation-diffusion des innovations techniques (Bellet, 1992, p. 107). Quatre principes guident la définition d'un district technologique ou nouveau district.

- Il est indissociable du milieu urbain dans le sens que la ville n'est plus seulement un lieu de consommation ou de dépenses, mais aussi un lieu de production.
- Il n'est pas exclusivement constitué d'entreprises ou d'unités de production de petite taille, mais il émerge à travers de nouvelles relations entre petites et grandes entreprises.
- Il tire un avantage relatif des relations territorialisées qui s'y jouent entre acteurs pour être plus performant sur les marchés internationaux.
- Il se renouvelle et évolue à partir d'un niveau spécifique de régulation sociale (Pecqueur et Roussier, 1992, p. 445).

Ces districts de formation récente ont comme base sociale une communauté professionnelle liée aux activités pour lesquelles se constitue ce système local de production. Ainsi, le fait de regrouper sur un même territoire des entreprises d'une même industrie, favoriserait un savoir-faire et le développement d'une culture liés à celle-ci. Ces ajouts au district rejoignent le concept de milieu innovateur qui enrichit le système local de production sur les conditions favorables à la naissance de l'entreprise et à l'adoption de l'innovation. Ce concept a été approfondi par le Groupe de recherche sur les milieux innovateurs (GREMI). Il s'agit d'une démarche qui s'oppose à une conception fonctionnelle du progrès technique, selon laquelle l'innovation se définit par des paramètres techniques. Selon les tenants de cette approche, on peut faire de l'innovation plus territorialisée. L'innovation serait alors la création du milieu, fruit de son inventivité et répondrait au besoin du développement local (Courlet, 1994).

Si les milieux innovateurs se manifestent dans des conditions territoriales et productives les plus diverses, souvent ils peuvent être associés au technopôle ou encore au parc scientifique; deux formes socio-organisationnelles caractérisées par la concentration d'activités technologiques liées à des institutions de recherche. Par contre, à cette concentration et à ce lien avec la recherche locale doit s'ajouter l'objectif principal du milieu

innovateur qui est celui de créer une synergie sur ces aires territoriales limitées, c'est-à-dire la constitution d'une valeur ajoutée donnant sa spécificité au milieu. Cette valeur ajoutée résulte non de l'effet cumulatif des facteurs socio-institutionnels à l'oeuvre, mais de leur interaction qui favorise le renforcement de la capacité d'innovation du milieu.

Les notions de liens locaux, de partenariats privés/publics et de coopération établis à l'échelle locale apparaissent ainsi, avec l'entrepreneuriat, être la clé du dynamisme économique ou du développement local et régional. Un milieu sera qualifié d'innovateur lorsqu'il profite de ses capacités d'ouverture à l'extérieur pour recueillir les informations et les ressources spécifiques (phénomène de captage) dont son économie a besoin pour innover ou lorsqu'il génère des processus capables de rendre les ressources de son système économique exploitables (phénomène d'incubation/diffusion) pour de nouvelles combinaisons technoproductives (Camagni, Maillat, Matteacciolo et Perrin, 1999). Le milieu innovateur permet d'analyser les environnements qui sont appropriés aux formes avancées d'innovation, ceux qui développent des capacités de création technologique continue. Il peut donc être utile à l'élaboration des politiques industrielles et ce, aussi bien à l'échelle nationale que régionale.

Ces approches du développement, contrairement à celles mises de l'avant dans le déploiement du fordisme, se fondent sur le rôle actif du territoire dans le développement. En effet, l'idée d'un espace homogène, simple support des activités économiques, qui est un des postulats durant les Trente Glorieuses, est largement critiquée. Dans ces approches, le rôle du territoire est donné par construction sociale et non par assemblage de zones, et au centre du territoire du district ou du milieu, se situe un paradigme socio-technique qui le caractérise. Cette notion de paradigme socio-technique exprime les modalités d'interaction entre individus et groupes, au sein d'une société et d'une économie données (Boyer, 1991, p. 69). Alors, l'exploration de nouvelles combinaisons techniques résulte de procédures organisationnelles et de cette manière, leur adoption ou non et leur rapidité de diffusion dépendent de façon cruciale de règles à la base de la reproduction du lien social dans son ensemble et non strictement celles régissant la gestion de l'entreprise ou encore la division du travail. Ainsi, en matière de choix technologiques, les relations sociales importent et dans ce sens, elles ne peuvent être la seule conséquence différée de l'essor de techniques plus productives.

L'approche de la régulation, dont les recherches furent réalisées plutôt au niveau macro-économique, a ouvert une nouvelle avenue pour étudier les nouveaux lieux de croissance qui émergent suite à la rupture de la croissance des Trente Glorieuses (1945-1975) ou fordiste. Les chercheurs de cette approche ont étudié les conditions d'émergence et de structuration de territoires meso.

1.2.3 *L'étude des territoires meso : l'approche de la régulation*

La régulation constitue une approche spécifique du développement économique dont les travaux fondateurs ont surtout exploré sa dimension temporelle plutôt que spatiale (Aglietta, 1976; Boyer et Mistral, 1978; Lipietz, 1989). L'intérêt de l'approche de la régulation pour notre thèse s'inscrit dans la prise en compte de la structuration de l'économie locale comme système social dans une perspective meso analytique. En effet, le concept central de cette approche, la régulation¹³, employé dans un premier temps dans sa dimension temporelle à un niveau macro-économique, est employé dans un deuxième temps, pour l'analyse des changements sociaux survenus dans les années 1980 (Jessop, 1989; Moulaert et Swyngedouw, 1989; Benko et Demazière, 2000). Les chercheurs voulaient expliquer la restructuration urbaine et régionale qui se produisait alors dans le monde occidental.

En Amérique du nord comme en Europe, des régions richement dotées en technologies, infrastructures et activités économiques *flexibles*, supplantent peu à peu les anciens foyers industriels (Aydalot, 1984; Scott, 1988; Benko et Lipietz, 1992). Au sein de ces espaces s'inscrivent des formes inédites du mode de production dominant et de régulation des relations sociales qui visent à assurer une cohérence d'ensemble du système socio-économique sur des bases territoriales. Déjà dans ces années, les fondateurs de l'approche s'intéressaient au débat entourant le développement de ces territoires infra-nationaux et à la nouvelle organisation industrielle agglomérée pour contester l'idée que la spécialisation

¹³ Une régulation est une forme d'ajustement des anticipations et des comportements contradictoires des agents individuels aux principes collectifs du régime d'accumulation. Ces formes peuvent se traduire par une habitude culturelle ou une forme institutionnelle comme les lois, les accords, etc. (Leborgne et Lipietz, 1988).

flexible puisse former la base du régime d'accumulation postfordiste (Leborgne et Lipietz, 1992; Boyer, 1992).

L'approche de la régulation propose d'articuler l'analyse des institutions sociales à celle de l'organisation économique. Les différents types de capitalisme sont vus dans leur contexte historique, leur dynamique et leur trajectoire spécifique. Le système économique est enchâssé dans une dynamique sociale qui le précède et le façonne. Pour la formation sociale donnée d'un territoire national, l'approche de la régulation distingue des périodes historiques de relative stabilité sociale et de développement économique notable.

L'approche s'est constituée comme programme de recherche en affrontant un défi très spécifique. Il s'agissait de rendre compte de la stagflation et des conditions du passage de la croissance à la crise (Coriat et Dosi, 1995) et d'expliquer ces phénomènes au moyen des mêmes outils et concepts de base (Boyer, 1986). Elle a ainsi cerné les caractéristiques de la crise du fordisme où, pour la première fois, les instruments keynésiens de relance ou de réduction du chômage ont montré leurs limites. Elle examinera les pistes proposées pour sortir de cette crise au niveau des normes de production, de consommation et de régulation.

Alors que pendant les périodes de stabilité économique, la conflictualité des rapports sociaux est contenue dans les mécanismes de régulation, celle-ci éclate au contraire dans les périodes de grande crise, ouvrant la voie à de nouveaux compromis sociaux susceptibles de donner forme à de nouvelles configurations du système socio-économique. Chacune de ces périodes de crise ou de stabilité se caractérise par des formes institutionnelles et des représentations idéologiques spécifiques concernant l'organisation du rapport salarial et de consommation. Ce rapport hors travail a été identifié par Bélanger et Lévesque (1991). Les formes institutionnelles se traduisent par :

- ☐ la nature de la concurrence entre les entreprises;
- ☐ le rapport marchand ou la contrainte de la monnaie;
- ☐ le rapport entre les États-Nations (les modalités d'adhésion au régime international), soit le mode d'articulation de l'économie considéré vis-à-vis de la division internationale du travail;

□ les formes de l'État, lieu privilégié d'institutionnalisation et de codification.

Ces formes institutionnelles se définissent comme un ensemble de rapports sociaux fondamentaux, réalisant le passage entre les contraintes associées à un régime d'accumulation¹⁴ et les stratégies collectives d'une part, et entre la dynamique économique et les comportements individuels d'autre part. Retenons que ces formes institutionnelles entrent en résonance les unes avec les autres, l'arrangement, chaque fois particulier qui en résulte, permettant de typer un régime d'accumulation donné.

Cet ensemble cohérent constitue un mode de régulation, soit «la mise en forme de divers rapports sociaux, de dispositifs institutionnels, de techniques et organisations productives assurant la régularité de la croissance économique et une stabilité des fonctionnements sociaux» (Laville et Lévesque, 2000, p. 214). Cet ensemble d'institutions sociales ou de formes structurelles codifie les relations sociales fondamentales, donnent une expression matérielle contingente aux conflits sociaux (Benko et Dunford, 1992) et est génératrice d'une dynamique collective spécifique.

¹⁴ Un régime d'accumulation traduit une forme qui est socialement et historiquement déterminée, variable dans le temps et différente suivant les contextes nationaux. Il repose sur des principes macroéconomiques qui décrivent la compatibilité sur une période prolongée entre les transformations dans les normes de production et celles dans les normes d'usage du produit social. Le régime d'accumulation est le ressort de la dynamique des sociétés capitalistes et apparaît donc comme le résultat macroéconomique de fonctionnement d'un mode de régulation sur la base d'un modèle d'industrialisation. Ce modèle d'industrialisation, ou paradigme technologique général, gouverne en quelque sorte l'évolution de l'organisation du travail et l'usage des techniques (principes qui évidemment, ne sont pas confinés à l'industrie et ne relèvent pas que de la technologie).

Un régime d'accumulation désigne donc une régularité macroéconomique constatée. Cette régularité est en elle-même un précieux guide pour les agents économiques. Mais leurs initiatives restent cependant menacées par une incertitude radicale quant à leur cohérence globale pour l'avenir. Ces régularités des régimes d'accumulation, qui canalisent le processus de production et de reproduction du système pour une période historique finie, ont comme origine des rapports sociaux fondamentaux codifiés en formes institutionnelles. Ainsi, le passage à un nouveau régime d'accumulation s'accompagne de changements fondamentaux multiformes dans les modes de production, de consommation et dans les mécanismes institutionnels de régulation des relations sociales. Ils induisent des restructurations spatiales de la société entière, une redéfinition du contenu idéologique des espaces d'une nouvelle division sociale et spatiale du travail, la création des nouveaux espaces de production et de consommation, etc. Ainsi, pour la régulation, la crise vient de la remise en question du compromis institutionnalisé au travers du rapport salarial qui porte sur les conditions d'usage dans la reproduction de la force du travail, clé de voûte du système, puisque l'augmentation des salaires ne permet plus de consommation qui, à son tour, ne permet plus de production et de profits.

L'analyse régulationniste se caractérise ainsi par la centralité du rapport social. Ce sont les rapports sociaux qui viennent créer ou modeler les institutions et définir les règles de l'organisation sociale sur un territoire, et leur codification définit un mode de production composé de ces formes institutionnelles qui sont le résultat des luttes sociales passées, des armistices politico-sociales et des compromis institutionnalisés en fonction des impératifs de reproduction matérielle de la société. Ces luttes, ces armistices et ces compromis sont, dans le domaine politique, l'équivalent de ce que sont la concurrence, les conflits de travail et le régime d'accumulation dans le domaine économique. La notion de régulation d'un rapport social ne se comprend donc qu'au sein d'une constellation *rapport-reproduction-contradiction-crise* et se définit comme «la manière dont ce rapport se reproduit malgré et à travers son caractère conflictuel, contradictoire» (Lipietz, 1989).

L'économie locale se constituera comme objet de la régulation économique et extra-économique en rapport à son environnement économique supra-local d'une part et, d'autre part, en rapport à son environnement social local. Le premier rapport repose sur l'idée que peu importe les circonstances et les contingences du développement économique à une échelle globale, il existe la possibilité d'endogénéiser et de contrôler certaines conditions du développement économique local. Le deuxième rapport réfère aux relations qui se tissent pour instaurer des stratégies locales dans une perspective de développement intégré, ce qui implique que toutes les activités doivent être coordonnées pour concrétiser cette stratégie. En conséquence, face à ces changements, les régulationnistes inscriront une dimension spatiale à la régulation d'espaces infra-nationaux qui débouchera dans les années 1990 sur l'idée «de la régulation des espaces aux espaces de régulation» (Benko et Lipietz, 1995), prolongeant et enrichissant de cette manière, les travaux de l'école de la régulation sur les formes institutionnelles, dont celle *territoire*. La multiplicité des espaces de régulation où sont dévolus certains pouvoirs aux instances locales et régionales mais qui s'insèrent dans le système national, nous incite à remettre en cause certaines conceptions de développement. Des visions alternatives de développement autour des notions de district industriel, de milieu innovateur et de nouvel espace industriel dont certains possèdent une longue histoire mais occultée par la forme de développement fordiste.

Cette nouvelle perspective *meso* de recherche, soit celle des espaces locaux régionaux, donnera aux régulationnistes l'opportunité d'emprunts à des programmes de recherche qui leur sont proches tels que les notions de mode de gouvernance, d'effet de proximité, [de système local de production], de milieu innovateur ou de dispositif institutionnel (Gilly et Pecqueur, 1995; Saillard, 1995). La régulation sera alors saisie en termes de gouvernance ou de dispositifs institutionnels locaux ou régionaux dans la mesure où les territoires se développent et innovent en misant sur leur dynamisme social pour construire les facteurs de production nécessaires et non plus en comptant sur leur disponibilité (Benko et Lipietz, 1992, 2000; Pecqueur, 1996). Ces dispositifs locaux et régionaux seront susceptibles d'abriter les contradictions et les conflits qui affectent les communautés locales; la gouvernance peut alors produire les compromis qui permettent l'adoption de stratégies de développement efficaces (Benko et Lipietz, 1996).

Cet espace intermédiaire permettra de cerner les conditions locales de la recomposition d'un régime d'accumulation et le territoire sera considéré comme une nouvelle forme institutionnelle parmi les quatre autres, déjà mentionnées, qui encadrent et canalisent une multitude de stratégies partielles, décentralisées et limitées quant à leur horizon temporelle (Boyer, 1986, p. 228). Le territoire infra-national est un niveau pertinent d'analyse où se construisent les régularités constitutives de formes économiques intermédiaires (Gilly et Pecqueur, 1995). Le territoire n'est pas défini ici comme un simple espace délimité de ressources, mais comme «un mode d'établissement d'un groupe qui, dans l'organisation des localisations des activités, instaure et fait prévaloir les conditions de la communication-langage et de l'apprentissage collectif» (Perrin, 1992, p. 176).

Cette nouvelle perspective *meso* dans l'approche de la régulation s'appréhendera à partir de trois dimensions : l'accent mis sur le territoire plutôt que sur l'espace, l'emprise spatiale du régime d'accumulation et l'analyse des institutions et actions publiques visant la régulation du territoire. La dynamique spatiale montre que le territoire est le résultat de l'action humaine et non seulement une réalité physique ou administrative. Il possède une dimension socio-économique. Il est le lieu «des rapports techniques, économiques ou sociaux qui se nouent entre agents localisés en des lieux différents» (Benko et Demazière, 2000, p. 457). Ces relations définissent des structures qui expriment des relations hiérarchisées et différenciées

(Aydalot, 1980). Le territoire se caractérise alors comme le lieu privilégié de relations non exclusivement marchandes entre agents (Storper, 1995; Pecqueur, 1996). Il y a donc des villes, des régions, des quartiers avec leur histoire, leur trajectoire de développement, leur insertion spécifique dans les dynamiques économiques et institutionnelles plus larges (Benko et Demazière, 2000).

Comment émerge un territoire? C'est un processus historique à long terme, mais ce sont les institutions qui influent sur la trajectoire de développement du territoire. Ainsi, selon Zimmerman (1998), certains travaux ont montré que les acteurs économiques structurent et modifient leur environnement local dans le but de renforcer leur position dans la production ou sur les marchés, par exemple en re-spécialisant les activités économiques, en aidant au transfert technologique, en donnant l'accès à des capitaux de risque, en supportant l'entrepreneuriat et l'exportation, en favorisant la mise en place de centres d'innovations ou d'incubateurs de petites entreprises ou d'outils de développement comme des parcs industriels scientifiques et de hautes technologies ou technopôles, etc. Cette dynamique spatiale débouche sur l'idée que l'accumulation et la régulation peuvent adopter des formes territoriales (Moulaert, 1996). Mais ces formes locales d'accumulation et de régulation ne sont pas produites de façon isolée, de manière localiste, mais sont produites par l'interaction de dynamiques économique et sociale aussi bien régionale, nationale et internationale que locale. Mais «certaines formes institutionnelles insérées dans l'espace local [...] renforcent parfois considérablement la dynamique de développement économique local, en interaction avec les dynamiques économiques et sociales impulsées à d'autres niveaux spatiaux» (Benko et Demazière, 2000).

Le deuxième élément qui caractérise l'approche de la régulation et son inclinaison spatiale d'analyse stipule que l'organisation industrielle et sociale propre à un régime d'accumulation donné se traduit par des configurations spatiales particulières de la division du travail (Benko et Demazière, 2000, p. 458). Auparavant, avec le régime fordiste, la division du travail était approfondie systématiquement par la déqualification des emplois d'exécution et par la croissance des emplois de conception, d'organisation, de préparation ou de contrôle de la production. Ainsi, les régions ou villes caractérisées par une présence d'une main-d'oeuvre peu ou pas qualifiée étaient particulièrement attrayantes pour les entreprises.

Aujourd'hui, cette stratégie d'attraction d'entreprises extérieures à travers la réduction de leurs coûts de fonctionnement, grâce à des réductions d'impôts et de bas salaires, ne fonctionnent plus très bien. En effet, avec le développement de la nouvelle économie, une nouvelle division spatiale du travail s'est alors mise en place, fondée non plus sur les spécialisations régionales et locales par secteurs d'activité et par branches, mais sur une spécialisation en termes de qualification de la main-d'œuvre (Benko et Demazière, 2000, p. 459).

Cette situation a des implications pour le développement régional/local et urbain parce qu'elle favorise la polarisation entre certaines villes et régions qui sont fortement concernées par le développement économique et d'autres qui sont ignorées ou abandonnées. Par contre, comme le mentionnent les auteurs, un nouveau régime d'accumulation s'articule avec le régime précédent et pour cette raison, il s'avère essentiel d'effectuer une lecture plus large des dynamiques spatiales du développement économique, articulant l'ancien et le nouveau. Finalement, le troisième élément de la dynamique spatiale de la régulation se rapporte aux institutions participant d'un aménagement ou d'une régulation de l'espace (Benko et Demazière, 2000). Ces espaces de régulation émergent suite aux limites des politiques d'aménagement pour lutter contre les disparités régionales dans les années 1960-1970 et se caractérisent par une montée des pouvoirs publics locaux et régionaux de même qu'internationaux aboutissant à un certain affaiblissement de l'État central. Pour Benko et Demazière (2000), l'intervention d'autorités locales ou régionales en matière de développement économique est plutôt positive pour la synergie qu'elle peut susciter entre les acteurs. Mais ces initiatives peuvent aussi avoir une contrepartie, comme la concurrence entre territoires ou encore le suréquipement de certains autres.

Cependant, la vision régulationniste du développement de ces territoires locaux et régionaux consiste plutôt pour eux en l'existence «de différents points de départ et d'arrivée possibles, que la transition est difficile et que le rôle de l'État central reste important, malgré le caractère novateur de certaines actions de collectivités territoriales » (Benko et Demazière, 2000, p. 464).

Ici s'ouvre un débat au sein de l'approche autour de la conception de la gouvernance et renvoie à sa définition. Pour les uns, elle est la transposition à une plus petite échelle du

concept de régulation et pour les autres, c'est d'aller un peu trop en avant que de la désigner comme «recouvrant les formes de régulation qui ne sont ni marchandes, ni étatiques : c'est la société civile moins le marché ... plus... la société politique locale...» (Gilly et Pecqueur, 1995, p. 305), soit «l'ensemble des modes de régulation entre le pur marché et la pure politique (de l'État-Nation), c'est-à-dire ce que Gramsci appelait *société civile*» (Benko et Lipietz, 1992, p. 298). Mais des auteurs qui portent un regard sur la notion de territoire pour mieux comprendre les formes locales de la régulation ou de gouvernance, avanceront l'idée que les dynamiques territoriales sont de plus en plus structurées par des institutions publiques aux niveaux local et régional (Gilly et Pecqueur, 1995). Pour eux, le concept de gouvernance possède des dimensions temporelle, spatiale et institutionnelle.

Pour notre thèse, l'approche de la régulation apportera des éléments pour saisir ce qui constitue institutionnellement un territoire local et donc des formes de régulation locale et son insertion dans le système national, soit l'intégration interne au territoire et l'intégration du territoire à son environnement externe. En effet, les formes locales d'accumulation et de régulation sont produites par l'interaction de dynamiques économique et sociale locales qui s'inscrivent dans un environnement institutionnel plus large. L'approche de la régulation permet d'entrevoir un nouveau rapport entre le territoire et la nouvelle économie.

1.3 Problématique et méthodologie

Notre thèse porte sur la construction du processus de gouvernance et de ses réalisations dans la reconstruction territoriale du Faubourg des Récollets. Dans ce cadre, le lien entre la gouvernance et le développement socio-économique est appréhendé comme une nouvelle façon de penser et d'organiser les activités économiques dans la ville. En effet, dans le contexte de la mondialisation et de la diffusion des technologies de l'information et du multimédia, la redéfinition de l'intervention de l'État en matière de développement économique et l'implication d'acteurs sociaux et économiques significatifs dans ce domaine donnent lieu à des pratiques de gouvernance et à des stratégies diversifiées de développement. La gouvernance suggère ainsi une transformation des formes de l'action publique et des formes de coordination centralisatrice et impérative. Cette transformation suggère un processus plus proche de la gouvernance.

1.3.1 *Cadre d'analyse*

Le point de départ des analyses de la gouvernance est celui d'une perte de centralité et de capacité de pilotage de l'État qui appelle la découverte de nouvelles formes de coordination, telle que la hétérarchie où l'État (central et local), le marché et la société civile en définissent les contours. Cette tripartie introduirait de nouvelles façons de faire le développement et la planification de territoire infra-national, tel qu'un quartier urbain. Dans ce contexte, les territoires meso cristallisent de plus en plus les enjeux sociaux, économiques et culturels, ainsi qu'intergouvernementaux des politiques de développement. En même temps, des organisations et institutions représentatives du territoire meso viennent à posséder une certaine légitimité pour défendre les intérêts de leur population. Toutefois, les avancées de ces acteurs ne s'avèrent significatives que dans la mesure où ils participent à la construction d'un nouveau système économique qui ne laisse ni à l'État ni aux marchés le soin d'organiser l'affectation des ressources.

Depuis les années 1980 et plus particulièrement dans sa deuxième moitié, un nouveau phénomène, le partenariat entre le public et le privé, apparaît en même temps que de nouvelles pratiques de développement initiées par des acteurs de la société civile pour renverser une situation de déclin ou pour initier une reconversion. Dans ce cas, la gouvernance s'ouvre sur l'idée d'une plus grande participation des acteurs intéressés au développement de leur communauté, laissant présager une démocratisation de l'économie.

Le cadre décrit par le concept de gouvernance est celui d'arrangements plus ou moins stables qui s'avèrent possibles entre certains acteurs, mais dont il n'existe pas de modèle général de fonctionnement (Grosseti et Beslay, 1999) dans une situation qualifiée de re-développement. La qualification de la situation comme re-développement économique et urbain se construit progressivement au cours d'un processus de gouvernance. Dans la présente thèse, les initiateurs proviennent de la sphère publique locale qui, dans un premier temps, cherchent à mobiliser le milieu pour créer une dynamique visant le développement, mais l'intervention de l'État bouleverse la dynamique enclenchée pour, dans un deuxième temps, solliciter des partenaires financiers afin de concrétiser le re-développement du Faubourg.

La gouvernance et ses réalisations que décrira et expliquera notre thèse, montrent que les acteurs publics constituent, en quelque sorte, la pierre angulaire et, en conséquence, nous questionnent sur leur capacité à faciliter ou au contraire à freiner l'ouverture et le déroulement de ce processus tout en sachant que les intérêts publics ne constituent pas un acteur homogène mais recouvrent au contraire une multiplicité d'acteurs ayant des pensées et représentations du territoire différentes. Ainsi, les projets de re-développement issus de processus de gouvernance s'appuient sur des fondements et sur des logiques d'actions multiples et possèdent tous des motivations de nature économique implicite ou explicite, mais dont les manifestations peuvent prendre des formes diverses selon les acteurs qui sont interpellés, la nature de l'action envisagée, les stratégies et les capacités d'adaptation, le niveau d'implication des acteurs et finalement, le répertoire des pratiques de gouvernance. Dans cette perspective, les objets de gouvernance, comme processus réflexif, ne sont véritablement connus qu'à travers ce processus d'ajustement, de production de nouveaux compromis visant un intérêt commun acceptable pour tous. Ce qui est une manière d'introduire la nécessité de références communes dans l'action collective et des partenariats dirigés à travers des buts spécifiques.

Notre terrain d'étude nous permet de rendre plus transparent, plus lisible, la complexité du développement à une moins grande échelle, comme un laboratoire *in situ*, afin de mieux comprendre le jeu des groupes sociaux locaux et localisés ou extra-locaux, des institutions, notamment politiques, des organisations, des associations et des entreprises dans une situation spécifique soit celle du re-développement du Faubourg des Récollets. La problématique de la gouvernance multi-partiste et l'initiation de nouvelles stratégies de développement s'avèrent particulièrement intéressantes dans cette situation de recomposition sociale. La question principale qui guidera notre thèse est celle de l'évaluation de la gouvernance du re-développement du Faubourg des Récollet et de son système d'organisation initié pour relever ce défi.

À cette question générale, se rattachent des questions plus spécifiques. La logique d'action et des principes qui guident les acteurs locaux pour réagir aux arrangements institutionnels du système macro-social et ainsi les modeler pour les incorporer dans leur action meso. Les facteurs à la base de la mobilisation des acteurs et leur démarche qui mènent

à l'élaboration d'une vision commune. Les négociations entre les acteurs qui tendent vers la conciliation des divers intérêts. L'intégration interne et externe au Faubourg. Par intégration interne, nous voulons signifier la préservation ou le renforcement de la cohésion sociale et par intégration externe, celle du Faubourg à son environnement urbain.

Quel type d'acteurs interpelle réellement un processus de gouvernance orienté vers le développement sur des bases locales? Des acteurs autonomes, mais fortement institutionnalisés et les mieux organisés avec un processus plus ouvert qui implique ceux qui ont une volonté d'y participer, telles que des organisations de la communauté locale? Un processus de gouvernance ne signifie pas toujours une volonté d'une plus grande démocratie participative. Par exemple nous pouvons nous trouver face à cette situation lorsque le territoire est dominé par des régulations politique et marchande qui lui sont extérieures ou encore, lorsque la mobilisation se fait en faveur du développement économique avec peu de préoccupations pour les groupes moins favorisés ou moins organisés. Dans ces cas, la gouvernance risque d'être faible et fragmentée et la compétition économique dominante. Au contraire, si la gouvernance réussit à intégrer les différents groupes et acteurs organisés pour mettre en oeuvre une stratégie collective, le projet pour lequel s'est constituée la gouvernance sera de type plus intégrateur (Holec et Brunet-Jolivald, 2000). Mais entre ces deux situations, il peut y avoir des variantes dans les types de gouvernance.

Suivant l'approche de développement préconisée, la stratégie qui vise à adapter l'économie locale aux phénomènes plus globaux de la mondialisation et de l'ouverture des frontières s'inspire, dans ses limites et son mode d'organisation, d'un argumentaire élaboré à partir de l'observation de systèmes économiques locaux *gagnants* mettant l'accent sur leur dynamisme comme source de développement. Les recherches sur les milieux dynamiques, aux États-Unis ou ailleurs, montrent avant tout qu'ils sont locaux et sous l'effet de conditions favorables, à savoir la capacité de concentrer dans l'espace les éléments nécessaires à la création de synergies. Mais dans le cas de notre thèse, une dynamique locale initiée par les pouvoirs locaux peut-elle passer l'épreuve d'une stratégie initiée par ces acteurs et constituer un milieu dynamique et ouvert en mesure d'endogénéiser les facteurs contribuant au développement du territoire? Ainsi, la manière dont les frontières d'un territoire sont construites discursivement constitue un enjeu important à ce niveau meso-social c'est-à-dire,

à l'échelle pertinente d'élaboration de projet (Cavallier, 1998) comme lieu d'identité territoriale.

Notre problématique s'insère dans la tradition de la sociologie économique qui conçoit le développement d'une manière globale en proposant «une reconstruction sociologique des pratiques économiques» (Lévesque, Bourque et Forgues, 1997), qui sont insérées socialement. La dimension des rapports sociaux est centrale dans notre analyse, car c'est à partir de ces rapports que s'affrontent les groupes sociaux autour des enjeux de pouvoir, de la détermination des orientations normatives et du contrôle des ressources. La sociologie économique étudie les médiations qui permettent les activités de développement, que celles-ci soient représentations ou institutions, à partir des transformations historiques des rapports sociaux. Elle analyse autant l'amont des activités de développement, soit les conditions de re-développement, que l'aval, soit les impacts du développement, mais ne s'en tient pas à ces deux moments. Elle s'intéresse à tout le processus du développement et ce, à partir de trois dimensions de Touraine (1993) à la base de son analyse de la constitution de la société qui sont socio-culturelle, organisationnelle et institutionnelle. Le phénomène de gouvernance dans une situation particulière, celle du re-développement du Faubourg des Récollets, qui met en lumière le jeu des relations des forces sociales en présence, sera étudié à partir de ces trois dimensions.

La dimension socio-culturelle nous donne le cadre commun dans lequel les acteurs réalisent leur action et qui, de façon générale, est une référence partagée par les autres. C'est à ce niveau que se constitue la vision dont les acteurs se représentent le développement et à partir de valeurs qui présupposent une certaine conception du normal et du désirable. C'est donc à ce niveau que se produisent et se diffusent les représentations du re-développement du Faubourg. Cette dimension influence les grandes orientations de développement choisies ainsi que l'interprétation des obstacles et des opportunités de développement auxquels la communauté fait face. C'est à ce niveau que se constituent les groupes sociaux convoqués aux débats autour de la nature de l'action à envisager pour résoudre un problème et qui sont susceptibles de constituer une localité, voire un territoire producteur de sens pour sa population.

La dimension organisationnelle correspond aux modes de division et de coordination des activités. Elle est cet espace des pratiques de gouvernance qui tendent vers un système d'organisation où se coordonnent des activités. C'est à ce niveau que prennent forme les stratégies, les moyens et les ressources qui renforceront les capacités d'adaptation. C'est la dimension du répertoire des pratiques de gouvernance, c'est-à-dire des formes de mobilisation (regroupement informel, réseau, association, etc.). À ce niveau, l'approche néo-corporatiste qui fait le passage du niveau macro au niveau meso, nous permet de saisir les mécanismes d'intermédiation que constituent les organisations et les associations d'intérêts et les pratiques de concertation et de collaboration, à travers la gouvernance communautaire et associative. Ce qui traduit cette volonté commune des acteurs à agir conjointement pour construire une nouvelle configuration viable du développement à travers le renouvellement de structures d'intermédiation plutôt qu'à réagir séparément en se laissant imposer les règles du jeu marchand.

La dimension institutionnelle rend compte des règles de jeu qui légitiment les mécanismes de formation des décisions. La régularité de ces règles fournit un repère à l'action, aux normes, aux comportements. Elle constitue donc un ensemble de lieux ou de mécanismes, d'appareils ou d'organisations qui ont une reconnaissance sociale et sur lesquels s'appuient les acteurs pour valider leur modèle culturel. Elle est en quelque sorte la mise en forme des relations sociales et représente ainsi la pierre angulaire du rapport entre stratégie et structure ou entre action micro-sociale et système macro-social (Bourque, 1996). La dimension institutionnelle soulève les enjeux de pouvoir et donc des rapports de pouvoir entre les acteurs des différents secteurs.

L'approche de la régulation nous permet d'expliquer cette forme institutionnelle, le territoire, par la définition de ses formes ou dispositifs locaux de régulation. Cette forme institutionnelle est constitutive d'un type de gouvernance. L'analyse de la dynamique de la régulation d'un territoire demande à la fois, de considérer la structure de gouvernance composée de différents acteurs et institutions coordonnés par des règles, normes et conventions, et d'apprécier les stratégies des acteurs, les capacités locales d'adaptation du territoire aux logiques exogènes de branches et les processus d'apprentissage. Dans ce sens, l'approche propose une grille permettant de comprendre la forme institutionnelle *territoire*.

D'abord, c'est de définir le territoire à partir de sa construction sociale et historique, en repérant les acteurs collectifs, puis de le délimiter selon des critères économiques, institutionnels, géographiques et organisationnels. Par la suite, il s'agit de caractériser les institutions locales qui permettent le fonctionnement du territoire d'étude. Les règles ont leur propre cohérence au sein du territoire dans la production de normes par les institutions et dans la façon qu'elles orientent ou contraignent les comportements des acteurs collectifs. Ces institutions définissent un mode d'interaction entre acteurs. Finalement, c'est de se questionner sur l'inscription du secteur d'activités dans les interdépendances macroéconomiques et enfin, de repérer les lieux d'une dynamique institutionnelle et économique qui fondent les transformations réciproques de l'unité analysée et du système économique.

L'approche de la gouvernance n'est pas exempte de toutes difficultés d'appréhension de la réalité sociale de plus en plus complexe. Ces formes de coordination, telle que la hétérarchie, donnent-elles de meilleurs résultats que les plus anciennes, comme celles du marché (hiérarchique) ou de l'État (impérative)? Jessop résume assez bien les dilemmes auxquels cette approche se heurte :

- d'un côté, elles reposent sur la préservation de la confiance entre les partenaires par le jeu de la négociation; de l'autre, un attachement excessif au consensus inhibe les capacités d'innovation (dilemme coopération/fermeture);
- d'un côté, elles doivent limiter le nombre de partenaires pour gagner en efficacité; de l'autre, elles risquent la sclérose (dilemme ouverture/ fermeture);
- d'un côté, elles doivent permettre d'atteindre des objectifs à long terme; de l'autre, elles doivent être suffisamment souples pour s'adapter aux changements de circonstances (dilemme gouvernabilité/flexibilité);
- Enfin, dans le cadre d'une coopération entre les secteurs privé et public, les partenaires se retrouvent devant l'alternative suivante : rendre des comptes dans l'intérêt général ou satisfaire aux exigences de l'efficacité (dilemme imputabilité/efficience) (Jessop, 1998, p. 44-46).

Pour Jessop, si ces dilemmes ne remettent pas en cause la gouvernance, ils peuvent empêcher, par contre, d'y voir une alternative aux formes classiques de coordination. Pour essayer de faire émerger de nouvelles formes de coordination, il accorde, comme Stoker

(1998), un rôle capital à l'État afin de favoriser le dialogue entre les communautés d'action publique pour assurer une certaine cohérence entre les différentes composantes de la société, de les réguler afin qu'elles puissent atteindre leurs buts, et finalement, en tant que *pouvoir souverain*, il revient à lui d'agir afin de compenser leurs défaillances. La gouvernance constitue un processus réflexif qui «implique l'examen et la révision constante des pratiques sociales, à la lumière des informations concernant les pratiques mêmes» (Giddens, 1994, p. 14), il est toujours possible alors de renverser la situation et d'identifier de nouveaux objectifs plus conformes à un intérêt commun.

Les recherches sur la gouvernance sont récentes et peu se sont attardées sur les résultats issus de la dévolution de certaines responsabilités du pouvoir central vers le pouvoir local. Ainsi, comment cette dévolution se traduit dans leur action sur le tissu socio-économique? Leur action vise-t-elle une plus grande démocratie de l'économie ou encore une centralisation du pouvoir à ce niveau? Leurs mécanismes de gouvernance favorisent-ils une plus grande ouverture pour la participation des groupes représentatifs issus de la société civile?

Les critères d'échec s'avèrent difficiles à établir dans un processus de gouvernance, car il s'agit de modifier les objectifs dans et par la négociation et la réflexion. En ce sens, l'échec, pour ce processus, serait vraisemblablement de ne pas réussir à redéfinir les objectifs devant un désaccord persistant et de ne pas savoir si ces objectifs demeurent ou non valides pour les divers partenaires. De plus, la poursuite continue d'objectifs communs à long terme est le plus souvent subordonnée à la réalisation d'objectifs à plus court terme et à l'*obéissance* générale aux attentes et aux règles inter-organisationnelles déjà bien établies ou émergentes (Jessop, 1998).

En revanche, la gouvernance ne signifie pas qu'elle représente la *meilleure solution* pour la résolution de problèmes, car il y a un risque dans ce cas-là de vouloir l'appliquer d'une manière fonctionnaliste afin de suppléer à des institutions incapables de gérer de nouveaux problèmes, d'assurer une intégration sociale, d'offrir une identité à leur population, d'aboutir à un nouvel arrangement institutionnel ou de s'inscrire dans un nouveau mode de gouvernance. En effet, que ce soit dans le cadre de l'une ou l'autre des approches, les interventions réalisées

ne comportent pas nécessairement de garanties intrinsèques de pertinence ou d'efficacité (Côté, 2000).

1.3.2 Hypothèses

Le re-développement du Faubourg des Récollets, comme nouvelle façon de penser et d'organiser les activités économiques dans la ville, n'est pas systématiquement identifié à un projet collectif. En effet, il est plus prosaïquement la conséquence d'une combinaison favorable de projets individuels, voire de parties intéressées, qui se rencontrent partiellement sur des intérêts communs dans un contexte social qui actualise les logiques d'action impliquant une pluralité d'acteurs aux intérêts différents. Cette rencontre des intérêts constitue un moment dans un processus de longue haleine au sein duquel différentes alliances se font et se défont, mais qui s'orientent vers des clarifications plus conformes aux intentions initiales des acteurs.

Dans ce sens, notre hypothèse générale soutient que le re-développement du Faubourg s'inscrit indubitablement dans un processus de gouvernance au sein duquel s'est créé un espace de concertation à l'échelle du quartier mais fragilisé et en redéfinition et traduit une nouvelle façon de penser et d'organiser les activités dans la ville. Pour nous, le processus de gouvernance se construit en trois phases et présente autant de types : une première phase basée sur un type de gouvernance communautaire plus inclusif pour rendre compte de la communauté dans sa totalité, une deuxième phase basée sur un type de gouvernance partenarial exclusif de la société locale et plus entrepreneurial et finalement, la troisième phase qui se caractérise par un type de gouvernance partenarial inclusif tendant vers une certaine démocratie pour essayer de (re)concilier l'économique, le social et le culturel au sein du milieu local.

Une gouvernance communautaire *associative* s'appuie sur une approche participative et offre une plus grande ouverture en termes de démocratisation du processus; elle est donc plus inclusive des différents intérêts de la communauté. Elle cherche à s'ancrer dans la communauté et dans le territoire, et sa mobilisation est facilitée par les pouvoirs publics. Ce processus élargit donc les canaux de participation ayant une plus grande flexibilité au sein duquel nous observons une augmentation de la visibilité des processus décisionnels. Ce

processus doit être pensé comme un ensemble articulé de mécanismes de négociation, de représentation et de décision qui rendent possible l'expression et l'écoute de nouvelles demandes sociales. Ces mécanismes rendent visibles les processus d'exclusion et de réduction au silence produits par le type de gouvernance.

Le type de gouvernance, qui caractérise cette première phase, repose sur la diversité des parties prenantes en embrassant sans distinction les acteurs locaux désireux de s'impliquer dans le re-développement du Faubourg. Cette première phase se termine par la mise en place d'une association désireuse d'être partie prenante du pilotage du re-développement qui fait la promotion de l'intérêt de ses membres qui, dans leur ensemble, sont représentatifs de la communauté.

La deuxième phase de la construction de la gouvernance repose sur un type de gouvernance partenarial exclusif qui tend plutôt vers une approche entrepreneuriale donnant une moins grande importance aux intérêts de la société locale. Les ressources que possède chaque organisation viennent modifier les mécanismes de gouvernance. Les partenaires les mieux pourvus en ressources et en reconnaissance institutionnelle sont appelés à participer à une opération de re-développement d'importance, excluant ainsi la société civile, peu organisée structurellement et ayant moins de moyens. Les acteurs de cette deuxième phase sont la Ville de Montréal et des acteurs collectifs tels que le Fonds de Solidarité de la FTQ et la Caisse de dépôt et placement du Québec (CDPQ). Ainsi, limités dans leurs ressources, les porteurs du projet initial s'ouvrent à des acteurs extra-locaux. Dans cette deuxième phase du re-développement, la Cité s'appuie sur un partenariat public/collectif qui déborde les frontières du territoire local et s'inspire d'une vision techno-économique du développement favorisant une logique sectorielle. Le troisième type de gouvernance, un partenariat plus ouvert, revient à des principes plus intégrateurs des diverses composantes du quartier où s'observe une plus grande écoute des demandes sociales.

Les ajustements alors proposés pour s'adapter au contexte global et les opportunités offertes pour accélérer la reconversion du quartier montrent une transformation du projet initial qui se traduit par l'exclusion de la structure représentative de la communauté et d'un domaine d'activité. Ainsi, le type de gouvernance participatif inclusif s'estompe pour

s'approcher d'un type de gouvernance partenarial où le rôle de la société civile locale s'est affaibli. Deux explications peuvent être à l'origine de cet affaiblissement.

La première explication interpelle l'organisation représentative de la communauté qui ne se présente pas comme une structure suffisamment autonome et organisée en termes de moyens, de ressources et de reconnaissance publique pour être porteuse du projet de re-développement. Les autorités locales ont failli dans l'accompagnement de la mobilisation qu'elles avaient elles-mêmes contribué à faire émerger d'où l'hypothèse d'une instrumentalisation du milieu local dans le projet de Carrefour où les autorités locales cherchent à promouvoir leurs intérêts particuliers.

La deuxième explication concerne la trajectoire du développement empruntée par les acteurs de la gouvernance, au sein duquel se redéfinissent les mécanismes et les objets du projet de développement initial, remis en partie en question, en créant d'autres instances. Cette transformation implique une diminution de la participation, voire le retrait de la société civile dans le processus de gouvernance. Si, d'une part, les acteurs de la gouvernance montrent une capacité de représentation de la Cité à l'extérieur et une capacité d'intégration du territoire à son environnement externe, soit dans l'agglomération montréalaise, d'autre part, ils n'ont réussi que partiellement à intégrer et à donner forme aux différents intérêts locaux. En conséquence, le type de gouvernance qualifié, de partenarial exclusif associé au projet, limite le nombre de partenaires et se traduit par le double partenariat entre l'administration municipale et deux acteurs collectifs ainsi qu'entre le gouvernement québécois et la Ville de Montréal. Ce double partenariat traduit une gouvernance à la fois interne et externe représentant le champ dans lequel s'insère l'action : une gouvernance interne qui donne forme au territoire local en réalisant le projet de re-développement et une gouvernance externe donnant lieu au mode d'intervention du gouvernement dans le développement économique et ses formes de soutien à la fois au secteur industriel visé et municipal, c'est-à-dire, la Ville de Montréal. L'intervention de l'État vient suppléer aux insuffisances à la fois de la Ville de Montréal pour re-développer le quartier et du secteur du multimédia et des technologies de l'information pour se structurer et assurer au Québec, une présence à l'international.

Dans ce sens et sous un angle territorial, nous formulons aussi l'hypothèse que la territorialisation de l'intervention sectorielle du gouvernement du Québec offre un potentiel de structuration d'une nouvelle configuration territoriale s'inspirant de certains principes du modèle du système local de production qui s'arrime au quartier en renforçant ainsi un milieu qui se dynamise tout en étant ouvert sur son environnement urbain. Cette stratégie s'inspire d'une perspective de spécialisation industrielle territoriale en concentrant des entreprises dans un champ d'activités complémentaires pour favoriser le passage de l'économie du Québec vers la nouvelle économie. Dans ce sens l'État devient un *facilitateur* pour dynamiser les milieux locaux sur le re-développement de leur territoire. Même si la coprésence au sein de la Cité est imposée pour des motifs d'implantation semblables, il se (re)crée un milieu socio-professionnel qui montre une certaine prise de conscience d'intérêts communs. D'une certaine manière se constitue une communauté supposant de nouvelles connivences et une solidarité diffuse entre l'ancienne et la nouvelle population locale.

Ces hypothèses seront vérifiées selon une méthodologie d'étude de cas dont la démarche est présentée à la section 1.3.3.

1.3.3 *Démarche méthodologique*

La signification de l'action est construite historiquement et socialement et doit être recherchée empiriquement. Dans ce sens, nos principes théoriques qui sous-tendent cette thèse sont mis à l'épreuve à partir d'une méthodologie d'étude de cas qui nous permet d'analyser la construction de la gouvernance pilotant la recomposition du Faubourg des Récollets et de ses réalisations modifiant le visage du quartier. La période couverte par cette thèse s'étend sur six années, soit de 1996 à 2002. 1996 est cette année charnière où s'organise la mobilisation de la communauté pour trouver des alternatives à la friche industrielle qui caractérise le Faubourg des Récollets. L'aménagement urbain de la Cité ne débute qu'en 1998 et elle accueille ses premières entreprises en 1999.

La Cité du Multimédia constitue à la fois un nouvel outil de développement économique local/régional associé au mode organisationnel de la nouvelle économie et un projet de revitalisation urbaine d'un quartier péri-central. Dans cette visée, ce projet de développement de type volontarisme met l'accent sur la qualité des emplois qui seront créés dans le secteur

des technologies de l'information et du multimédia. La Cité constitue ainsi un mécanisme d'intermédiation pour renforcer le bassin de travailleurs qualifiés de Montréal et du Québec dans ce créneau précis, la création d'entreprises, l'expansion de certaines autres et la mise en place d'infrastructures immobilières et technologiques dans un quartier urbain. Ces éléments constituent les conditions préalables à la création d'un environnement local propice au développement de ce secteur stratégique pour l'économie du Québec.

Selon une approche à la fois diachronique et synchronique, nous avons choisi un lieu révélateur des interactions des acteurs, de leur engagement différencié et de leur modalité de coordination. Ce lieu nous permet d'observer un thème spécifique tel qu'il se manifeste dans le temps (Hlady Rispal, 2002) et dans l'espace. Nous interrogeons des documents précédant le projet de la Cité et d'autres qui l'actualisent ainsi que des personnes qui sont intervenues à des moments différents dans le processus de formation et d'évolution de la gouvernance. Une approche qualitative, comme celle de l'étude de cas et la cueillette de données empiriques, est pertinente pour comprendre ce phénomène.

L'objet de recherche est abordé avec un appareil conceptuel puisant ses éléments d'analyse dans les approches de la gouvernance et du développement territorial. Il se constitue aussi par la sensibilité théorique et *expérientielle* du chercheure préoccupée de rendre compte des trajectoires de développement qui sont singulières à ce territoire. Le cas empirique joue ici le rôle d'intermédiaire pour cerner notre objet de recherche, la gouvernance. Il devient le support «facilitant notre compréhension de quelque chose d'autres» (Stake, 1995, p. 32). Il constitue un phénomène localement situé dont la signification est celle d'un contexte circonscrit dans lequel on étudie des événements et des processus et qui «correspond davantage à un observatoire, à l'image de l'expérience qui a droit de citer en science expérimentale» (Hamel, 1997, p. 91). À ce titre, le cas empirique doit être envisagé comme un dispositif par lequel un objet peut être étudié. Il l'est de surcroît dans des conditions idéales puisqu'il est choisi, sinon déterminé, de façon stratégique à cette fin. Yin (1994) mentionne que l'étude de cas est particulièrement bien adaptée aux phénomènes nouveaux s'appuyant à la fois sur une perspective théorique et une multiplicité de sources de données.

L'explication du processus de gouvernance nous permet d'appréhender ses formes, la définition de la situation problème, l'ajustement aux nouveaux éléments qui s'ajoutent dans la démarche, les modalités de participation, la formation du processus décisionnel et celle des relations entre les acteurs des différentes échelles spatiales, la délimitation de l'espace de concertation ou territoire d'intervention, les logiques d'action, l'accès aux ressources et le rapport au territoire.

Pour ce faire, nous avons utilisé une grille d'analyse composée de trois catégories qui correspondent à nos dimensions socio-culturelle, organisationnelle et institutionnelle déjà décrites. Chaque catégorie se compose d'indicateurs pour opérationnaliser nos concepts théoriques. La catégorie socio-culturelle est celle des acteurs et de leur représentation du re-développement. C'est à ce niveau que s'élabore la perspective du changement selon une pensée politique ou une finalité visée par leur intention selon la compréhension de la situation, du potentiel de développement, des forces et faiblesses, des menaces et opportunités et des ressources potentielles. C'est à l'intérieur de cette catégorie que nous identifions les acteurs clés qui sont susceptibles de recréer ce territoire producteur de sens et de leurs projets dévoilant leurs intentions.

La deuxième catégorie représente la mise en forme de la perspective stratégique à l'intérieur d'un système d'organisation des activités issu des pratiques de gouvernance. C'est dans ces pratiques de gouvernance que les acteurs se connaissent et que se créent des alliances. C'est à ce niveau que prennent forme les moyens qui permettent au projet de se concrétiser, aux acteurs de participer, au quartier d'avoir une visibilité extérieure. C'est à ce niveau que l'orientation retenue est mise en relief par les acteurs à la suite de leur concertation. C'est aussi à ce niveau que se trace la voie à suivre pour tous les collaborateurs selon un plan d'action qu'ils adoptent et selon les résultats à atteindre et s'organisent le travail et la répartition des tâches pour mener à terme le projet.

La troisième catégorie, institutionnelle, représente en quelque sorte le système politique de l'organisation du projet où se détermine la répartition des pouvoirs (les droits et responsabilités) et un mode d'intégration ou d'exclusion des acteurs dans la prise de décisions. Des procédures sont mises en place pour élaborer les règles qui régiront l'organisation interne

du projet, le rapport avec les institutions locales et extra-locales et l'adaptation à son environnement. Cette catégorie est donc celle des régulations qui visent à stabiliser les arrangements, les relations et les ajustements selon les objets de la gouvernance. Le tableau 1.1 présente notre grille d'analyse et les indicateurs correspondant à nos trois dimensions qui ont servi pour l'opérationnalisation de nos concepts théoriques.

Tableau I.1
Grille d'analyse et indicateurs

Catégories d'analyse	Indicateurs
Socio-culturelle et les acteurs sociaux	Identification des acteurs-clés locaux et extra-locaux et leurs motivations. Représentation synthétique du re-développement urbain du Faubourg. Clarification des orientations par rapport aux enjeux existants. Perspective stratégique (population cible) et logique d'action (territoriale ou de projet). Critiques et appuis du projet. Enjeux.
Organisationnelle (organisation et construction sociale du projet)	Démarche de concertation et accompagnement de la mobilisation locale. Moyens, ressources, outils de développement. Caractéristiques socio-économiques du quartier. Formes de participation et de coordination locale (réseau, association, partenariat). Organe de gouvernance. Structures de représentation de la communauté.
Institutionnelle (production de compromis)	Identification du mode de gouvernance ou des arrangements institutionnels macro/meso. Rôle des autorités centrales et programmes publics à l'innovation technologique et à l'emploi. Organismes d'intermédiation de financement (aide à l'industrie). Rôle des autorités locales. Ententes partenariales négociées du re-développement. Rôle des associations et organisations. Degré d'organisation des groupes et associations et leur influence sociale sur l'orientation du re-développement. Type de relations entre les autorités locales et la communauté. Type de relations entre les autorités locale et centrale. Effets structurants du projet pour le territoire.

Source : Danièle Bordeleau

La prise de contact avec notre terrain d'étude

La prise de contact avec le terrain d'étude s'est faite suite à un article paru dans la presse écrite sur une activité se déroulant dans le Faubourg, *Du rêve à la ré@lité*. Ce quartier, pourtant le berceau de l'industrialisation était, jusque-là, méconnu des montréalais, comparativement à d'autres quartiers anciens tels que Hochelaga-Maisonneuve ou le Sud-Ouest de Montréal. De l'extérieur, ce quartier présentait plutôt l'image d'un *no man's land*, mais à l'intérieur, il s'avérait être le lieu d'artistes, de créateurs, d'artisans, de professionnels, des gens d'entreprises, mais qui ne se connaissaient pas véritablement. Il suffisait de pousser une porte pour changer de décor et revenir à l'ère du multimédia.

L'étape suivante consista à identifier un informateur-clé pouvant nous transmettre des informations et nous guider dans notre collecte des premières données sur le quartier et sur ce qui s'y déroulait. Ce fut par l'entremise du Groupe Espace-Temps, qui venait de terminer une étude sur ce secteur, que nous avons effectué une visite du quartier. Nous avons pris connaissance avec l'histoire de ce quartier, les témoins de son passé, dont la fonderie Yves & Allen avec ses colonnes externes en fonte, symbole de la première activité industrielle du Faubourg, la seule de ce style qui restait à Montréal. Nous sommes entrés chez St-Remy Multimédia, cette entreprise située dans la Maison Bagg, à l'Atelier Vermeil dont nous avons échangé avec son propriétaire-artisan qui s'impliquera dans les débuts de la démarche de re-développement et à l'incubateur d'entreprises où nous avons discuté quelques instants avec son directeur qui deviendra un informateur-clé pour notre étude de cas. Ainsi, le premier contact avec notre terrain fut de nature informelle afin de s'imprégner des lieux sans idée préconçue tout en nous permettant de recueillir les premières perceptions des gens sur le quartier.

Pour la cueillette de nos données, nous avons utilisé l'observation directe sur le terrain dans le cadre de certaines activités, plus particulièrement notre présence à certaines assemblées générales de l'Agence du Faubourg ou par des visites informelles pour *capter l'atmosphère du lieu*, à des documents de sources diverses et en ayant recours à des informateurs-clés dans le cadre d'entrevues à caractères semi-directifs et d'entretiens

informels pour saisir leur logique d'action et leur représentation du *re-développement* du Faubourg.

Nos sources documentaires écrites se répartissent en trois catégories: gouvernementale, sectorielle et territoriale. Certains documents ont été consultés sur place au centre de documentation de la Société de Développement de Montréal, au Bureau de la Cité du Multimédia et à celui de l'Agence du Faubourg. Les sources gouvernementales traitent des mesures et des politiques impliquant les technologies de l'information et du multimédia et des résultats concernant les entreprises et la création d'emplois par le Ministère des finances et Investissement Québec, tandis que d'autres proviennent, par exemple, du Bureau de la statistique et nous renseignent sur l'évolution du secteur. Ils nous permettent de comprendre les mesures et d'interpréter leurs résultats. Les documents sectoriels consistent en différentes études sur le secteur provenant des ministères québécois et d'organismes sectoriels. Ces documents nous offrent des profils sectoriels, mais en même temps, nous montrent la complexité entourant la définition d'un secteur aux contours flous issus de la convergence de différents secteurs industriels.

Les documents se rapportant au territoire proviennent du Bureau de la Cité, de la Société de développement de Montréal et de l'Agence du Faubourg. Ils prennent la forme de rapports annuels, de bulletins d'information, de plans d'action ou d'aménagement et d'études sur les composantes du quartier et de son potentiel de développement. D'autres documents traitent de différents aspects du quartier de façon générale sous forme d'études ou de monographies. Ces sources documentaires ont été complétées par un suivi d'articles de presse mais aussi d'émissions radiophoniques et télévisuelles rendues accessibles en tout temps par Internet. Ces sources journalistiques concernent à la fois les programmes, le secteur et le Faubourg des Récollets. Ces articles sont plus nombreux dans les premières années suivant l'annonce de la Cité que dans celles des années 2001-2002.

Les entrevues semi-directives et les entretiens informels

Une perspective compréhensive recherche le sens de la réalité sociale dans l'action même où elle se produit, au-delà des causes et des effets observables mais sans toutefois oublier ceux-ci. L'intérêt de la recherche doit donc porter sur la personne ou la collectivité

comme sujet de l'action, *sujet historique*, écrit A. Touraine, puisqu'il s'inscrit dans le temps et l'espace (Gauthier, 1996). Une action constitue le lieu d'initiatives, et l'activité suppose un problème à résoudre d'où doit résulter un lien socialement valorisé qui a des exigences de production et d'appropriation (Rémy, 1994). Nos entrevues semi-directives avaient comme objectifs de saisir la signification de l'action par les acteurs eux-mêmes, de leur représentation du projet, de son déroulement, des relations entretenues entre les différents protagonistes et des défaillances de l'action. Au total, vingt-trois entrevues¹⁵ en profondeur furent réalisées et complétées par des entretiens informels soit par téléphone ou lors d'événements rattachés au projet. Certaines personnes ont été rencontrées à deux reprises, re-contactées par téléphone ou encore par messagerie électronique afin d'actualiser les informations sur le déroulement du projet. Nous avons rencontré trois types de représentants : ceux du secteur qui sont des dirigeants d'entreprises impliqués socialement pour structurer l'industrie, des représentants d'organisations de soutien; ceux d'institutions et organismes gouvernementaux qui ont orchestré ces mesures et qui en gèrent leur application; et ceux du troisième type qui englobe les représentants associés à l'aménagement et au développement du territoire tels que les représentants d'organisations locales et de l'organe de gouvernance locale ou encore de la Ville de Montréal.

Si les catégories de notre schéma d'entrevues étaient sensiblement les mêmes, elles comportaient certaines variantes selon que l'on s'adressait à des représentants de l'État, de la municipalité, du milieu ou du secteur. Nos grandes catégories se voulaient un reflet de nos trois catégories d'analyse et se traduisaient en termes de conditions d'émergence, de promoteurs des projets ou encore des acteurs clés, d'organisation des activités et des moyens et ressources consacrés, des difficultés rencontrées, des réalisations et finalement, des relations entre les différents acteurs et échelles d'intervention.

Les entretiens informels furent utilisés pour répondre à certaines interrogations et vérifier notre compréhension du phénomène que l'analyse de nos entrevues ou encore des documents écrits ne satisfaisaient pas. À ces occasions, nos informateurs pouvaient provenir

¹⁵ Voir la liste des personnes rencontrées à l'annexe A.

de Ministères, du Bureau de la Cité, de l'Agence du Faubourg et même de certaines entreprises.

Création d'une base de données sur les entreprises de la Cité

Le portrait des activités du tissu économique de la Cité du Multimédia et de son analyse se sont réalisés à partir de la création d'une base de données¹⁶ comportant des informations sur les entreprises attestées du gouvernement pour leur admissibilité aux programmes Cité et Centre de développement des technologies de l'information (CDTI).¹⁷ Nous avons travaillé à partir de la liste de 112 entreprises qui, en date de juin 2002, étaient connues du Bureau de la Cité et qui nous fut transmise.¹⁸ Pour notre analyse, nous avons retenu 101 entreprises liées aux programmes Cité et CDTI¹⁹, ce qui représente 90% des activités de la Cité. Nous avons exclu les trois entreprises du programme Carrefour de la nouvelle économie (CNE) dont le multimédia ou les technologies de l'information ne constitue pas leur activité principale mais seulement une partie secondaire. À celles-ci, s'ajoutent quatre entreprises qui venaient de recevoir leur attestation mais dont les informations s'avéraient incomplètes et finalement, deux dernières qui ont fermé leurs portes, dont une qui avait déjà intégré ses nouveaux locaux. En juin 2002, 58 entreprises sur 101, soit 56% exerçaient leurs activités dans la Cité.

Pour compléter nos données sur les entreprises de la Cité, nous avons utilisé d'autres sources d'information provenant des sites électroniques du Bureau de la Cité, des entreprises

¹⁶ Voir le répertoire des entreprises à l'annexe B.

¹⁷ Cette base fut conçue avec le logiciel File Maker PRO dont le traitement a demandé aussi l'utilisation du logiciel EXCEL afin de regrouper certaines données pour présenter nos résultats sous forme de graphiques.

¹⁸ Le Ministère des finances ou encore Investissement Québec ne divulguent pas le nom des entreprises qui elles, sont libres de s'annoncer ou non et encore moins les informations concernant directement les entreprises. La raison qui nous a été invoquée par les autorités est celle de l'impossibilité juridique de divulguer des informations «dites» confidentielles. Nous avons écrit une lettre au sous-ministre adjoint au Ministère des Finances pour avoir accès aux informations pour notre analyse, mais cette lettre est demeurée sans réponse.

¹⁹ Nous pourrions rajouter les autres entreprises qui sont locataires de la Cité sans programme : St-Remy Media inc, propriété de Québecor, Tube Studios qui ont aménagé dans l'ancien studio de Beahavior et Télécine. À ces trois entreprises, s'ajoute une entreprise d'insertion incubée au sein du CEIM.

ou encore des Guides Multimédia des éditions 2001 et 2002, de l'hebdomadaire électronique *Le lien Multimédia* et divers articles de journaux. Certains appels téléphoniques ont aussi été faits auprès de certaines entreprises, mais avec les plus petites d'entre elles déjà installées dans la Cité, très souvent la boîte vocale constituait notre unique contact.

Le chapitre deux présente notre territoire d'étude selon ses différentes dimensions, les projets qui émergent de la collaboration entre les acteurs et les quelques écrits sur le projet de la Cité du Multimédia sous l'angle territorial et sectoriel.

CHAPITRE II

TERRITOIRE D'ÉTUDE ET LES DEUX PROJETS DE DÉVELOPPEMENT

Ce chapitre se compose de deux parties. La première présente notre territoire dans ses dimensions géographique, historique et socio-économique et vise à situer dans le temps et l'espace ce quartier qui se reconvertit à la nouvelle économie. Elle comprend aussi les écrits d'auteurs, peu nombreux, sur la reconversion de ce territoire. La deuxième partie traite des deux projets significatifs qui ont donné lieu à la construction d'une gouvernance et au re-développement du Faubourg. La Cité constitue la nouvelle configuration du Faubourg sur laquelle s'appuie sa nouvelle identité. Le *Carrefour des arts et des technologies*, le premier projet, reflète les intérêts de la population locale, tandis que le deuxième est issu d'une collaboration entre les pouvoirs central et municipal en vue d'associer une industrie spécifique, celle des technologies de l'information avec un quartier péri-central montréalais, le Faubourg des Récollets. Si la création de la Cité du Multimédia remonte à 1998, dans les faits, ses racines sont plus lointaines.

Nous voulons montrer le caractère singulier de notre territoire d'étude et son intérêt comme lieu d'intermédiation pour l'étude du phénomène de gouvernance en tant que processus réflexif de l'action et système d'organisation. Notre unité d'analyse illustre aussi la complexité entourant son re-développement. Si le Carrefour constitue une première conception d'un futur possible du Faubourg, le projet de la Cité du Multimédia se concrétisera sans une coupure radicale avec cette première conception, car certains éléments du premier projet composent ce deuxième projet.

2.1 Le Faubourg des Récollets comme territoire de gouvernance

Notre territoire d'étude est un quartier péri-central urbain qui constitue le premier quartier industriel canadien. À l'image de sa ville d'intégration, Montréal, il a connu des phases de prospérité, de déclin, de relance et aujourd'hui, de reconstruction. Étant borné par le fleuve et le Canal de Lachine, le Vieux-Port, le Vieux Montréal et le Centre des affaires, le Faubourg des Récollets représente un lieu d'accueil privilégié pour une diversité d'activités mais dans un cadre réaménagé. Si l'industrie de la transformation du métal et de l'entreposage constituait la première vocation industrielle de ce quartier, celle de 2002 transforme, transporte, stocke et traite l'information sous forme numérisée.

Ce terrain d'étude est propice pour une analyse compréhensive de la gouvernance à travers le jeu des acteurs du territoire et extra-territoriaux qui agissent en interaction pour élaborer et concrétiser une stratégie de développement. Sur ce territoire en re-développement, les acteurs, par leurs actions, tentent de structurer et de modifier leur environnement local par la production de formes économiques intermédiaires dans le but de raffermir leur position sur les marchés et de s'adapter originalement au contexte socio-économique d'ensemble. Ces formes peuvent renforcer considérablement la dynamique de développement économique local, en interaction avec les dynamiques économique et sociale impulsées à d'autres niveaux spatiaux (Benko et Demazière, 2000). À ces formes économiques, on cherche aussi à recréer un cadre de vie et de travail.

2.1.1 *Situation géographique du territoire*

Le Faubourg, avant la reconfiguration de la nouvelle Ville de Montréal, se situe dans l'arrondissement Ville-Marie qui s'étend du Mont Royal aux îles Sainte-Hélène et Notre-Dame et des rues Atwater et Guy à la rue Amherst. Le territoire de l'arrondissement est subdivisé en 17 secteurs dont le Faubourg des Récollets. Ce Faubourg, de par sa position stratégique, se situe à la jonction de quatre grands ensembles montréalais : le Centre-Ville, le Vieux-Montréal, le Vieux Port et le Sud-Ouest. A l'heure actuelle, le Faubourg occupe un espace réduit à un quadrilatère borné au nord par la rue Saint-Jacques, à l'est par la rue McGill, au sud par la rue de la Commune, et à l'ouest, par l'autoroute Bonaventure. Sa morphologie actuelle prend ses racines dans la construction du Canal de Lachine qui, dès la

première moitié du 19^e siècle, permettait aux navires européens de relier l'Atlantique aux Grands Lacs. Le quartier que l'on nomme aujourd'hui le Faubourg des Récollets se réfère à un nouveau territoire identitaire qui résulte de l'union de deux anciens Faubourgs : celui des Récollets (ou St-Joseph) au nord de la rue William et celui de St-Anne (ou Griffintown) au sud. Cette rue relie le Faubourg (l'ancien) au secteur du Canal de Lachine qui favorisera le développement du Faubourg St-Anne comme quartier résidentiel.

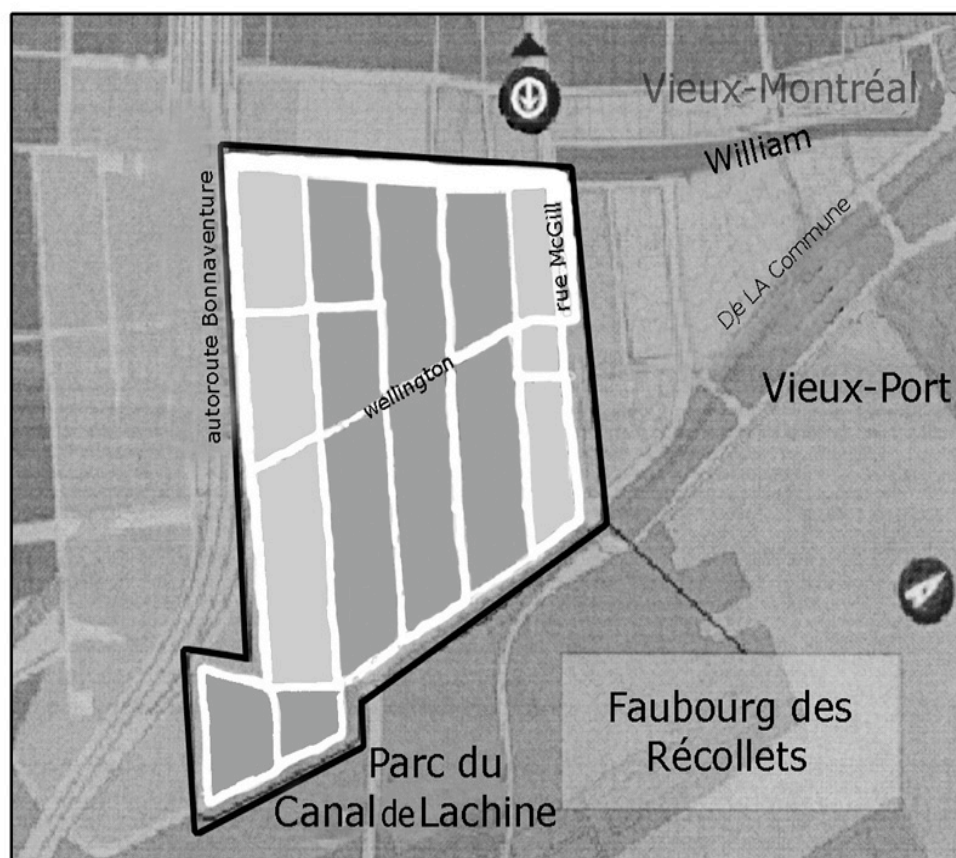


Figure 2.1 Situation géographique du Faubourg sur le territoire montréalais

2.1.2 *Perspective historique du Faubourg des Récollets : du quartier industriel prospère à une friche industrielle péri-centrale*

Le nom du *Faubourg des Récollets* est associé à celui de l'ordre Franciscain des Récollets, communauté religieuse qui s'est établie au Canada dès 1615 (Centre d'histoire de Montréal, 1996). Considéré comme le berceau de l'industrialisation au pays, ses racines remontent aux années 1800, mais c'est entre 1850 et 1930 que se construisent et se consolident ses structures industrielles concomitantes aux infrastructures énergétiques et de transport. Ainsi, avec la construction du Canal de Lachine reliant l'Atlantique aux Grands Lacs, le Faubourg des Récollets, situé à son embouchure, devient la première porte d'entrée des arrivants à l'intérieur du continent.

Les différentes phases de la construction territoriale du Faubourg permettront de bien comprendre la problématique de sa recomposition, dont les premières tentatives remontent aux années 1980. Les caractéristiques socio-économiques et spatiales du Faubourg expliqueront les facteurs de localisation prévalant avant les projets associés à sa revitalisation. De ses origines à aujourd'hui, le quartier *Faubourg des Récollets* a connu trois grandes phases de développement allant de la prospérité initiale à la revitalisation actuelle de la vieille zone industrielle en passant par une longue période de déclin. La première phase s'étend de 1850 à 1930. Pendant cette période, le quartier devient le berceau de l'industrialisation canadienne. La deuxième phase, dite de déclin, commence dans les années 1930, mais avec une certaine reprise durant la deuxième guerre mondiale, et s'étend jusqu'aux années 1980. Pendant cette période, un ensemble de facteurs ont contribué à la délocalisation, voire à la fermeture des entreprises du quartier et à sa transformation en friche industrielle²⁰. Ces facteurs sont, entre autres, la construction de la voie maritime du Saint-Laurent, la conséquente désaffectation du Canal de Lachine, les changements dans les moyens de transport et la migration de l'activité urbaine vers les banlieues. La troisième phase s'amorce dans les années 1980 avec l'installation de nouveaux occupants. Parmi ceux-

²⁰ Par friche industrielle, il est entendu un terrain d'une dimension relativement importante occupé historiquement par une ou plusieurs entreprises puis laissé à l'abandon à la suite d'une ou de plusieurs fermetures.

ci se retrouvent des artistes peintres, designers, architectes, artisans ou concepteurs d'imageries de synthèse. Ils sont attirés par la proximité du Centre-Ville, par le caractère patrimonial et distinctif des bâtiments du Faubourg et par le faible coût des loyers.

La formation du Faubourg à l'époque des fortifications

Avant 1800, le Faubourg formait essentiellement une région agricole ne comprenant que peu de bâtiments. Montréal consistait alors en une ville fortifiée. Historiquement, l'ancien Faubourg des Récollets (le nord du Faubourg actuel) est le premier débordement urbain à se constituer de façon spontanée hors des fortifications montréalaises (Équipe de recherche en architecture, 1995), tandis que la formation du Faubourg Ste-Anne ou Griffintown (le sud du Faubourg actuel) résulte d'une planification élaborée par Robert Griffin en 1813. Les incendies, la surpopulation et le manque d'espace dans la ville fortifiée d'alors favorisèrent la constitution du Faubourg. En effet, à partir de 1722, ces facteurs, rendant précaires les conditions de vie, forcent la population à émigrer à l'extérieur des murs (les murs du côté ouest de la ville se trouvaient à l'emplacement actuel de la rue McGill) et contribueront au développement des premiers *faux bourgs*.

De 1800 à 1850, on assiste à la mise en place des premières conditions de son développement : la planification et la construction des principales rues (King, Queen, Prince, Ottawa, Duke, Wellington), l'apparition des services de proximité (marchés, tavernes, etc.) et finalement, la construction des infrastructures de transport comme le Canal de Lachine entre 1821 et 1825, le port de 1830 à 1833, sa modernisation entre 1838 et 1845 et la première ligne de chemin de fer en 1847. Ce nouveau moyen de transport diminue grandement la durée des trajets, par exemple, entre Montréal et Lachine, il ne prend que trente minutes au lieu d'une journée. Cependant, il faudra attendre la fin de la démolition des murs des fortifications de la ville en 1817 pour que la région sud du Faubourg des Récollets prenne de l'ampleur et accueille ses nouveaux résidents (Centre d'histoire de Montréal, 1996).

À partir de 1815, Montréal connaît un boom d'immigration à la fois par l'arrivée d'Anglais, d'Écossais et d'Irlandais en provenance des Îles Britanniques mais aussi, par l'exode de la population du monde rural québécois. La population de Montréal passe alors de 9 020 habitants en 1805 à près de 58 000 habitants en 1852 (Centre d'histoire de Montréal,

1996). Ces immigrants constitueront une bonne partie de la main-d'œuvre des futures manufactures et fonderies du Faubourg industriel ainsi que celle du chantier de construction du Pont Victoria. Jusqu'en 1850, le Faubourg demeura résidentiel sauf quelques industries et entrepôts qui s'installèrent dans le sud comme la fonderie Eagle et les entrepôts Buchanan et Penn. Il est intéressant de noter qu'à cette époque, le Faubourg comportait plus de services qu'en 1999 : cinq boulangeries, cinq tavernes et cinq épiceries desservaient alors la centaine de maisons des travailleurs (Carey, Mongrain et Provost, 1996). Par contre, les conditions de vie n'étaient pas nécessairement meilleures que lors des fortifications. Le sol était marécageux et la rivière St-Pierre (rue William) constituait un égout à ciel ouvert. Les incendies, les maladies fréquentes telles que le choléra, le typhus et la variole maintenaient le taux de mortalité très élevé.

L'industrialisation du Faubourg : 1850 à 1929

L'année 1850 marque le début du grand boom industriel qui profitera des infrastructures de transport réalisées entre les années 1821 et 1909. Le Faubourg des Récollets constitue le premier quartier industriel d'envergure marquant ainsi l'essor de Montréal qui devient le premier centre d'activités économique et commerciale du pays. En effet, la période industrielle canadienne débute progressivement dans le Faubourg et à l'extérieur de celui-ci pour faire de Montréal, au milieu des années 1800, une véritable ville industrielle. Il constitue le berceau de plusieurs prototypes d'architecture et d'infrastructures industriels rappelant l'ère de la fabrication en série et de l'industrialisation hydraulique. Des usines, des manufactures, des entrepôts et des résidences à deux étages entassés et munis de portes cochères créeront l'image de ce quartier d'autrefois. Aux abords du Canal de Lachine, s'installeront ainsi plusieurs minoteries, fonderies, ateliers métallurgiques (pour les industries ferroviaire et maritime), usines de transformation du bois, du cuir, de la fourrure, des produits alimentaires et des entrepôts. Les nouvelles structures industrielles, d'entreposage et de transport ferroviaire qui traversent le quartier contribueront à la diminution progressive de l'espace habitable pour les travailleurs. Mais probablement, qu'une des innovations importantes à cette époque, pour ces derniers, est l'arrivée du tramways électrique en 1892, ce qui leur permet de s'éloigner de leur lieu de travail et des problèmes d'insalubrité des logements et de

dégradation de l'environnement (bruit, déchets, odeurs nauséabondes, etc.) provenant de l'activité industrielle.

À cette époque, l'industrie métallurgique constitue l'activité industrielle principale du Faubourg. «[...] toutes les industries présentes [...], celles reliées à la transformation du métal représentent de loin le groupe industriel le plus imposant en 1830 avec plus de la moitié des entreprises du quartier» (Carey, Mongrain et Provost, 1996, p. 6). Est-il possible d'envisager ici la présence d'un deuxième district industriel, le premier étant celui de la fourrure? À la différence d'A. Marshall qui, au début du vingtième siècle, avait procédé à des études portant sur les industries cotonnières du Lancashire, de la coutellerie de Sheffield et la ferblanterie de Galles du Sud, celle de l'industrie de la transformation du métal n'a pas, à notre connaissance, fait l'objet d'étude approfondie de ces différentes composantes.

Contrairement aux districts marshalliens, l'industrie de la transformation du métal possède trois grandes fonderies : Eagle (1825), Ives & Allen (1860) et Darling (1888). Cette fonderie²¹ qui, en 1929, occupe une surface de 100 000 pieds carrés et emploie 200 personnes, est la plus grande fonderie de Montréal (Groupe Espace-Temps, 1997) même si elle ne peut se classer dans la catégorie *des très grandes entreprises de l'époque* (Carey, Mongrain et Provost, 1996).

Dès 1825, un petit groupe de ferblantiers, de cloutiers et fonderies s'était déjà établi dans le Faubourg des Récollets, fabriquant principalement du matériel pour bateaux. Alors que la métallurgie devient l'activité économique la plus prospère de Montréal, les fonderies se multiplient. Passant de huit à vingt entre 1851 et 1890, elles fournissent en fer forgé, en produits industriels et domestiques le marché local et régional (Quartier Éphémère, 1999, p. 7).

²¹Pour la décennie 1990, nous pourrions émettre l'hypothèse qu'avant l'annonce des programmes régionaux CDTI et Cité, l'entreprise Dicreel Logic espérait jouer le même rôle moteur que la fonderie Darling qui avait attiré des entreprises et ateliers dans le quartier, pour former à cette époque, une agglomération d'entreprises du même secteur. En effet, lors du sommet socio-économique de Montréal en 1996, Dicreel Logic a présenté un projet pour la création d'un Centre de production numérique, Behaviour (qui déclarera faillite avant la concrétisation du projet), en arts numériques de pointe (animation 3D, longs métrages, effets spéciaux, radiodiffusion numérique). Dans la mouvance de la recomposition du Faubourg, la fonderie Darling, épargnée par le temps, sera requalifiée par l'organisme culturel *Quartier Éphémère*, en Centre d'Arts Visuels pour les artistes de la relève pour la création, la production et la diffusion artistique.

Ainsi, outre la proximité de l'activité portuaire où transigent les matières premières nécessaires à la transformation du métal tels que le fer, l'acier, le charbon, etc., la présence des grandes fonderies expliquerait cette concentration des producteurs liée à l'industrie de la transformation du métal, que ce soit des entreprises (en majorité de petite taille), des ateliers ou des forges. En se référant à Carey, Mongrain et Provost (1996), au début du vingtième siècle, cette industrie se compose de trois groupes comprenant une quinzaine d'ateliers ou de forges qui s'ajoutent aux trois fonderies importantes mentionnées ci-haut. Le premier groupe concerne les complexes d'une certaine envergure, peu nombreux, comme l'entreprise sidérurgique Baldwins et la compagnie Grimm²². Le deuxième groupe constitue la majorité des entreprises du secteur et comprend des ateliers d'usinage ou machiniste de petite taille très spécialisés dans certaines productions telles que la confection des machines pour la fabrication des chaussures, des ateliers de soudure pour la fabrication de bouilloires, de pompes, de réparation de bateaux, la production métallique d'ornements ou du laminage et du moulage. Finalement, le dernier groupe se constitue d'un ensemble d'artisans, peu nombreux tels que les forgerons. Si les liens entre ces différentes constituantes semblent difficiles à établir, on peut par contre penser qu'il y en existait, car les groupes se situent aux différentes étapes de la production.

Outre les lieux de transformation des métaux, il y a aussi des lieux d'entreposage de la matière première et des grossistes importants dans le domaine des métaux (Carey, Mongrain et Provost 1996). S'il nous manque des éléments pour concevoir cette concentration de l'industrie métallurgique comme un district industriel, il se dégageait sûrement une *atmosphère industrielle* qui favorisait les échanges, ne serait-ce qu'entre les grossistes et les fonderies ou encore entre les forgerons et les ateliers d'usinage. À ce secteur industriel, s'ajoute une spécialité locale, soit celle des fournisseurs d'énergie qui desservent le quartier mais aussi la ville dans son ensemble : le New City Gas en 1859, la Royal Electric en 1902 et la Montréal Light Heat & Power en 1928.

²² Cette entreprise se spécialise dans la confection d'équipements pour les érablières.

Si le Faubourg des Récollets connaît son plein développement dans les années 1920-1929, la crise des années 1930, le développement autoroutier et la relocalisation des entreprises en périphérie de Montréal marqueront le début de son déclin comme quartier industriel. Il connaîtra une certaine reprise reliée notamment aux besoins matériels des alliés durant la Seconde Guerre mondiale.

La désindustrialisation du Faubourg : 1930 à 1980

Plusieurs facteurs contribuèrent au déclin du Faubourg en conjonction avec le contexte économique de l'époque. Ainsi, dès 1929, la crise économique mondiale affecte Montréal. Les secteurs les plus touchés sont notamment la fabrication du matériel ferroviaire, les industries dépendantes du commerce des matières premières, la construction résidentielle et ses activités connexes. De 1931 à 1943, on assiste à plusieurs fermetures d'entreprises tandis que d'autres déménagent en périphérie de Montréal. Ces fermetures et délocalisations déstructurent le quartier qui perd ainsi son identité industrielle pour devenir progressivement une future friche industrielle. En 1933, la construction d'une rampe d'accès ferroviaire surélevée pour joindre la gare centrale fracturera le Faubourg en deux, le séparant de sa partie ouest, anciennement le Griffintown, et met un frein à son développement lent et continu. «Ce chantier du Canadien National entraîne plusieurs démolitions le long de son parcours et transforme l'image du Faubourg des Récollets» (Centre d'histoire de Montréal, 1996, p. 15).

Tableau 2.1
Phases menant à la déstructuration du Faubourg des Récollets

Date	Événements
1929	Crise économique mondiale qui affecte entre autres, l'industrie métallurgique.
1933	Début de la construction d'une rampe d'accès ferroviaire surélevée pour joindre la gare centrale qui se terminera en 1943. Il y aura des expropriations qui créeront une coupure dans la trame urbaine du quartier, l'isolant de sa partie sud-ouest.
1956	La Voie maritime du Saint-Laurent est ouverte déclassant ainsi le Canal de Lachine comme voie de navigation vers l'intérieur du continent qui sera fermé en 1968.
1963	Afin de contrer le déclin industriel, la municipalité décide de zoner tout le sud du Faubourg, soit au sud de la rue Saint-Paul, comme zone industrielle. Ce zonage n'entraînera pas de nouvelles constructions, sauf celle d'Hydro-Québec qui installe un nouveau poste de transformation et un entrepôt sur la rue Queen entre 1967-1970.
1965 à 1967	Les constructions de la station du métro Square Victoria et de l'autoroute Bonaventure entraînent encore la démolition de 200 bâtiments, accentuant de plus en plus la brisure de la trame.

Source : Centre d'histoire de Montréal, 1996.

La fermeture du Canal de Lachine favorise aussi une désuétude des infrastructures industrielles et une baisse de l'attractivité du Faubourg. Il sera l'objet de démolitions pour laisser la place à des stationnements afin d'accommoder le Centre-Ville et le Vieux-Montréal augmentant ainsi son isolement et entraînant une perte d'identité autrefois fondée sur sa notoriété comme premier quartier industriel canadien. Ce déclin s'accroît avec l'ouverture de la voie maritime en 1956 qui déclassé le Canal de Lachine comme principale voie maritime. Le Canal sera fermé en 1968, mais réouvert en 2002 pour la navigation de plaisance. Le Faubourg des Récollets a ainsi connu, comme beaucoup d'autres quartiers à Montréal, les effets du processus de désindustrialisation amorcé dans la ville centrale dans les années 1960. À partir de ces années, l'évolution des besoins liés à l'industrie en termes de localisation, d'espace, de transport/desserte, de coûts d'opération, etc., pousse à un exode des entreprises vers d'autres secteurs de la ville. Cette situation n'est pas sans lien avec la forme

de développement fordiste dont le compromis entre le capital et le travail donne la possibilité aux travailleurs d'habiter en banlieue, délaissant la ville centrale.

En 1963, la municipalité intervient afin de contrer le déclin en décrétant la zone au sud de la rue Saint-Paul *zone industrielle* en espérant attirer de nouvelles constructions dans le Faubourg des Récollets. Cette stratégie n'aura pas les effets attendus et n'attirera que deux nouveaux bâtiments entre 1967 et 1970, soit un poste de transformation d'Hydro-Québec et un entrepôt sur la rue Queen. Plus tard, lors des premières tentatives de reconversion du Faubourg associées au projet résidentiel *Quai des Écluses*, ce changement de zonage causera certains problèmes aux instances municipales.

Dans les années 1960, les démolitions de bâtiments pour faire place à la station de métro et à la construction de l'autoroute Bonaventure achèveront la déstructuration du Faubourg. À ces démolitions, s'ajoutent entre 1966 et 1990, celles de plus de 75 bâtiments pour faire place à des stationnements visant à accommoder les activités du Vieux-Montréal et celles du Centre-Ville (Centre d'histoire de Montréal, 1996). Dans les années 1990, le nord du Faubourg est devenu un vaste stationnement représentant 37,5% du territoire du Faubourg (Groupe Espace-Temps, 1997). Le Faubourg des Récollets des années 1980 ressemble à un *no man's land* jusqu'à ce qu'il retrouve son pouvoir d'attraction. Quelques artisans louent ou empruntent certains anciens entrepôts. Mais l'essentiel du parc immobilier est à l'abandon. Les services aux citoyens sont inexistants et la population résidente est marquée par le signe de la marginalité. En 1977, un passage tiré d'un feuillet d'information de l'organisme Sauvons Montréal montre bien l'état général du Faubourg des Récollets.

Le quartier des Récollets est un désert urbain dont la plupart des bâtiments sont vieux et poussiéreux; de plus les terrains de stationnement occupent le quart de son territoire. Il sert en fait de zone tampon entre le Vieux Montréal et le centre-ville; ainsi constitue-t-il l'un des districts les plus visibles et les plus accessibles de cette région de Montréal. Borné par les rues St-Antoine, McGill, de la Commune et l'autoroute Bonaventure, il s'étend tout juste à côté des fortifications de la vieille ville, aujourd'hui disparues. Ce fût l'une des premières banlieues de Montréal et son histoire longue de trois cent ans témoigne de multiples changements d'un terrain désert transformé en fermes, d'une banlieue campagnarde devenue industrielle (Sauvons Montréal, 1977, p.32).

2.1.3 *Caractéristiques socio-économiques du Faubourg en 1996*

Par contre, son caractère inusité et ses loyers à la baisse attireront de nouveaux occupants dans la deuxième moitié des années 1980 qui marque le point de départ pour le Faubourg du passage vers une nouvelle configuration avec la renaissance des activités socio-économiques et une nouvelle occupation des bâtiments. Au début, le repeuplement se fait de façon discrète. En 1996, le changement d'affectation de la plupart des bâtiments est frappant par rapport en 1930. Alors que l'industrie, et spécialement celle du métal, était la principale activité dominante, les services dominent dans les années 1990. L'entreposage est de moindre envergure et a connu un déclin important. Des deux anciennes zones résidentielles, seuls restent quelques logements près du Canal de Lachine. Les résidents actuels, peu nombreux, sont souvent des artistes dont les ateliers se trouvent à l'intérieur d'anciens bâtiments.

Ce repeuplement se caractérise par l'entrepreneurship et le dynamisme culturel. La diversité mais aussi l'avant-gardisme et la créativité le distinguent. Ces caractéristiques et la convergence de leur singularité pourraient devenir le socle d'une nouvelle identité collective. Que ce soit de nouveaux entrepreneurs ou créateurs comme des artistes peintres, designers de mode, artisans ou concepteurs d'imageries de synthèse, ils retrouvent en ces lieux l'inspiration et les espaces appropriés pour pratiquer leur activité, qu'ils ne veulent pas quitter (CIRQ, 1996). Ainsi, les ateliers d'artistes, les bureaux d'architectes, les firmes d'art, de conception graphique, de design et de multimédia remplacent les entreprises de fabrication et d'entreposage, qui firent jadis la gloire du Faubourg.

En 1996, un premier recensement sur les activités du Faubourg, réalisé par le Centre d'intervention pour la revitalisation des quartiers (CIRQ), dénombre 142 entreprises dans ce quartier dont un nombre significatif relié aux domaines technologique et artistique. Ainsi, ce premier travail montre bien que le Faubourg n'est pas sans activités, malgré son aspect d'abandon. Nous comptons 9 entreprises de multimédia et/ou services informatiques, 21 en arts visuels incluant la production et/ou création artistique, le graphisme, la photographie et le cinéma (studio). Du côté de la production audio-visuelle et services connexes, nous comptons 5 entreprises. Il y a aussi 8 bureaux d'architectes et/ou urbanistes dont certains s'impliqueront dans le processus de re-développement du Faubourg.

Plusieurs de ces entreprises composent ce que l'on nomme le tertiaire moteur²³ qui regroupe entre autres, les domaines des services aux entreprises, des arts et communications et de la mode et du design. Ces domaines représentent 65% des entreprises du Faubourg (Carey, Mongrain et Provost 1996) dont 38% proviennent des services aux entreprises, informatiques, scientifiques, techniques et de conseils en gestion. Le secteur des arts et des communications représente quant à lui 18% des entreprises et regroupe les fonctions d'édition et de production artistique et multimédia. L'industrie de la mode et du design représente 9% de ce tertiaire qui se regroupe au sein du *Centre d'entreprises de mode de Montréal* créé par le Centre d'entreprises et d'innovation de Montréal (CEIM).

Dans un autre rapport, qui inclut les activités localisées sur les rues St-Jacques et McGill, le bassin d'entreprises s'élève à 336 représentants et 5 020 travailleurs (Groupe Espace-Temps, 1997). De ce rapport, il ressort entre autres que l'économie repose principalement sur une mosaïque de petites entreprises. En effet, 73% des firmes possèdent moins de 10 employés et 50% moins de 5 employés. Le secteur du multimédia (imagerie de synthèse, production, post-production, etc.) compte 30 entreprises et 1 000 employés (20%). Deux grandes entreprises, Discreet Logic, située au coeur du Faubourg, et le Groupe Coscient, se partagent 60% de ces 1000 travailleurs. De plus, 52% des entreprises s'installent dans le Faubourg après 1992 et plus de 35% le font après 1995. Seulement 12% de ces entreprises qui étaient en majorité de grande taille s'y trouvaient avant 1980 (Groupe Espace-Temps, 1997).

Depuis 1986, le CEIM, un incubateur d'entreprises constitue un atout majeur pour le développement de l'entrepreneurship dans le Faubourg. Cet organisme sans but lucratif constitue un lieu d'accueil et d'accompagnement de porteurs de projets de création

²³ Selon le Gouvernement du Québec (1998), les composantes du tertiaire moteur sont : télécommunications, énergie électrique, services financiers et aux entreprises dont les bureaux de placement et le service de location de personnel, les services informatiques et connexes, les services de comptabilité et de publicité et autres services scientifiques et techniques, les bureaux d'architectes, d'ingénieurs, de conseils en gestion, les études d'avocats et de notaires. L'émergence de ce tertiaire moteur reflète la nouvelle économie fondée sur le savoir. Sa vitalité constitue désormais un enjeu stratégique déterminant pour la création d'emplois et pour l'avenir économique du Québec (Gouvernement du Québec, 1998, p. 16).

d'entreprises ou de très jeunes entreprises émergentes présentant un fort potentiel commercial. Il intervient ainsi très en amont de l'étape de commercialisation. De 1986 à 1996, il a contribué à la création de plus de 250 entreprises soit plus de 700 emplois. En 1996, le CEIM se réorganise et prend le virage technologique en se dotant d'un département des nouvelles technologies pour y accueillir des entreprises de la nouvelle économie, comme celles du domaine des technologies de l'information et du multimédia. Ces premières activités dans le secteur des technologies remontent à 1997-1998 avec l'accueil et l'encadrement de douze premières entreprises de pointe. Son représentant, qui assurera un rôle de leadership, sera un des premiers à s'impliquer dans le processus de re-développement du Faubourg.

En se référant au Guide Multimédia Canada de 1999²⁴, en excluant les entreprises qui s'installeront dans le CDTI ou encore dans la Cité, quarante-deux entreprises de multimédia sont répertoriées dans le Faubourg et à proximité de ce dernier (à l'ouest du Boulevard St-Laurent dans le Vieux-Montréal et sur les rues St-Jacques, Notre-Dame et St-Paul). Ces entreprises de taille diverse oeuvrent aux différentes étapes de la chaîne multimédia ou encore dans des services connexes au multimédia. Certaines évoluent au niveau de la production de sites électroniques, de cédéroms, de présentations multimédia, de DVD, de réalité virtuelle et de jeux vidéo ou se spécialisent dans la distribution de titres et de logiciels multimédia. D'autres, encore, offrent des services tels, l'infographie pour les effets spéciaux en 2D et 3D, la capture de mouvements, de prise de vue, de son (création, archives, mixage-montage), de vidéos, de liens satellites, de fibres et de micro-ondes et finalement, d'équipements audio-visuel et de vidéoconférence. Des institutions de soutien se situent dans le Faubourg ou à sa proximité telles que l'Institut de création artistique et de recherche en infographie (ICARI) et l'Académie du multimédia en formation, ou encore de recherche comme le Centre Écho (Centre d'expérimentation et de développement des technologies multimédia-UQAM). Cet organisme sans but lucratif est voué à la recherche et à la création de nouvelles technologies dans les domaines de l'image et du son.

²⁴ Premier guide à voir le jour sur cette industrie.

Ce nouvel entrepreneurship cohabite avec un secteur artistique dynamique qui se compose d'environ une quarantaine d'artistes répartis dans 40 ateliers-résidences situés sur la rue Wellington et William et 10 ateliers de travail au Café Cri-Art (qui fermera ses portes) situé au 261 rue Queen.²⁵ Outre ce lieu de création, les artistes ont mis sur pied des lieux de production artistique, d'expositions et l'organisation de manifestations culturelles. Le quartier possède aussi Production 5 sur 5 au 55 rue Prince et Quartier Éphémère (QE), qui est à la fois une association regroupant des artistes et une galerie d'art sise au 16 Prince. Les deux premiers ont disparu avec la transformation du Faubourg et Quartier Éphémère doit déménager sur la rue Ottawa. Cette association, dont le mandat est de soutenir la création, la production et la diffusion des artistes de la relève en arts visuels, investit des bâtiments vacants pour les transformer en lieu culturel.

Ainsi, par le biais du recyclage de friches industrielles au profit des jeunes artistes, Quartier Éphémère s'implique dans la problématique actuelle de définition de nouveaux lieux culturels urbains et participe à la sauvegarde du patrimoine industriel. Certains, avec la présence de ces activités culturelles dans le Faubourg, ont établi un parallèle avec le quartier *Soho*²⁶ de New York, d'une dimension plus petite, bien sûr. Ce parallèle vient à la fois de la localisation du Faubourg situé à proximité de la rue St-Jacques, centre financier de Montréal (École d'architecture, 1995) et surtout de la réoccupation des anciens entrepôts et/ou usines par les artistes ou encore par les professionnels en architecture, design, en imagerie de synthèse, etc.

Par contre, le Faubourg se caractérise par une densité faible de sa population résidante. En effet, en 1997, le nombre de résidants est évalué à environ 300, incluant la quarantaine

²⁵ Information tirée du compte-rendu de la réunion du Regroupement pour la revitalisation du Faubourg tenue en octobre 1996.

²⁶ On se rappelle que Soho est un quartier marginal situé face à Wall Street où des anciens entrepôts et manufactures ont été reconvertis en lofts, galeries d'art, boutiques, etc. Ce quartier, moins grand que le Plateau Mont-Royal, abrite plus de 250 galeries d'art et des centaines d'ateliers d'artistes. Soho s'est constitué grâce, entre autres, à la disponibilité d'édifices possédant de très larges fenêtres en façade et des planchers d'une solidité industrielle à toute épreuve. Mais par la gentrification engendrée par sa popularité, plusieurs artistes ont déménagé dans un quartier moins huppé, soit Chelsea.

d'artistes, mais ce nombre passe à 600 si on recule les limites du Faubourg jusqu'à la rue St-Jacques. Ces résidants se répartissent en deux catégories soit les propriétaires de copropriété et les locataires. Les premiers, qui possèdent des revenus plus élevés, résident depuis moins de quatre ans au 1 rue McGill et au Quai de la Commune, donc du côté ouest du Faubourg. Les locataires, qui résident plutôt au centre et au sud du Faubourg, ont des revenus beaucoup moins élevés et se composent en majorité d'artistes et de créateurs dont certains quitteront progressivement leur loft/atelier en raison des projets de développement (Représentante de l'Agence du Faubourg²⁷).

Qu'est-ce qui attire ces résidants dans le Faubourg? Pourquoi ce type d'occupation? Les raisons de travailler et/ou résider dans le quartier sont «la localisation du Faubourg (à proximité du Centre-Ville, du Vieux-Port, du Vieux-Montréal), les accès routiers, la multifonctionnalité des lieux, la polyvalence et la flexibilité des édifices, la présence de la communauté artistique, la mixité des usages, le côté insolite, l'ambiance, la beauté et l'originalité des lieux, la présence du Centre d'entreprises, les loyers peu élevés, la possibilité d'investir, un quartier en développement, le prestige du Vieux-Montréal».²⁸ Le quartier est composé de transformations et d'assemblages, de modes de construction d'époques diverses, offrant une imagerie postindustrielle où cohabitent les éléments les plus divers, des usages et des formes sans point commun, un quartier où se juxtaposent création, production et diffusion dans un bâti interchangeable et polyvalent dont l'architecture témoigne de la pleine participation de Montréal au développement de la modernité nord-américaine depuis 1850. Le patrimoine architectural permet aux entreprises de se forger une image corporative originale d'une entreprise de la nouvelle économie en plein essor, respectueuse du passé industriel.

Dès lors, quelle que soit la tendance générale observée à Montréal à cette période et le développement des entreprises de multimédia, le Faubourg et ses alentours semblent déjà être le territoire de prédilection de leur installation avec le Boulevard St-Laurent. Ce quartier n'est

²⁷ Elle est une artiste résidante.

pas ainsi un espace vide mais un territoire qui amorce sa transition vers sa restructuration socio-économique et qui essaie de forger son identité à partir des caractéristiques de ses occupants.

²⁸ Extraits du compte-rendu de la rencontre du 13 septembre 1996 du Regroupement pour la revitalisation du Faubourg.



Figure 2.2 Faubourg des Récollets avant sa reconversion

2.2 Les deux projets de développement

Notre terrain d'étude, le Faubourg des Récollets comme friche urbaine, fera l'objet d'une première action de régénération par l'administration municipale pour combler le vide occasionné par la cessation des activités portuaires associées aux premières heures du port de Montréal et plus particulièrement, à l'ouverture du Canal de Lachine. La crise économique et les innovations reliées aux transports et aux communications ont déstructuré le tissu urbain et le Faubourg des Récollets en laissant derrière des entrepôts et des usines désaffectés. L'éclatement urbain et les migrations ont peu à peu favorisé d'une part, la délocalisation des entreprises vers des sites industriels situés en périphérie de la ville et d'autre part, l'installation de la population dans les banlieues.

Ainsi, la Ville de Montréal, comme bien d'autres villes, souhaitait ralentir cet étalement urbain et redynamiser son centre pour qu'il redevienne le cœur des activités économiques et financières. Au début de la décennie 1990, le Quartier des Écluses, projet de la Société immobilière du patrimoine architectural de Montréal (SIMPA), voulait refaire le quartier en entier en effaçant toutes traces de son patrimoine industriel. Une conjoncture économique difficile, les critiques et le manque d'investisseurs obligent la SIMPA à abandonner ce projet. En 1995, toujours aux prises avec cette réserve foncière qu'elle avait constituée dans le Faubourg, la SIMPA réalise diverses études afin d'alimenter une réflexion sur une nouvelle orientation de re-développement.

À la même période, l'accès public à l'autoroute de l'information stimulera le développement des nouvelles technologies de l'information et du multimédia. Dès lors, ce secteur prometteur associé à la nouvelle économie, tant pour la création d'emplois qualifiés que des nouveaux produits et services qui en émergent, fera l'objet d'une intervention gouvernementale pour soutenir son développement et sa structuration. Le Québec voit naître des projets expérimentaux de regroupement d'entreprises en technologies de l'information tels que les Centres de développement des technologies de l'information (CDTI) et la Cité du Multimédia. Cette industrie conjuguant contenu, design et technologie s'intègre très bien à l'intérieur d'un cadre urbain aux usages multiples où il existe un désordre créatif

suffisamment élevé comme le montre la Silicon Alley à New York²⁹, le Sentier à Paris ou encore le Multimedia Gulch de San Francisco (Manzagol, 2002).

2.2.1 *Le Carrefour des arts et des technologies pour réintégrer le Faubourg des Récollets dans la ville*

Le *Carrefour des arts et des technologies* constitue la première perspective de re-développement du Faubourg des Récollets afin de réintégrer ce quartier déstructuré dans la trame urbaine montréalaise. Cette stratégie de carrefour mise sur le croisement des influences réciproques des milieux des arts et des technologies numériques, deux composantes récentes d'un Faubourg en transition. Ce premier projet s'articule autour d'un processus de mobilisation initié par le pouvoir local pour susciter l'intérêt des résidents, professionnels et entreprises du Faubourg des Récollets à la redynamisation du quartier. Il vise aussi à proposer une stratégie de développement qui donnera un second souffle à sa réserve foncière constituée dans les années 1980. La Société de Développement de Montréal (SDM) doit revoir ses pratiques de régénération en tenant compte du contexte économique, des nouveaux besoins de la population montréalaise en habitation et de la nécessité de la sauvegarde du patrimoine industriel, garant de la mémoire collective. Mais surtout, elle doit entrevoir la possibilité de concilier à la fois ses intérêts et ceux des occupants dans la redéfinition identitaire du Faubourg. Pour ce faire, elle ne vise plus à faire table rase sur le Faubourg pour tout reconstruire à neuf mais plutôt, à préserver les bâtiments significatifs, soit environ 30% du total du cadre bâti et à y intégrer un certain pourcentage d'édifices dédiés aux activités de bureau et aux activités commerciales.

La SDM est un organisme sans but lucratif, responsable de la planification et de la gestion de sites et d'édifices voués au développement urbain. Ses objets sont d'acquérir, de rénover, de restaurer, de construire, de démolir, d'aménager, de vendre ou de louer ou d'administrer des immeubles résidentiels, industriels, commerciaux et culturels situés sur le territoire de Montréal. La Société peut ainsi sauvegarder, restaurer, rénover, réhabiliter des

²⁹ Terme pour parodier Silicon Valley. Cet ancien quartier de confection de vêtements reconverti en lofts et bureaux se situe au cœur de Manhattan et regroupe des entreprises du domaine des technologies de l'information et du multimédia.

bâtiments d'intérêt historique du Vieux-Montréal et assurer la réalisation de toute entente conclue entre le gouvernement du Québec et la Ville de Montréal relativement à la mise en valeur de l'arrondissement historique du Vieux-Montréal. Elle peut également, à la demande de la ville de Montréal, administrer des subventions à la construction, à la rénovation, à la restauration, à la démolition et à la relocalisation d'immeubles résidentiels, industriels et commerciaux sur le territoire de la Ville (SDM, 2001, p. 23).

Ainsi, dans son plan de développement révisé, elle entrevoit l'idée de réaménager le quartier en trois parties distinctes du Faubourg (voir fig. 2.2). À l'est, s'y concentrerait le secteur résidentiel avec la transformation des anciens entrepôts sis au 20-50 des Sœurs Grises et du terrain situé à l'angle des rues King et Wellington pour y constituer le complexe résidentiel *Quai de la Commune* avec 355 unités d'habitation (SDM, 1997). À cette première partie, s'ajouterait un développement commercial au carrefour de la rue McGill/Wellington, soit le square des frères Charron pour y développer une place du marché à l'image des marchés publics. Finalement, la partie ouest du Faubourg, soit l'axe constitué de la rue Prince et de la Commune, regrouperait les activités de nature technologique et artistique (SDM, 1997). De cette réflexion de la SDM et de la mobilisation de la communauté résulte le Carrefour des arts et des technologies, mais avec une volonté plus ferme de la part du milieu d'intégrer les artistes dans le plan de développement au même titre que la technologie. Ce qui représente à l'époque une idée innovatrice surtout que le multimédia comme technologie et expression culturelle émerge à peine³⁰ et que la transmission de données à haute vitesse n'existait pas encore.

³⁰ Cette idée sera reprise en quelque sorte en 1998 par le gouvernement du Québec pour la création du *Centre national des nouvelles technologies de Québec* (CNNTQ), qui s'adresse aux entreprises qui permettent de stimuler le développement des arts en relation avec les nouvelles technologies de l'information, des communications et du multimédia. Cette mesure permettra aux artisans d'expérimenter de nouveaux moyens d'expression. Le CNNTQ regroupe, à l'intérieur d'un quadrilatère situé dans le centre-ville de Québec, des entreprises misant sur les nouvelles technologies de l'information et des communications comme le multimédia, l'animation, la numérisation de l'image et des contenus, les effets spéciaux, appliquées notamment au secteur des arts et de la culture.

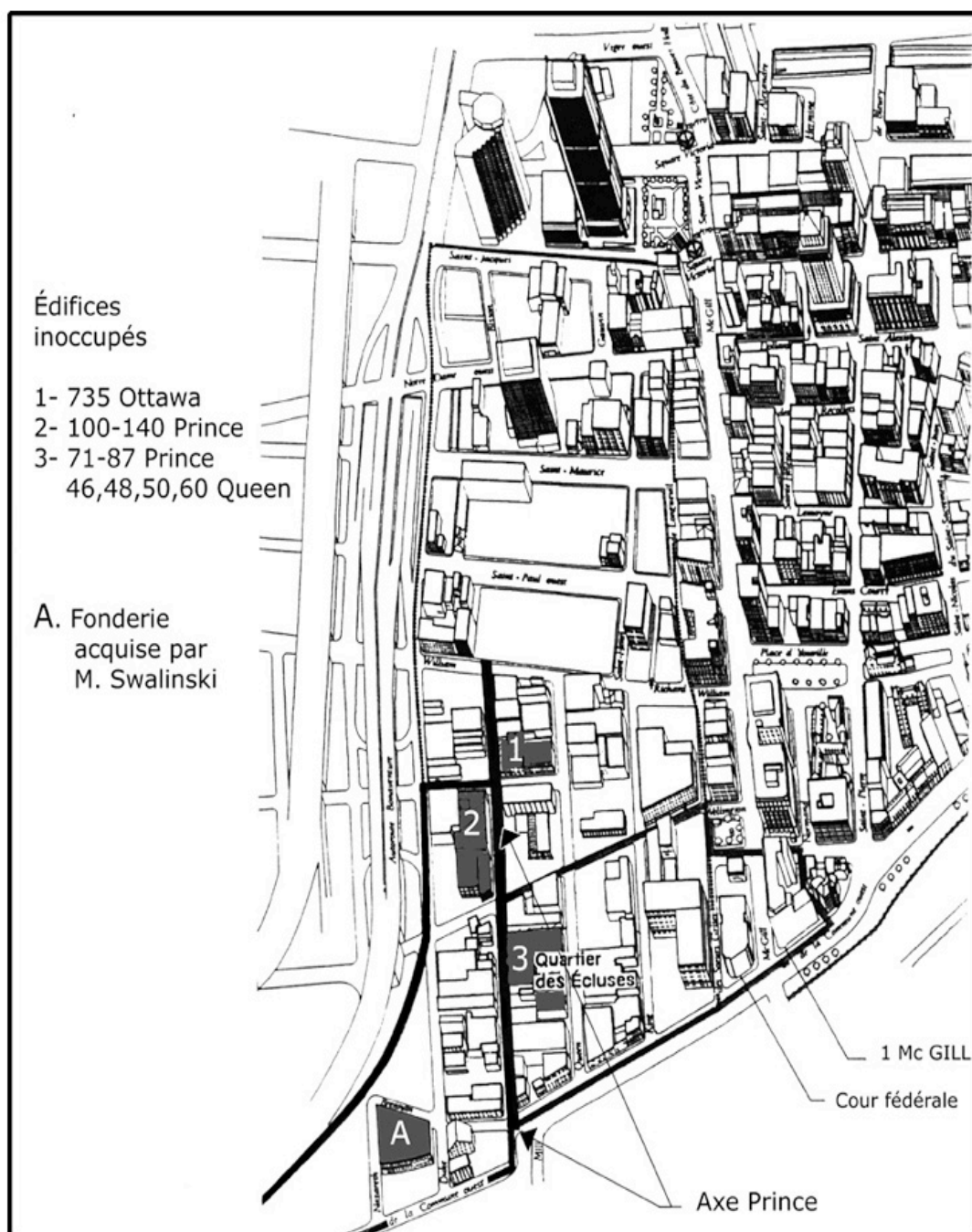


Figure 2.3 Pôle culturel Prince

Le Faubourg possède ainsi «un potentiel intéressant pour développer un pôle art et technologie» (Directeur de l'Agence)³¹ où se côtoieraient un nouveau lieu culturel comme celui du Quartier Éphémère et son centre de production et de diffusion artistique, le Café-Art, la galerie 55 Prince, des artistes en arts visuels, des artisans comme l'atelier de verrerie Vermeil (artisan du verre)³², mais aussi des professionnels comme des designers, des photographes et des activités technologiques telles que Graphenix, Multimax, Behaviour Entertainment, Discreet Logic, Intellia, St-Remy multimédia ou autres. L'incubateur d'entreprises émergentes, le CEIM, situé sur la rue Prince, qui représente un acteur significatif du développement économique, pourrait devenir l'élément catalyseur du développement du quartier par le biais de ses activités de soutien à la création d'entreprises et de ses activités de maillage.

Cette perspective *intégrative* des arts et des technologies numériques s'inscrit dans le respect des différentes composantes de la communauté et s'appuie sur deux principes qui rallient alors les acteurs : le respect de la mixité des fonctions résidentielle, industrielle et de service, de même que la construction d'un espace constituant un carrefour entre les arts et les technologies. Le Carrefour établit un pont entre le traditionnel et le nouveau, entre le virtuel et le réel et repose sur l'idée que la culture et le développement sont intimement liés. Par contre, un plan d'intégration des artistes où des espaces convertis qui leurs seraient consacrés sous forme d'ateliers-logements et d'ateliers de travail aurait été nécessaire pour les retenir dans le quartier afin de concrétiser ce carrefour.

³¹ Le directeur de l'Agence est l'ancien chargé de projet de la SDM qui s'occupa aussi du projet "Quartier des Écluses". L'Agence connaîtra un seul directeur et ce, seulement pour quelques mois.

³² De plus, la Société du 5 avril avait manifesté auprès de la SDM son intérêt à venir s'implanter dans le quartier pour y concrétiser un projet de recyclage en centre d'artistes, un peu à l'image de la coopérative de producteurs et de diffuseurs artistiques et culturels, Méduse, créée en 1995. Ce groupe est une composante du plan de revitalisation urbaine du quartier St-Roch, à Québec, et montre ainsi le potentiel des artistes comme catalyseur dans la rénovation urbaine. Cette coopérative comprend onze organismes dont sept centres d'artistes reconnus avec un grand apport en recherche expérimentale dans le domaine des arts visuels, médiatiques et multidisciplinaires. Le complexe offre, en plus, des services en commun tels qu'un centre de documentation, des salles d'exposition, un café-bar, quatre résidences d'artistes ainsi qu'une salle multidisciplinaire.

L'art numérique : lien entre nouvelles formes d'expression et nouvelles technologies

Vouloir créer un carrefour permettant les échanges et l'innovation entre les arts et les technologies repose sur des complémentarités existantes entre ces deux domaines. Si d'un côté l'industrie numérique recherche de nouveaux contenus et d'un autre côté, des nouvelles façons de concevoir des produits numériques interactifs, les artistes expérimentent beaucoup et bien souvent, ouvrent les voies vers le développement de nouvelles technologies. Ainsi, le vingtième siècle s'est terminé sur un art qui tient compte de la révolution technologique. Puisant son origine dans des inventions extérieures au monde artistique, l'art fondé sur la technologie (qui regroupe toute une série de pratiques, de la photographie au cinéma et de la vidéo à la réalité virtuelle) a fait pénétrer la création artistique dans des domaines naguère dominés par les ingénieurs et les techniciens (Rush, 2000). Avec l'avènement des technologies numériques comme le multimédia, l'ordinateur constitue en quelque sorte une *machine-outil* pour le créateur ou l'artiste.

Dans leur domaine respectif, l'artiste et le technologue représentent tous les deux des concepteurs : le technologue crée des outils logiciels pour que l'artiste puisse réaliser son œuvre numérique et/ou interactive. L'outil numérique fait émerger ainsi de nouvelles formes d'expression artistique intégrant la technologie numérique. L'idée de création ou de conception de contenus numériques à valeur ajoutée (ou interactif) nécessite des artistes qui maîtrisent la technologie multimédia. Les produits numériques intègrent une combinaison de formes artistiques et technologiques dans une configuration hybride d'expression culturelle. Les milieux des arts, de la culture et des communications contribuent à ces produits en étant des fournisseurs de contenus pré-numérisés, mais aussi en apportant l'expertise de spécialistes en infographie, en rédaction, en scénarisation, en vidéo, en musique, en cueillette et en analyse de données. La qualité d'un produit numérique repose en grande partie sur des contenus pertinents, une présentation créative et un haut degré d'interactivité.

Ainsi, les aspects créatifs et technologiques s'y côtoient et s'y mêlent pour donner un produit final. Ces deux types d'activités s'harmonisent très bien ensemble, de sorte que Norcliffé et Eberts (1999) ont qualifié les travailleurs du multimédia, de néo-artisans, dont le savoir-faire et la création constituent deux qualités recherchées chez eux. En effet, une

production de titres multimédias demande des artistes, entre autres des arts visuels et des activités complémentaires telles que des studios montage son/image, du graphisme, de la photographie, du vidéo et du cinéma. Leur proximité favorise des alliances, des sous-traitances et des échanges d'informations.

Egan et Saxenian (1999) vont dans le même sens et pour eux, le multimédia constitue simultanément une expansion des technologies de l'information et une forme d'expression culturelle. Dans le domaine du multimédia, la chaîne de valeurs se termine avec le contenu. Ainsi, devant la standardisation de l'équipement informatique et des outils logiciels, le contenu devient la caractéristique qui distingue un produit multimédia à savoir le degré auquel il exploite le pouvoir de l'interactivité de façon créative et attrayante (Egan et Saxenian, 1999). Les technologies de l'information, dont est inclus le multimédia, facilitent ainsi l'expression de connaissances/contenus existants dans un médium numérique aussi bien qu'elles changent fondamentalement les règles du jeu pour les nouvelles expressions créatives. De plus, selon ces chercheurs, l'aspect créatif de l'industrie du multimédia est probablement la composante la plus concentrée spatialement de toute la chaîne de valeur. Par exemple, dans la Bay Area, les producteurs de contenus sont les plus fortement concentrés dans le Multimedia Gulch à San Francisco et, au contraire, le développement de l'équipement informatique qui prend place au sud de la Silicon Valley s'étend sur vingt-cinq kilomètres.

Une autre étude sur l'industrie du multimédia en Californie réalisée par A. Scott (1998) montre que les entreprises sous-traitent beaucoup certains aspects composant la production d'un produit numérique comparativement à d'autres secteurs. Ainsi, en Californie, les entreprises sous-traitent un volume de travail correspondant à 22,8% de leurs ventes qu'elles réalisent soit l'équivalent de 32,3% de leur chiffre d'affaires. Le travail artistique d'illustration, d'écriture, d'édition, de documentation, de cinéma/vidéo, de composition musicale et son exécution compte parmi les principales tâches sous-traitées (Scott, 1998, p. 38). La production multimédia se réfère plutôt à une organisation par projet, ce qui signifie qu'il est possible d'aller chercher des spécialistes hors de la boîte³³ et donc, dans son

³³ Directrice de l'Institut de création artistique et de recherche en infographie (ICARI).

environnement externe. Il existe donc une possibilité de sous-traitance avec des entreprises ou des travailleurs en arts visuels pour des projets numériques.

Nous pouvons lire sur le site électronique du Ministère de la Culture et des Communications que de plus en plus d'artistes s'intéressent aux nouvelles technologies de l'information et des communications et souhaitent développer des projets pour l'inforoute ou le multimédia. Depuis le début des années 1990, nous assistons à l'émergence de nouvelles formes d'expression artistique utilisant les nouvelles technologies regroupées sous l'appellation d'arts médiatiques³⁴. Si les relations entre les arts et les technologies ont toujours existé, leur interpénétration se manifeste maintenant au niveau de la formation, des marchés pour les produits, des débouchés d'emplois et des stratégies de développement de *produits*. L'étroitesse et l'intensité de ces liens seraient favorisées par une proximité géographique et même, l'exigeraient (Latouche, 1997). La technologie n'est pas une fin en soi mais un outil que l'on peut appliquer à la science, à la médecine ou à la vie quotidienne.

C'est ainsi que la perspective du *Carrefour des arts et des technologies* est cohérente avec la présence de firmes de multimédia et du secteur des arts visuels³⁵ dans le Faubourg, dont la complémentarité ne demande qu'à être développée; c'est le mandat de ce projet. Par exemple, Quartier Éphémère vise à établir des connexions entre les arts et les nouvelles technologies. En effet, pour réaliser son mandat, l'organisme cherche à privilégier des moyens sous formes d'expositions et d'événements qui permettraient au grand public de prendre connaissance du savoir-faire des entreprises de technologie de pointe. Ce mandat que l'organisme se donne favoriserait le rapprochement entre le savoir-faire des entreprises du multimédia et celui des artistes ou encore de parcours d'interprétation des lieux de l'ancien quartier industriel, source d'inspiration pour les artistes. Si cette perspective n'a pas été véritablement retenue pour le deuxième projet de Cité du Multimédia, certains éléments serviront quand même de base au projet de la Cité du Multimédia en termes d'activités

³⁴ www.mcc.gouv.qc.ca

³⁵ Par contre, le secteur des arts visuels se caractérise par la précarité des artistes qui le composent et s'avère ainsi plus problématique comme source potentielle de revenus pour la SDM. L'idée de créer un "New Soho" dans le secteur demande un support financier et technique pour sa réussite.

économiques privilégiées, de sauvegarde de certains bâtiments et plus tard, de tentatives pour réconcilier le projet immobilier avec les arts et l'économie.

2.2.2 *La Cité du Multimédia pour repenser les activités économiques dans la ville*

Le projet de Cité du Multimédia est issu de la convergence entre la volonté gouvernementale de s'engager résolument en direction de la nouvelle économie³⁶ par le soutien de l'industrie numérique composée des nouvelles technologies de l'information, des communications et du multimédia et de la préoccupation locale de re-développer un quartier péri-central de Montréal, soit le Faubourg des Récollets. S'adressant au départ au domaine de la création et de la production multimédia, le projet de Cité du Multimédia s'est élargi et regroupe maintenant dans des édifices désignés sur un même territoire, des entreprises de l'ensemble de l'industrie numérique. Ces nouvelles mesures sont initiées par le ministère des Finances du Québec qui utilise l'outil fiscal pour soutenir le domaine du numérique. Les entreprises qui choisissent de s'y établir, sous certaines conditions, bénéficient d'une d'aide financière du Ministère des Finances du Québec selon deux programmes : *Cité du Multimédia* et celui *CDTI*. Le premier s'adresse aux entreprises déjà en production avec un projet d'expansion créateur d'emplois tandis que l'autre s'adresse à des entreprises émergentes voulant concrétiser un projet novateur comportant une part importante de recherche et de développement expérimental (R&DE) vouée à la technologie.

Contrairement au projet de Carrefour, la population, existante ou à venir et ciblée pour ce projet, est de type entrepreneurial. Le gouvernement a cerné cinq grands domaines d'activités composant cette industrie numérique. Une spécialisation thématique mais qui présente une définition assez large qui touche des domaines complémentaires et englobe les activités de trois ordres : celles reliées à la collecte, au stockage, au traitement et à la transmission de l'information (multimédia ou autres), celles reliées aux activités visant l'innovation, notamment la préproduction, la production, l'adaptation technologique et le développement de nouveaux produits dérivés et finalement, celles reliées à la création de

³⁶ Dans la nouvelle économie se combine à la fois des contenus/connaissances et des nouvelles technologies de l'information.

Tableau 2.2
Domaines d'activités de l'industrie des technologies de l'information

Informatique, logiciel ou progiciel : fabrication d'équipements d'instrumentation, production de logiciels, fourniture de services de traitement de données et de services professionnels, systèmes de sécurité et d'identification, réalité virtuelle, génie logiciel et imagerie électronique.

Reconnaissance de la parole et traitement de la langue : domotique, intelligence artificielle et interface.

Services de consultation : développement et intégration de systèmes, gestion de programmes informatiques et conception de logiciels.

Services connexes rattachés à ce secteur : fourniture d'accès à l'infrastructure, entreprises virtuelles sur l'infrastructure, bureautique, banques d'information et géomatique.

Télécommunications : fabrication d'équipements de communication de données, de téléphonie et de câblodistribution, fourniture de services de télécommunications, communication par fibres optiques ou satellite, fabrication de microcircuits, de circuits hybrides, composants électroniques, fabrication d'équipements de communication et autres composants électroniques.

Multimédia : ses activités convergent vers la production de biens édités sur un support électronique, régi par un logiciel permettant l'interactivité et comportant du texte, du son et des images (fixes ou animées). Il comprend le développement de services électroniques qui, avec le développement de l'infrastructure, constitue l'un des principaux marchés pour les contenus multimédias et nécessite des expertises nouvelles dans l'architecture des réseaux, les protocoles de communication, les logiciels et les interfaces. L'essentiel des produits multimédias est le fruit d'une intégration de documents existants provenant des industries de la culture et du divertissement, du milieu de l'éducation, des sciences et des techniques.

Source : Gouvernement du Québec, Ministère des Finances, 1998

contenus de base pour des productions multimédias (comme celles des auteurs, compositeurs, réalisateurs, graphistes, etc.).

Les nouvelles formes d'aide à la nouvelle économie sont conçues au départ pour le domaine du multimédia mais seront élargies à tous les domaines des technologies de l'information. L'objectif vise à soutenir des technologies dont le développement était fort prometteur tout en possédant la caractéristique d'être des technologies d'application générique en mesure d'avoir un effet structurant sur l'ensemble de l'économie. Néanmoins, il est possible de regrouper les produits et services numériques en deux grands types : ceux qui sont orientés *technologies des communications* versus ceux orientés contenus multimédias. Certains produits numériques peuvent reposer strictement sur le couplage de technologies des

communications qui permettent les échanges entre des individus ou des systèmes automatisés en temps réel (travail collaboratif, vidéoconférences). D'autres peuvent reposer sur le couplage de données multimédias hautement interactives (jeux interactifs sur le réseau ou sur cédérom, jeux recourant à la réalité virtuelle avec casque et manettes) ou sur l'intégration de données multimédias interactives (sites corporatifs, commerces électroniques, encyclopédies multimédias, etc.).

Le choix du gouvernement de ne pas se limiter dès le départ à une définition étroite mais plutôt globalisante des activités admissibles dans le cadre de la politique associée à la Cité, nous incite à comprendre cette industrie comme étant celle du numérique. Dans ce sens, l'appellation de la nouvelle association, *Alliance numériQC*³⁷ (réseau de l'industrie numérique du Québec), issue du regroupement des trois principales associations - le Centre d'expertise et de services en applications multimédias (CESAM), le Forum des inforoutes et du multimédia (FIM) et l'Association des Producteurs en multimédia du Québec (APMQ) - s'avère révélatrice du phénomène d'intégration des technologies de l'informatique, des télécommunications et de l'audiovisuel qui facilite la présentation de contenus sous la forme d'images-écrans multimédias interactives. Effectivement, pour les autorités publiques et pour bien d'autres, ce secteur, qui se caractérise par des contours vastes, est en conséquence, difficile à délimiter. Ainsi, il peut comprendre aussi bien la géomatique, la télémédecine, les télécommunications que le logiciel et l'équipement.

Ce flou existant dans la délimitation des frontières de ce secteur provient du rapprochement ou de la convergence de technologies originellement distinctes qui le caractérise, décroissant ainsi les délimitations sectorielles où s'accroissent fusions et acquisitions. Cette situation place ce secteur dans un contexte de mutations constantes. Les frontières entre ces différents secteurs tendent à s'effacer avec l'utilisation d'une technologie

³⁷ Pour l'Alliance, l'industrie numérique signifie l'industrie québécoise des contenus numériques, du multimédia et des inforoutes.

commune qu'est le numérique³⁸. Ainsi, on parlera maintenant de technologies numériques multimédias pour produire du *contenu numérique*. En terme général, le multimédia est utilisé pour décrire l'état présent dans le développement des technologies de l'information et des communications. La nouvelle économie est largement tributaire du développement de ces technologies qui permettent de produire, d'acquérir, de manipuler et de distribuer l'information. En effet, les nouveaux équipements requis par les entreprises innovantes incorporent massivement les technologies de l'information qui se développent à un rythme extrêmement rapide. Ces technologies affectent tous les aspects de la vie économique et sociale de la collectivité et elles deviennent un véritable facteur de production, au même titre que le capital et le travail. Elles prennent de ce fait une importance accrue dans le positionnement concurrentiel et stratégique d'une économie.

Ce choix du gouvernement a permis d'attirer de grandes entreprises telles que Motorola ou encore Cognicase, des entreprises des technologies de communications qui côtoient des producteurs de contenus numériques et permettent de prendre acte de la convergence d'un ensemble intégré qu'est l'ordinateur, les communications et les technologies vidéo basées sur les semi-conducteurs. Cet ensemble, qui forme la capacité de procéder et de transmettre des données sous formes numérisées, constitue le cœur du nouveau paradigme technico-économique. Cette ouverture aux technologies de l'information a permis de passer de trois phases, celles du CDTI originellement, à huit phases que comprend maintenant la Cité du Multimédia.

Le tableau 2.2 décrit le soutien gouvernemental aux deux catégories d'entreprises. Le soutien au projet novateur piloté par une nouvelle entreprise³⁹ s'avère plus important que celui des entreprises déjà établies en touchant des aspects autres que le salaire des employés *admissibles*. Dans les deux cas, le gouvernement facilite le recrutement d'un spécialiste étranger pour combler le besoin que ressentent certaines entreprises aux niveaux de la

³⁸ Le numérique ou la numérisation de l'information signifie la traduction de tous les signaux - textes, sons, images fixes ou animées - dans le langage binaire (0 et 1) de l'ordinateur, exploitable comme un fichier informatique.

formation, de la recherche et du développement ou encore des tâches spécialisées au plan de la gestion qui relèvent des domaines de l'innovation, de la commercialisation, du transfert des technologies ou du financement de l'innovation.

Tableau 2.3
Mode de soutien gouvernemental associé aux deux mesures

Formes de soutien	Projet novateur (CDTI)	Cité du Multimédia
Congé fiscal pour les spécialistes étrangers	Exemption d'impôt sur le revenu (5 ans)	Exemption d'impôt sur le revenu (5 ans)
Congé fiscal	De l'impôt sur le revenu De la taxe sur le capital De les cotisations d'employeur au FSS Période : 5 premières années	
Crédit d'impôt pour l'acquisition ou la location de matériel spécialisé admissible	Achat matériel : 40 % du coût en capital (3 premières années du congé fiscal) Location de matériel : 40% du coût de location (5 premières années du congé fiscal)	
Crédit d'impôt remboursable sur les salaires ⁴⁰	40 % des salaires engagés au cours d'une année jusqu'à concurrence d'un crédit d'impôt maximal de 15 000\$ par employé admissible, sur une base annuelle. Période : dix ans débutant au plus tôt le 26 mars 1997 et se terminant au plus tard le 31 décembre 2013. Début de la réalisation du projet après le 31 décembre 2010 : 3 ans	40 % des salaires engagés au cours d'une année jusqu'à concurrence d'un crédit d'impôt maximal de 15 000\$ par employé admissible, sur une base annuelle. Période : dix ans débutant au plus tôt le 16 juin 1998 et se terminant au plus tard le 31 décembre 2013

Source : Gouvernement du Québec, Ministère des Finances, 1999

³⁹ Qu'elle soit une filiale ou un spin-off, elle ne doit pas avoir retiré de revenus de son projet pour être attestée et répondre à certains critères.

Le gouvernement québécois, en se mobilisant pour mettre sur pied ces modes de soutien et ce, dès les premières phases du développement de ce secteur industriel, s'insère dans la perspective du passage accéléré du Québec vers la nouvelle économie et son programme de soutien poursuit trois principaux objectifs. Le premier consiste à favoriser le démarrage ou l'implantation au Québec d'entreprises actives des domaines des technologies de l'information, ce qui accélère l'émergence de ce secteur et ainsi, les retombées peuvent rejaillir sur l'ensemble de l'économie en raison de l'application générale des technologies en cause. Le deuxième interpelle la définition de sites désignés qui se caractérise par le développement d'une masse critique dont le but implicite est de faire jouer l'effet de proximité géographique pour faciliter les collaborations et susciter des synergies. Finalement, le troisième objectif comporte un aspect formation et d'intégration des jeunes diplômés grâce à un incitatif, le crédit d'impôt sur les salaires en visant l'accélération de l'acquisition de nouvelles compétences très spécialisées par des employés dans le cadre d'activités bien spécifiques (Ministère des finances, 1999)⁴¹.

Peu de quartiers de Montréal bénéficient de programmes gouvernementaux aussi généreux que ceux institués par le gouvernement du Québec qui, à long terme, devraient assurer la revitalisation du Faubourg. Par contre, si la Cité est au coeur du Faubourg, seulement certains espaces du quartier bénéficieront de façon directe de la stratégie gouvernementale. En effet, la Cité située sur le territoire du Faubourg correspond à un ensemble d'immeubles *désignés* où 80 % des terrains et bâtiments appartenaient à la SDM et seules les entreprises qui s'y installent peuvent bénéficier du programme d'aide publique. Les autres immeubles appartenant à des propriétaires privés devraient jouir des effets de la concentration de ces entreprises. Dans l'histoire des politiques québécoises de développement

⁴⁰ L'entreprise s'engage à ce que l'employé travaille un minimum de vingt-six heures par semaine pour une durée minimale de quarante semaines et ce, pour les deux programmes.

⁴¹ Au départ, cette mesure s'adressait spécifiquement aux jeunes de 18-35 ans (Gouvernement du Québec, Discours sur le budget, 1997-1998, p. 23), mais cette règle a été abolie afin de permettre d'engager des travailleurs plus âgés possédant une expertise qui puissent ainsi former des «jeunes en apprentissage de travail». Des recherches réalisées pour le compte du Bureau de la Cité montrent que la moyenne d'âge des travailleurs est de 32 ans et correspond, en fin de compte, à la catégorie ciblée (Jolicoeur et Associés, 2001).

ou encore industrielle, si déjà certaines régions ont été désignées *zones particulières de développement* mais ce, sans spécification sectorielle, la Cité du Multimédia est la première qui comporte une dimension spatiale et sectorielle *spécialisée* en termes d'activités économiques.

Le projet de Cité du Multimédia comporte aussi un volet immobilier important pour requalifier certains bâtiments et terrains du Faubourg afin d'accueillir ces entreprises et leurs travailleurs. Un consortium immobilier est responsable de créer ce parc immobilier, de le maintenir, de le gérer et d'en assurer la rentabilité à long terme. Ce projet permet aussi au quartier de se doter d'infrastructures en télécommunications nécessaires pour répondre aux besoins techniques précis de cette industrie, soit un réseau de fibres optiques pour la transmission de la voix et des données en grandes quantités et à haute vitesse. Selon les plans gouvernementaux, un tel système devrait atteindre, en 2013, une vitesse de croissance telle que le soutien étatique deviendrait superflu assurant ainsi une revitalisation à long terme de la plus vieille zone industrielle canadienne (Bordeleau, Fontan, Klein, et Tremblay, 2001). La Cité du Multimédia constituerait ainsi le principal site industriel d'entreprises en multimédia et en technologies de l'information au Canada. Le défi pour les responsables locaux consiste à créer un milieu pour retenir les entreprises. La Cité du Multimédia constitue un projet d'envergure et au terme du programme, elle devrait compter 10 000 travailleurs et se révéler une expérience innovatrice d'initiative publique comme moteur de développement urbain (Choko, 2000) et de la nouvelle économie.

La volonté de créer une zone désignée pour concentrer des entreprises d'un secteur de haute technologie symbolisant la nouvelle économie possède une certaine logique. Si nous nous référons à Castells et Hall (1994), la concentration d'entreprises, mais aussi des institutions locales et/ou régionales interreliées dans un cadre urbain métropolitain qui peut prendre la forme d'un système local de production tel qu'un technopôle ou parc technologique, s'avère être l'outil de développement approprié à cette nouvelle économie. En effet, les villes et régions sont profondément modifiées dans leurs structures et conditionnées dans leur dynamique de croissance par le jeu de trois principaux processus historiques : la révolution technologique, la formation d'une économie globale et l'émergence d'une forme informationnelle de production économique et de gestion (Castells et Halls, 1994). Ainsi, pour ces chercheurs, les technopôles, lieux planifiés de promotion de l'industrie de haute technologie, doivent être compris comme le produit de ces transformations fondamentales qui redéfinissent les conditions et les processus de développement local et régional. Ces deux auteurs montrent que ces formes d'organisation technopôlitaine qui génèrent les éléments de base de la nouvelle économie, représentent les *mines et les fonderies de l'âge informationnel*.

2.3 Revue des écrits sur la reconversion du Faubourg des Récollets

La recomposition sociale du Faubourg des Récollets a fait jusqu'à présent l'objet de peu d'études en profondeur. Certains articles de revues ou des communications à quelques colloques lui ont été consacrés, mais la question de la gouvernance en lien avec les stratégies de développement des acteurs n'a pas été abordée. Certains écrits sur cette recomposition proviennent d'un projet de recherche visant à identifier les différentes dynamiques qu'il est possible de trouver dans l'espace montréalais.⁴² Les analyses relèvent de deux perspectives : territoriale et sectorielle. Du point de vue territorial, les analyses portent sur le concept d'aménagement du quartier (Paradis et Houle, 2002), sur la stratégie de reconversion sous l'angle des systèmes locaux de production tel que le technopôle (Bordeleau, Fontan, Klein, Tremblay, 1999; Bordeleau et Rousseau, 1999), sur le rôle de la société locale sous l'angle des mouvements sociaux (Klein, Fontan et Tremblay, 2001) ou encore en termes de marketing

⁴² Nous avons participé à ce projet de recherche duquel est issu le premier article de cette revue des écrits.

urbain et de création d'une image (Poitras, 2002). Sous l'angle sectoriel, les études (Manzagol, 2002; Manzagol, Robitaille et Roy, 2000) analysent le rôle du multimédia dans la requalification de quartiers péri-centraux et comparent le cas de Montréal avec ceux de Paris, New York et San Francisco.

Dans un ouvrage collectif portant sur le phénomène de métropolisation, Bordeleau et Rousseau (1999) analysent la reconversion du Faubourg des Récollets comme l'émergence d'un système local de production axé sur le multimédia où la stratégie priorisée ne va sans heurt avec la société civile. Cette étude identifie la présence de certains éléments pouvant contribuer au développement d'un système local de production et de sa gouvernance. Ainsi, quelques associations regroupent divers acteurs du milieu qui pourraient assumer le rôle de coordination, de veille technologique, de marketing et de transmission d'information sur les marchés. Par ailleurs, les auteurs mentionnent qu'il faut reconnaître que ces associations sont relativement jeunes et qu'à ce stade-ci de la reconversion, les acteurs présents semblent de plus en plus dominés par l'acteur gouvernemental. Alors que la communauté (artistes, résidents, entreprises) était un acteur important dans les premiers moments de la reconversion du quartier, le projet de Cité du Multimédia a fait pencher la balance en faveur des promoteurs immobiliers et du gouvernement.

Dans ce processus de reconversion, les auteurs questionnent la logique sectorielle qui semble être privilégiée pour engendrer une nouvelle dynamique socio-économique. Cette dernière allie les besoins des entreprises du multimédia qui viendront s'installer ou qui le sont déjà avec ceux des membres de la communauté, soit l'Agence du Faubourg des Récollets. Cette Agence met de l'avant la mixité des fonctions résidentielle, commerciale et industrielle pour le développement du Faubourg. Cette stratégie veut faire du quartier un *Carrefour d'échanges et de création entre les arts et les nouvelles technologies* où le domaine culturel côtoierait le multimédia et générerait une atmosphère et des avantages qui retiendraient les entreprises et les résidents. La construction territoriale de cet espace montréalais se présente en quatre phases : la constitution, le développement, le déclin et finalement, la reconversion (Bordeleau et Rousseau, 1999). Le projet de la Cité n'est pas le fruit d'une création spontanée, mais plutôt celui d'un processus au sein duquel les acteurs des secteurs public et privé ainsi que la société civile ont interagi pour donner un second souffle à cet espace. La stratégie privilégiée s'appuie sur deux principes qui semblent rallier les acteurs: le respect de la mixité

fonctionnelle (résidentielle, de service et industrielle) et la construction d'un espace comme carrefour entre les arts et les technologies (Bordeleau et Rousseau, 1999, p. 116). Par rapport à son caractère particulier et à sa position stratégique, le re-développement du Faubourg comporte un enjeu important, celui d'arrimer les besoins des occupants actuels avec ceux des nouvelles entreprises.

D'un autre point de vue, Klein, Fontan et Tremblay (2001) comparent le projet de reconversion du Faubourg avec celui du site des Usines Angus. Dans cet article, les cas de la Cité et celui d'Angus sont analysés à partir du cadre conceptuel des mouvements sociaux, de la mobilisation des ressources et de l'action collective. Les deux cas illustrent le potentiel et les limites des mouvements sociaux en ce qui concerne le développement économique local (Klein, Fontan et Tremblay, 2001). En tant que cas témoin sur le plan méthodologique, l'étude de la Cité est moins développée que celle d'Angus. De cette article, il se dégage que les acteurs locaux du Faubourg ne se sont pas donnés les moyens organisationnels pour s'assurer une participation plus active dans le projet de la Cité. Ainsi, «l'initiative a été prise par les institutions gouvernementales et la construction de la Cité semble se faire aux dépens des occupants et des entrepreneurs et artisans qui avaient enclenché la mobilisation» (Klein, Fontan et Tremblay, 2001, p. 274).

Dans un ouvrage collectif portant sur les grands projets urbains et de requalification paru en 2002, le projet de la Cité, seul ou avec d'autres, fait l'objet de trois chapitres. Le premier, celui de Manzagol, a comme point de départ non le territoire mais le secteur du multimédia et de sa contribution à la requalification de différents espaces. Le deuxième, celui de Paradis et Houle, porte sur les étapes menant à la requalification des Faubourgs du Vieux-Montréal et enfin, Poitras s'intéresse à la fabrication d'une nouvelle image pour le quartier. Manzagol, à partir des exemples du Multimédia Gulch de San Francisco, du Sentier de Paris, de la Silicon Alley et de la Cité du Multimédia, questionne la relation requalification et activité économique pour tenter d'éclairer la spécificité d'un *grand projet*⁴³ dans la recomposition

⁴³ Le terme *grand projet* ou *grand chantier* signifie des projets qui interpellent et impliquent les acteurs urbains en donnant un sens à la ville et à sa transformation. «Chantiers innombrables, les grands projets visent de plus en plus à requalifier les espaces dégradés et à réparer les erreurs urbanistiques des années 1960-1970, dues aux approches fonctionnalistes en aménagement» (Manzagol et Sénécal, 2002, p. 2).

urbaine. Comment se situe le projet de la Cité par rapport aux autres exemples mentionnés dans le chapitre? Le *grand projet* de la Cité naît de la conjonction d'une volonté gouvernementale, développer un secteur de l'économie, et d'une préoccupation locale, requalifier un quartier péri-central dégradé (Manzagol, 2002). Ainsi, l'apport du projet de la Cité du Multimédia est de six ordres :

- l'accélération de la réalisation par l'engagement massif des pouvoirs publics;
- l'exploitation d'un site d'une grande valeur dû à sa proximité du centre-ville ne représentant pas un passif trop lourd en matière de passé industriel;
- le succès de l'opération liée au choix des pouvoirs publics de fonder la relance sur une tendance relevée, celle de la demande d'un secteur d'activité porteur localisé dans le pourtour du centre-ville et l'installation pionnière dans le Faubourg d'une grande entreprise, Discreet Logic;
- la nature du projet et l'ampleur des moyens mis en œuvre ont amplifié, mais aussi infléchi, la tendance relevée, entre autres, par l'ouverture aux entreprises du secteur des technologies de l'information; ce qui déborde ainsi le secteur du multimédia en minorité, mais aussi par la concurrence exercée sur les quartiers avoisinants;
- il y a une bonne insertion du projet dans le tissu urbain entre autres par la coopération entre les différents acteurs;
- ce projet fait symbole et attire des visiteurs, des spécialistes. La cité constitue un puissant outil de marketing territorial.

D'après Manzagol, le projet de la Cité a positivement requalifié cette aire péri-centrale que constitue le Faubourg des Récollets. Tous les projets mentionnés incluant la Cité «ont tous en commun de rebâtir la ville sur la ville, dans une réinsertion harmonieuse de la vie quotidienne dans le tissu urbain» (Manzagol, 2002, p. 71). Manzagol, Robitaille et Roy (2000) avancent l'idée que les activités du multimédia sont aptes, par leur nature et leur comportement observés, à tirer parti des avantages des zones péri-centrales, à constituer un ferment de re-développement, à contribuer au *raccommodage* du tissu urbain. Cette action doit être replacée dans le cadre de l'affirmation d'un nouveau mode d'organisation métropolitain (Asher, 1995) où des urbanistes, des architectes, des politiciens s'interrogent sur le sens de ce nouvel urbanisme. Cette réflexion née à propos des banlieues se transfère maintenant à la ville centrale. Cette hypothèse de la contribution du multimédia au re-développement des aires péri-centrales repose sur des observations convergentes dans

plusieurs agglomérations nord-américaines et européennes (Manzagol, Robitaille et Roy, 2000).

L'article de Paradis et Houle⁴⁴ porte sur les étapes menant à la requalification des Faubourgs à proximité du quartier historique le Vieux-Montréal, soit Des Récollets et Québec, deux quartiers sévèrement désaffectés. La Cité émerge d'une nouvelle approche pour penser le re-développement du Faubourg des Récollets à partir de 1995-1996. Deux constats apparaissent à cette époque : «les prévisions de développement immobilier de ce territoire étaient irréalistes et le fait de ne pas mettre à contribution le cadre bâti existant constituait une erreur importante» (Paradis et Houle, 2002, p. 91). La poursuite de cette voie détruisait toutes traces du passé, témoin des occupations successives du Faubourg. Ainsi, au lieu de tout raser, «la possibilité de donner une nouvelle vocation à un bâtiment existant favorise l'apport de solutions novatrices qui sortent des sentiers battus et qui sont fort appréciées des utilisateurs potentiels» (Paradis et Houle, 2002, p. 91). À la suite des consultations publiques organisées en 1996, prend naissance l'idée d'un quartier voué aux artistes et au multimédia. La création de la Cité du Multimédia résulte de la convergence des initiatives des promoteurs de l'industrie du multimédia⁴⁵, de la volonté de la SDM de mettre en valeur le quartier, du soutien financier du gouvernement du Québec et de l'appui financier de partenaires institutionnels.

Ainsi, le défi majeur du plan d'aménagement est la préservation des caractéristiques du Faubourg tout en laissant une marge de manœuvre à l'innovation. Certains bâtiments reconvertis côtoieront de nouvelles constructions et devront donner une image du multimédia du XXI^e siècle et non imiter le passé (Paradis et Houle, 2002). «Ce parti pris d'aménagement permet d'offrir aux entreprises des locaux diversifiés et attrayants, très différents des bureaux situés dans les tours du centre des affaires; c'est un cadre de travail stimulant pour ces employés qui sont des créateurs» (Paradis et Houle, 2002, p. 94). L'approche conceptuelle par *strates* veut mettre en valeur les différentes vocations du

⁴⁴ Tous les deux de la Société de développement de Montréal.

⁴⁵ Ici, il est fait référence à Discreet Logic, déjà dans le quartier, qui installe sa filiale Behaviour.

Faubourg selon les époques : résidentielle, industrielle, intermédiaire (artistes et agences) et la dernière, la Cité.

Le plan prévoit donc trois niveaux d'intervention visant «à positionner la Cité Multimédia à l'échelle de la métropole et à créer un milieu de vie de quartier dans le Faubourg par la venue de cette masse critique d'entreprises et de travailleurs» (Paradis et Houle, 2002, p. 94). Le premier veut rendre visible la Cité dans la métropole par des repères et des signaux et le deuxième, concerne l'identité du quartier en marquant la strate Cité Multimédia pour enrichir et poursuivre l'évolution du Faubourg. Ce deuxième niveau s'adresse aux espaces collectifs avec le réaménagement de parcs, de places et de rues pour en faire des lieux d'échanges et de convivialité. Il concerne aussi le cadre bâti pour faire jouer la diversité sur le plan des hauteurs, des gabarits, des implantations et des matériaux. Finalement, le troisième niveau s'intéresse au dynamisme de la Cité et de sa diffusion. On veut consolider les fonctions diversifiées pour y recréer un environnement urbain complet «qui intègre les résidents actuels, les employés des entreprises déjà présentes dans le quartier et qui laisse place à de nouveaux commerces, services et développements résidentiels; ce dynamisme est aussi lié à l'appui à l'activité culturelle» (Paradis et Houle, 2002). Un design urbain spécifique pour l'aménagement des emprises publiques et des portes d'entrée de la Cité complète le plan de développement et se concrétisera par la réfection complète des infrastructures et le réaménagement du domaine public. Il est certain que, pour ces auteurs, la Cité est un succès et «au-delà de l'intensification de ces activités, c'est un patrimoine immobilier et urbain qui est mis en valeur» (Paradis et Houle, 2002, p. 96). De plus, pour eux, sans intervention publique majeure, la requalification du Faubourg des Récollets, qui constitue une opération difficile compte tenu de son état de délaissement et de déstructuration qu'il connaissait, n'aurait pu retrouver une place dans la vie urbaine.

Un dernier chapitre de cet ouvrage collectif porte sur les modalités de fabrication de l'image de ce nouveau quartier, qu'est la Cité du Multimédia, et de sa critique concernant sa pérennité. Pour Poitras (2002), l'approche retenue implique une démarche de marketing visant à fabriquer une image de marque qui est révélatrice des intérêts et des enjeux sous-jacents. Ainsi, «les instigateurs de la Cité du Multimédia se sont engagés dans un processus de transformation de l'image d'un morceau de ville» (Poitras, 2002, p. 145). L'auteure, à partir d'une revue d'articles de presse écrits entre juin 1997 et mai 2001, retrace des images et des

représentations urbaines associées à la Cité du Multimédia qui contribuent à changer l'image de Montréal. Tout «un imaginaire est développé autour du projet et des gens qui y vont travailler» (Poitras, 2002, p. 148).

Les représentations véhiculées dans la presse écrite sont celles de la volonté des promoteurs de rompre avec le passé industriel de Montréal et du Faubourg des Récollets. L'identité nouvelle de la Cité est fondée sur l'imaginaire de l'économie Internet et de ses acteurs : les entreprises, les travailleurs et leur mode de vie, les types de services offerts, de même que l'organisation fonctionnelle du quartier. Pour les promoteurs, ces composantes exigent un environnement urbain distinct qui combine à la fois l'ancien et le nouveau. Toutefois, est-ce que cette nouvelle identité sera durable compte tenu de la rapidité avec laquelle évoluent les entreprises, leur vocation et leurs besoins immobiliers (Poitras, 2002)? Deux temporalités s'affrontent et semblent difficile à concilier. Une première, celle du marché, et l'autre, celle du quartier et de la ville. «Une fois construits, les édifices de la Cité du Multimédia seront en place pour plusieurs décennies. A notre connaissance, aucune mesure n'a été prévue pour assurer leur requalification [...]» (Poitras, 2002, p. 153). Pour l'auteure, l'approche retenue par les pouvoirs publics mise avant tout sur une stratégie sectorielle, unidimensionnelle et autoritaire. Seul le multimédia est valorisé, la dimension économique prédomine et c'est l'État qui en est le concepteur. «Par conséquent, cet ensemble monofonctionnel se distingue peu, à plusieurs égards, de ceux conçus par les planificateurs technocratiques dans les années 1960» (Poitras, 2002, p. 153-154).

Cette revue des écrits sur notre terrain d'étude et de sa reconversion présente des points intéressants pour alimenter notre thèse. Ainsi, elle soulève la question de l'arrimage d'un secteur et d'un quartier en construction sans toutefois véritablement s'attarder sur le premier projet. Le secteur choisi peut très bien s'intégrer dans un milieu urbain dense. Par contre, il demande l'élaboration d'un concept novateur d'aménagement pour préserver le caractère du lieu et ce, non sans difficultés. Dans une société de l'information, il semble important de créer une image symbolique et la présence d'un milieu qui montre une volonté de participer au re-développement du Faubourg, mais qui est écarté du processus de gouvernance. Notre réflexion, que nous retrouvons dans le texte de 1999, constitue, en quelque sorte, une prémisse à cette thèse mais nous l'abordons d'une perspective différente, soit sous l'angle de la gouvernance dans le cadre de stratégies de re-développement et de leur pilotage. Dans cette

visée, nous essayons de comprendre moins le fonctionnement de ce système de production local car il est encore de formation trop récente, que la gouvernance comme processus tendant à s'organiser en système de pilotage.

Contrairement à ces articles, notre angle d'analyse est différent et prend en considération les stratégies de développement des acteurs et leur interaction dans le processus de gouvernance depuis 1996. Nous mettons aussi un accent sur le Carrefour des arts et des technologies de la communauté qui est plutôt évacué dans la plupart des écrits. Manzagol situe son analyse sur la requalification du quartier par le biais du multimédia et son succès se rapporte aux apports de ressources des grands acteurs. Paradis et Houle, de la Société de développement de Montréal, parlent de consultation publique alors qu'il sera plutôt question d'une mobilisation du milieu en vue de re-développer le Faubourg, milieu qui est écarté avec l'intervention gouvernementale. Si le projet constitue une réussite en termes d'aménagement et de collaboration entre les paliers gouvernementaux, il faut aussi comprendre la construction de la gouvernance pour expliquer, non seulement le passage de l'un et l'autre projet, mais aussi comment, à travers elle, s'organise le territoire. Le tableau suivant apporte une synthèse du projet multi-intéressé que constitue le *re-développement* du Faubourg des Récollets en Cité du Multimédia.

Tableau 2.4 Re-développement du Faubourg : un projet multi-intéressé

	Ville de Montréal (1995)	Milieu local (1996)	Gouvernement (1997)	Consortium (SDM, CDPQ, Fonds de Solidarité) (1998)
Vision	Réhabilitation et consolidation du quartier. Campus d'entreprises multimédia.	Lien entre arts et les technologies pour la création du Carrefour des arts et des technologies.	Conversion vers la nouvelle économie. Position stratégique dans l'économie-monde. Cité du Multimédia.	Parc technologique viable et rentable. Cité du Multimédia.
Perspective	Revitaliser et repeupler le Centre-Ville et le Vieux-Montréal. Réintégrer le quartier dans le tissu urbain.	Mixer les usages du quartier : résidentiel, industriel et service. Établir des passerelles entre les arts et les technologies. Créer une identité territoriale.	Repenser les activité dans la ville. Conforter Montréal comme une grande plate-forme des technologies de l'information et du multimédia.	Créer une synergie inter-entreprises. Créer une vitrine du savoir-faire montréalais et québécois en technologies de l'information et multimédia. Créer un environnement urbain convivial. Être un projet novateur en matières de réhabilitation de quartier ancien, de développement immobilier et d'aménagement urbain.
Objectifs	Réhabiliter ou requalifier des bâtiments et terrains lui appartenant. Construire un partenariat financier.	Créer un pôle culturel et participer au développement du quartier. Créer un lien social entre les occupants.	Soutenir une industrie émergente. Créer une masse critique d'entreprises dans un quartier voué aux technologies de l'information et multimédia. Créer des emplois qualifiés visant particulièrement les jeunes. Attirer les investissements locaux et étrangers, stimuler l'innovation technologique.	Développer un parc immobilier, sa maintenance et sa gestion et en assurer la rentabilité à long terme. Augmenter la valeur foncière. Produire des retombées économiques et fiscales. Développer un sentiment d'appartenance à la Cité, chez ses résidants, ses locataires et leurs employés.
Activités	Élaboration d'un plan de réhabilitation des infrastructures.	Élaboration d'un plan d'action. Promotion et activités mobilisatrices. Utilisation du patrimoine industriel pour appréhender le quartier.	Choix des projets et leur suivi. Promotion à l'étranger.	Élaboration d'un plan de développement. Construction des infrastructures immobilières adaptées aux besoins des entreprises par phases. Mise en place d'activités d'animation en collaboration avec d'autres intervenants
Outils	SDM: leader de la mise en forme de la revitalisation	AFR et ses membres organisés (CEIM, QE)	IQ: guichet unique et mécanismes fiscaux territorialisés	Bureau de la Cité Multimédia

Sources : Gouvernement du Québec, SDM, Agence du Faubourg, Bureau de la Cité. Compilation par l'auteure

2.4 Territoire et secteur : quelle convergence?

La valeur de cette friche urbaine que représente le Faubourg des Récollets constitue un véritable enjeu de développement. D'une part, elle permet localement une restructuration de l'espace central et industriel montréalais et d'autre part, cette opération de réhabilitation susciterait des effets d'entraînement positifs sur l'environnement à la fois du Vieux Montréal mais aussi du Centre-Ville par la densification de ses activités et éventuellement, de sa population résidante. Le projet de la Cité du Multimédia ne constitue pas une rupture complète avec celui du Carrefour des arts et des technologies. Par contre, si le Carrefour fournit les balises pour la Cité, celle-ci priorisera le développement des technologies de l'information maximisant les retombées économiques au détriment de la mixité des usages autour d'un pôle culturel alliant arts et technologies : un thème fédérateur des intervenants impliqués dans le Carrefour. Ainsi, si la perspective du re-développement du Faubourg, celle du Carrefour, cherche à recréer un cadre de vie et de travail par la mixité de l'occupation du sol, celle du gouvernement favorise une spécialisation industrielle territorialisée. Dans le projet de la Cité, le gouvernement joue un rôle de premier plan par son intervention sectorielle. Le projet de la Cité mise sur l'idée que la proximité territoriale devrait favoriser à long terme des échanges plus réguliers et plus approfondis permettant de développer et de renouveler les compétences des travailleurs du multimédia et des technologies de l'information pour assurer la pérennité de la Cité.

Si le choix de soutenir un secteur industriel de la nouvelle économie, en structuration, qui s'avère particulièrement prometteur en retombées économiques et création d'emplois, est en soi stratégique, créer un environnement propice au développement socio-économique l'est tout autant. En fait, il constitue le défi majeur pour la reproduction sociale de la Cité. Si, dans un premier temps, l'assurance d'une aide à la création d'emplois de dix ans s'avère l'incitatif premier pour attirer les entreprises, dans un deuxième temps, on espère que l'environnement construit retiendra les entreprises. Cet environnement jouerait un rôle vital non seulement pour le développement et le renouvellement des entreprises mais aussi pour la compétitivité de ce nouveau territoire de même que pour la ville de Montréal et du Québec. En effet, la dynamique des territoires n'est pas uniquement liée à leur attractivité ou encore à des apports

externes. Les dynamiques endogènes de croissance ou encore l'*ambiance* y jouent un rôle important. Par contre, une mauvaise qualité de l'urbanisation peut cependant devenir préjudiciable à l'entreprise : les saturations et encombrements divers, pollution, spéculation foncière, etc. Elle peut remettre en cause les synergies de développement du territoire. Subséquemment, pour chaque territoire, s'établissent des combinaisons particulières plus favorables à certaines entreprises, à certaines activités, qu'il s'agit de repérer et de favoriser. Ainsi, il semble que le Faubourg possède certains éléments qui répondent aux besoins des entreprises de ce secteur; secteur qui se génère à même l'ambiance urbaine. En effet, avant même la mise en forme du projet, le Faubourg attire déjà des entreprises liées au multimédia et de plus, dans le projet d'origine, c'est-à-dire celui de la communauté, ce secteur fut identifié comme vecteur de développement; il restait à rendre opérationnel le projet.

CHAPITRE III

LES TRANSFORMATIONS DES INTERVENTIONS PUBLIQUES EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE AU QUÉBEC

Ce chapitre traite des principales transformations de l'intervention publique dans le domaine du développement qui ont conditionné les stratégies traçant la voie à la Cité du Multimédia où convergeront un secteur de la nouvelle économie et un territoire urbain. Ces interventions incluent également celles touchant le domaine industriel. Il s'avère utile de repérer ces interventions et leurs caractéristiques qui peuvent constituer autant de conditions favorables que de contraintes au développement.

Ce chapitre établit un portrait tant de la conception du développement et que de sa traduction dans des politiques et pratiques de coordination du fordisme que celui de l'organisation des territoires pour la nouvelle économie. Il sera aussi question des principales interventions de la Ville de Montréal qui ont affecté plus particulièrement notre territoire d'étude. Dans un premier temps, nous traiterons de la période fordiste dont les stratégies polarisèrent des régions et villes sur le territoire québécois. Cette période est importante, car elle est une illustration des formes de coordination hiérarchique de l'État et anarchique du marché qui diffèrent des formes qui suivirent la rupture de la croissance. Jusqu'à la fin des années 1970 et du début des années 1980, les premières interventions publiques dans le développement régional n'ont pas nécessairement résorbé le problème d'inégalités sociale et économique que vivait le Québec par rapport au reste du Canada, de même que celui de la polarisation à l'intérieur même de ses frontières. Montréal connaît aussi des difficultés à se sortir de la récession et ce, malgré les stratégies mises en œuvre pour transformer son

économie et constituer le principal pôle de croissance du Québec. Son Centre-Ville se vide au profit de banlieues avoisinantes, déplaçant ainsi ses activités de production et sa population.

Dans un deuxième temps, cette rupture de la croissance voit l'émergence de nouveaux acteurs qui questionnent le rôle de l'État dans le développement socio-économique. D'un côté, de nouvelles pratiques de développement local et régional qui émergent de la société civile voient le jour et de l'autre, le système de production tend à être modernisé par les interventions du gouvernement du Québec qui seront axées sur le développement technologique. La relance s'appuie sur l'approche locale et régionale du développement pour piloter des actions visant à résoudre des problèmes d'exclusion de territoires en déclin. Dans le cadre du fordisme, cette dimension présentait peu d'intérêt jusqu'à ce que ses impacts sur les territoires en déclin soient reconnus. Par la suite, on cherchera à reprendre certains de ces principes pour d'autres territoires afin qu'ils s'adaptent à la nouvelle géopolitique mondiale. Cette stratégie donnera lieu au jumelage du développement local et sectoriel, surtout avec des secteurs de la nouvelle économie afin de créer des synergies locales pour générer le développement sur des sites spécifiques, renouvelant ainsi l'action publique.

3.1 Approche fordiste du développement : une stratégie hiérarchique et centralisatrice

De 1945 à 1975, la période fordiste connaît un cercle vertueux de croissance. L'État et la grande entreprise fordienne intégrée verticalement et hiérarchique représentent les principaux acteurs du développement. La stratégie consiste à faire converger sur la base de compromis sociaux, la production et la consommation de masse, visant à uniformiser le développement sur le territoire national. Dans cette période, caractérisée par son orientation productiviste et keynésianiste (instaurant le providentialisme), les stratégies de développement «devaient s'appliquer autant à la nation qu'aux régions, les richesses nationales favorisant automatiquement celles des régions» (Julien, 1997, p. 31).⁴⁶ À partir d'une coordination de *haut vers le bas* (top down), les régions *naturelles* deviennent ainsi le socle pour étendre la logique fordiste à l'intérieur des pays. Cette période de l'après-guerre est caractérisée par une

⁴⁶ Par contre, F. Perroux, mais aussi d'autres économistes comme S. Amin (1973), relativisera cette conception du développement sous sa forme uniquement nationale.

remarquable croissance de la productivité par le biais de la production de masse fondée sur la standardisation des produits, le travail à la chaîne et par des changements quantitatifs et qualitatifs profonds qui surviennent dans le mode de vie des salariés. La redistribution salariale assure une consommation de masse et par le fait même, des débouchés à la production. Des compromis sociaux, qui débouchent sur des institutions sociales comme l'État Providence, le développement du crédit, une relation salariale patronat/syndicat, permettent d'établir l'adéquation entre production et consommation de masse. Ce processus devait permettre de dépasser la phase du sous-développement pour atteindre le démarrage économique et conduire à une accélération de la croissance et de la richesse collective et individuelle. Au système productif de masse, il s'agissait, par des politiques axées sur la demande, d'y lier la consommation de masse (keynésianisme) pour ainsi créer le cercle vertueux des Trente Glorieuses (1945-1975) et conduire au plein-emploi. Progressivement, l'État intervient de plus en plus dans l'économie comme dans la société.

3.1.1 *Une stratégie hiérarchique et centralisatrice du développement*

Au Canada, au cours du XIX^e siècle, soit bien avant la période fordiste, la stratégie de développement consistait à pourvoir le pays d'un moyen pour développer le marché intérieur de l'est vers l'ouest. De 1950 à 1960, l'État s'affairait à étendre les mêmes services de base à tous les citoyens canadiens par l'établissement du système des paiements en péréquation⁴⁷. Le développement était alors pensé en termes d'homogénéisation des modes de vie en diffusant sur toutes les régions les bienfaits du progrès économique et technique et l'accès aux services sociaux et ce, sans distinction des spécificités régionales ou locales. La conception du développement de haut vers le bas laisse de côté les facteurs endogènes du développement. En effet, c'est à partir de deux grands principes d'impulsion exogène sur les régions, soit l'investissement massif privé ou public et la demande externe, qu'on accroît la capacité de consommation dans toutes les régions et ce, en créant partout les mêmes conditions de valorisation des investissements en achetant des capitaux (matières premières et équipements

⁴⁷La péréquation est une méthode de redistribution du revenu visant à égaliser le rendement fiscal entre les différentes provinces, de façon à accorder des services gouvernementaux de même qualité à tous les Canadiens.

de toutes sortes) dans le but d'améliorer la production. Ainsi, «l'idée fondamentale à la base de la plupart des conceptions de développement des années 1950 et 1960 était qu'une région peut se développer dès lors que certaines conditions, comme des niveaux d'investissements et de capital humain, sont réunies» (Demazière, 1996, p. 23).

Les mécanismes mis en place pour réaliser l'adéquation entre la production et la consommation de masse s'appuyaient sur la théorie de la base économique⁴⁸, d'inspiration keynésienne⁴⁹. Cette théorie fonde la croissance de la région sur le rôle des débouchés extérieurs à celle-ci; la demande oriente la croissance. Pour la région, cette conception du développement signifie *exporter ou mourir*. Mise en évidence au milieu des années 1950, cette conception divise le tissu économique en deux secteurs : un secteur exportateur, seul producteur de croissance, et un secteur d'appoint, fournisseur de produits ou services (la finance, le commerce, etc.) qui s'utilisent ou se consomment localement. Les stratégies de développement visent alors à favoriser la localisation d'industries externes *motrices de croissance et de développement* qui exporteront leur production et généreront ainsi la croissance. Si la croissance se heurte à l'insuffisance de la demande, l'État intervient pour maintenir le niveau suffisant de cette demande (Polèse, 1994). Les ressources naturelles (principalement ici, minières et forestières) représentaient inévitablement un facteur extrêmement important du développement des régions. Par conséquent, l'octroi à des intérêts privés de bassins de matières premières, petits et grands, devient le premier critère à la base d'une stratégie visant le développement en région (Proulx, M.-U, 1996).

Les deux principaux acteurs de coordination du développement se résumaient donc à la grande entreprise fordienne intégrée verticalement et à l'État centralisateur. Le premier est considéré comme l'unique moteur de croissance qu'il entraînait autour de lui, et la seule activité génératrice de richesses se résumait à l'activité économique de base exportatrice (au sein d'une production matérielle tangible). Le deuxième acteur, l'État, intervient verticalement et agit à l'échelle nationale pour le développement des régions en privilégiant une approche

⁴⁸ Ce concept vient du terme anglais *export base*, base exportatrice.

sectorielle et non intégrée du développement. Ainsi, le modèle de développement optait pour la séparation de l'économique et du social. «... l'État social d'un côté et sa multitude d'intervenants sociaux et professionnels assumant leur rôle à l'intérieur d'un service public centralisé et de l'autre, la grande entreprise et ses cadres de gestion assumant le développement économique et le plein emploi» (Lévesque, Bourque et Forgues, 2001, p. 3). Les régions, villes ou localités sont considérées comme de simples lieux ou réceptacles où prend place de façon verticale le processus de développement (Garafoli, 1992).

Cette forme de développement économique, plutôt régulée par le marché, se diffuse de manière inégale sur toutes les régions, et des disparités régionales apparaissent; des régions centrales semblent se développer plus rapidement que des régions dites *périphériques*. Le gouvernement intervient de plus en plus afin de mieux répartir la richesse ou du moins, mieux la redistribuer. Comme celui de plusieurs autres pays, il instaure alors des politiques pour lutter contre les disparités régionales et le déploiement inégal des structures de l'activité économique dans les différentes régions. Il existait des régions depuis longtemps et même des inégalités régionales, mais on supposait, d'une part, que ces dernières étaient naturelles mais faiblement dotées de ressources (Linteau, Robert et Durocher, 1986) et d'autre part, qu'elles pouvaient se résorber d'elles-mêmes par le marché; les régions défavorisées devenaient attractives pour le capital en raison des faibles coûts de sa main-d'oeuvre.

Si, dans les années 1950, on s'occupait à homogénéiser, à standardiser et à développer l'accès universel mur à mur aux différents services sans politique de développement régional, à partir des années 1960, on cherche à lutter contre les disparités régionales. À partir d'une analyse critique en termes de centre et de périphérie (Boisvert, 1996), du développement inégal ou encore du développement du sous-développement (S. Amin, 1973), on cherche à comprendre les causes des inégalités régionales. Cette analyse structuraliste et marxiste de la première division internationale du travail met en lumière l'origine du développement inégal entre les pays et du phénomène de domination qu'elle a engendré. Cette théorie sous-tend aussi l'évolution ou la structuration de l'espace économique. Le point de départ est l'existence

⁴⁹ Keynésienne parce que l'activité économique dépend de la demande globale où l'État intervient, par des politiques fiscales, pour maintenir un niveau suffisant de cette demande.

d'un espace hétérogène et inégalitaire où les structures spatiales sont utilisées et renforcées au profit des stratégies de localisation des entreprises dominantes (Wuhl, 1996). Pour Aydalot (1984), c'est le travail qui se présente comme le facteur essentiel de structuration de l'espace. Pour lui, comprendre le processus de développement régional et urbain, c'est comprendre la relation entre l'entreprise et sa force de travail (Aydalot, 1984), et durant les Trente Glorieuses, la grande entreprise cherchait à minimiser les coûts liés à la main-d'œuvre et à sa reproduction en se localisant là où ces coûts étaient les moindres.

Ainsi, à l'échelle planétaire, le centre se compose de l'ensemble des pays développés et industrialisés, tandis que la périphérie représente la masse indifférenciée des autres pays regroupés sous la vocable de *tiers-monde* (Pecqueur, 1989). Les centres ne se contentent pas de dominer les périphéries mais d'alimenter et pérenniser cette domination. Ce rapport social entre centre et périphérie peut se transposer à l'intérieur de chaque pays, entre régions industrialisées (centrales) et régions rurales (périphériques). Ainsi, les règles du jeu sont établies à partir des régions centrales possédant une organisation productive moderne contrôlant ainsi l'activité économique. Le centre détient la technologie, l'infrastructure, la puissance financière tandis que la périphérie ne dispose que d'une main-d'œuvre bon marché, peu qualifiée (Pecqueur, 1989, p. 32). Cette nouvelle conception du développement diffère de la vision classique d'une diffusion automatique et progressive des bienfaits de la croissance du centre vers la périphérie, c'est-à-dire vers les régions moins favorisées. Stöhr (1981) a nommé ce processus de *trickle down*.

3.1.2 *Polarisation du territoire comme conséquence du fordisme et stratégies de résolution*

Les premières politiques régionales d'aménagement et de planification veulent lancer la croissance des régions en difficulté et lutter contre les disparités régionales en mettant en place l'armature socio-économique nécessaire à leur développement. Ainsi, au début des années 1960, le gouvernement canadien identifiera des régions où le chômage sévit le plus pour appliquer la Loi sur l'aménagement rural et le développement agricole (ARDA) et le Fonds de développement économique rural (FODER) visant à leur venir en aide. En 1966, le gouvernement québécois aménage le territoire par le biais de la régionalisation en créant dix régions administratives. Sur papier, cette régionalisation visait une certaine décentralisation

des services de l'appareil étatique, mais sur le terrain, elle ressemblait plutôt à une déconcentration⁵⁰ des services et une uniformisation des conditions de développement. Elle donnait, en fait, peu de pouvoirs aux acteurs régionaux pour agir sur leur développement, et les municipalités, donc les autorités locales, se contentaient d'entretenir les conditions de vie.

Le gouvernement institue un conseil de développement régional (CRD) dans chacune des régions. Des services privés comme l'éducation et la santé deviennent publics. Des pôles de croissance régionaux urbains seront créés (Lévesque, 2002) et des zones spéciales identifiées bénéficiant de grands projets sectoriels recevront des infrastructures physiques (routes, aqueducs, égouts, etc.) nécessaires à l'expansion industrielle. Par la Loi sur les subventions au développement régional, on espère attirer des entreprises en région en pensant que l'implantation d'une entreprise dans une localité y amène *automatiquement* le développement économique (achats, recrutement de main-d'œuvre, effets d'entraînement en amont et en aval). Cette action pour le développement amorcée dans les années 1960 n'a pas eu les résultats escomptés et dans les années 1970, le Québec, comme région sur le plan national canadien, accuse un retard économique comparativement aux autres régions canadiennes.

En conséquence, le rapport Higgins, Martin, Raynauld (1970) conclue que la faiblesse économique du Québec réside dans celle de son seul pôle de développement, soit Montréal. En effet, Montréal connaît un exode démographique vers les banlieues avoisinantes et un déplacement de ses activités manufacturières vers les couronnes nord et sud et même à ses extrémités qui auparavant avaient tendance à se concentrer dans son centre (Tremblay et Van Schendel, 1991). Dans les années 1970, dans le cadre de l'entente fédérale-provinciale de développement (1974-1984) visant à aider Montréal à sortir de son déclin, les pouvoirs publics se concentrent sur la grande région métropolitaine et sur quelques autres villes pouvant lui servir de relais pour la structurer comme place centrale. Cette stratégie a comme objectif le développement des avantages comparatifs et des économies d'agglomération de

⁵⁰ Par déconcentration, nous entendons un système d'organisation des structures administratives de l'État qui attribue certains pouvoirs de décision aux agents du pouvoir central répartis sur le territoire dans le but notamment d'un rapprochement entre la décision de l'État et les citoyens.

Montréal. Cette notion d'agglomération suggère que le caractère attractif d'un lieu réside non pas dans le calcul individuel de localisation d'entreprises ou de travailleurs, mais dans les économies externes que réalise chaque entreprise avec ses homologues et ses prestataires de services grâce à sa situation spatiale (Markusen, 2000). C'est ainsi que sera mise en évidence l'importance en matière de développement économique, la notion d'économies externes engendrées par la concentration de ressources de toutes sortes dans une zone spécifique ou encore la notion d'économie d'agglomérations (Julien, 1997). Au début du vingtième siècle, ce type d'économies avait déjà été observé en Angleterre par A. Marshall (1920) dont les écrits seront redécouverts plus tard comme explication théorique des nouveaux lieux de croissance tels que les districts industriels de la *Troisième Italie*.

Par contre, cette stratégie relève plutôt de la théorie des pôles de croissance de F. Perroux (1986)⁵¹ qui observe que la croissance n'apparaît pas partout en même temps et qu'il existe une hiérarchisation urbaine. Selon cette théorie, la croissance d'une activité économique en un lieu déterminé polarise d'autres activités dans un secteur complémentaire, attire du pouvoir d'achat et crée cumulativement des emplois. Plus précisément, un pôle de croissance est un secteur de production qui a la particularité d'entretenir de nombreux liens amont et aval (directs et indirects) avec d'autres secteurs de production. En conséquence, son expansion ou sa contraction a des effets multiplicateurs sur le reste de l'économie. Lorsqu'un pôle d'activités existe, il propage autour de lui une dynamique de développement. Ce qui signifie, en retour, que la répartition des activités sur le territoire économique n'est ni aléatoire ni égalitaire (Pecqueur, 1989) et peut produire des déséquilibres économiques. Effectivement, l'observation de Perroux démontra que des régions situées près des marchés des grandes villes arrivaient à attirer des investissements et ce, même si elles ne possédaient pas de richesses naturelles particulières. «La croissance régionale dépend de la croissance qui s'initie dans les centres urbains et de la diffusion de cette croissance à travers la région» (Benko, 1998, p. 64).

⁵¹ Article datant de 1955 et repris avec l'accord de son auteur dans l'ouvrage intitulé *Essais sur le développement régional*.

Si la théorie de Perroux montra l'avantage de créer des pôles de croissance pour structurer l'industrie en filières de production ou grappes industrielles⁵² pouvant moderniser les régions du Québec, elle montre aussi qu'elle génère des effets négatifs dont celui de la polarisation de l'espace. Par contre, ces déséquilibres économiques peuvent être corrigés par une politique volontariste d'aménagement plus respectueuse des régions. En effet, pour Perroux, l'instauration de ces pôles n'est pas déterminée par la structure qui impose aux acteurs la localisation des activités productives mais l'inverse, car «les hommes ont le pouvoir de créer leurs espaces d'influence et d'action» (Perroux, 1961, p. 83)⁵³. Dans les années 1970, l'application de cette théorie au Québec se traduira en termes de solutions plus directement industrielles et concentrées en milieu urbain. Elle visait à renforcer la grande région métropolitaine. On cherchait à la fois à favoriser la reconversion industrielle, voire la modernisation de Montréal tout en la reconnaissant comme l'unique pôle de développement qui serait en mesure de diffuser le développement sur tout le Québec.

Si cette stratégie mène plutôt à cet effet de polarisation entre Montréal et les régions, celle-ci s'observe aussi entre le centre de Montréal et les banlieues avoisinantes. En effet, cette stratégie a plutôt favorisé l'émergence de pôles de croissance en périphérie, déplaçant davantage de population qui poursuit sa migration vers les banlieues, désertant ainsi son centre-ville. Dès la fin des années 1970, pour contrer le déclin de la ville centrale, des paramunicipales voient le jour telles que la Société immobilière du patrimoine architectural de Montréal (SIMPA) et la Société de développement industriel de Montréal (SODIM). Ces agences émergent de la volonté de l'administration municipale de se doter d'outils afin d'intervenir dans le développement économique des quartiers montréalais (Fontan, 1991).

⁵² Le concept de grappe industrielle est issu de cette approche que l'on retrouve dans le document du Gouvernement du Québec *Bâtir le Québec* (1979) qui sera enrichi par la suite, par le ministre Gérard Tremblay qui inclura dans la grappe, les activités du secteur tertiaire et leur commercialisation.

⁵³ Pour Perroux, l'espace est initialement polarisé, et sa théorie se voulait une réaction à la théorie classique de la localisation qui place sur un même plan les rationalités individuelles de chacun des agents économiques (producteur et consommateur, patron et employé, etc.) et posait la firme comme élément moteur des échanges et du développement économique. D'une conception néo-classique de répartition spatiale des activités sur un espace support, on passe à celle d'une organisation spatiale où l'espace possède un potentiel spécifique (Wuhl, 1996).

Elles donneront naissance à divers programmes de revitalisation des quartiers tels que le Programme de revitalisation des artères commerciales (PRAC) ou le Programme de coopération industrielle de Montréal (PROCIM). À ces programmes, s'ajoutera le Programme de subvention à la revitalisation des terrains du Centre-Ville (REVICENTRE)⁵⁴. Aujourd'hui, le Service du développement économique et urbain de Montréal gère tous ces programmes, ce qui n'est pas sans causer des problèmes entre les impératifs d'ordre économique et ceux d'ordre urbain dans le développement du territoire montréalais.

Une entente MAC-Ville datant de 1979, entre la Ville de Montréal et le Ministère des Affaires culturelles du Québec⁵⁵, dont est issue la SIMPA⁵⁶, donne la possibilité de financer conjointement des travaux de différentes natures pour la mise en valeur du Vieux-Montréal, quartier historique situé à proximité du Centre-Ville de Montréal, et du patrimoine montréalais. Les principales réalisations de la SIMPA au niveau patrimonial se traduiront par la réhabilitation du Monastère du Bon Pasteur, le Complexe Chaussegros de Léry et le musée Pointe-à-Callière (SDM, 1999). Elle sera l'instigatrice de la constitution de la réserve foncière dans le Faubourg des Récollets.

Cette stratégie de pôles de croissance entraînera donc un déséquilibre spatial partout sur le territoire québécois. Ces politiques ont drainé la main-d'œuvre, les ressources et les capitaux vers les pôles urbains. Elles n'ont pas réussi en tant que véhicule pour un meilleur partage de la croissance, de la production et des emplois entre les régions (Julien, 1997). En effet, le développement de pôles doit être appuyé par une masse critique de population et de ressources matérielles et immatérielles reliées entre elles et les effets d'entraînement doivent enrayer les effets de stoppage qui sont liés au pouvoir d'attraction et de polarisation exercé par l'espace de l'activité industrielle sur les facteurs de production. Encore aujourd'hui, cette

⁵⁴ Ce programme offre à aux propriétaires une subvention pour la construction, sur des terrains situés au centre-ville, de bâtiments destinés à accueillir des activités résidentielles et industrielles.

⁵⁵ Aujourd'hui, Ministère de la Culture et des Communications du Québec.

⁵⁶ Sa mission et son rôle consisteront particulièrement à promouvoir le développement de l'arrondissement historique du Vieux-Montréal et, de façon générale, à sauvegarder des bâtiments

polarisation constitue toujours une réalité sur le territoire Québécois; il y a des régions gagnantes et des régions perdantes (Benko et Lipietz, 1992; Julien, 1997), et ceci est d'autant plus évident avec l'accentuation de la mondialisation.

Dès 1982, du côté sectoriel, le gouvernement du Québec cherche à moderniser son système de production pour relancer son économie fragilisée par la crise. À cet effet, l'énoncé politique *Virage technologique* a comme objectif le soutien à la recherche, au développement, à l'adaptation technologique et à la spécialisation de son tissu industriel. Le gouvernement veut alors «privilégier les nouveaux secteurs économiques en forte croissance, sans pour autant délaisser les secteurs traditionnels qui doivent prendre également le virage technologique, c'est-à-dire acquérir des avantages comparatifs en termes de ressources immatérielles» (Bourque, 2000, p. 53). En 1982, les domaines du génie-conseil, des technologies de l'information, du matériel de transport, des biotechnologies et de l'environnement seront de cette manière privilégiés.

Dans le futur, les mutations spatiales confirmeront la permanence des effets de polarisation et de l'effet d'attraction des villes qui deviendra un fait incontestable qui se vérifiera partout, comme le montre le phénomène de métropolisation (Fontan, Klein, Tremblay, 1999). La ville demeure un pôle qui entraîne autour d'elle d'autres activités compte tenu de sa densité humaine, des infrastructures dont elle bénéficie et du pouvoir d'achat qu'elle représente, mais en contrepartie ces économies d'agglomération entraînent des coûts (d'infrastructures, de qualité de vie, etc.). Les effets de la polarisation ne tiennent pas nécessairement au type d'activités qui s'exercent dans les pôles de développement mais plutôt à l'importance de la qualité des relations entre acteurs économiques qui apparaissent avec le bouleversement économique (Pecqueur, 1989). Il semble donc que l'un des ressorts principaux de la constitution de pôles économiques performants tienne plutôt de la présence d'un potentiel humain élevé : c'est-à-dire à l'existence d'une population dense, disponible, qualifiée et surtout capable de s'adapter aux changements techniques et aux contraintes

montréalais d'intérêt historique. Mais elle peut aussi effectuer la construction, la restauration, l'aménagement et le développement résidentiel.

croissantes du marché mondial. On pourrait alors parler d'une polarisation territoriale (Pecqueur, 1989; Fontan, Klein, Tremblay, 1999).

3.2 Approches locale et sectorielle du développement et gouvernance

Les performances économiques du fordisme, dans un contexte structurel de relative stabilité, ont eu pour effet de restreindre considérablement la portée des formes alternatives au modèle de développement fordiste en vigueur et ce, malgré les inégalités qu'il générerait et de sa difficulté à les résoudre. Il est apparu que les politiques d'inspiration keynésienne, des pôles de croissance ou encore du *trickle down* ne permettaient pas d'assurer en même temps la relance économique et la création d'emplois. Ainsi, les politiques de soutien à la demande se révèlent inefficaces pour une relance aussi bien parce que de plus en plus d'entreprises sont orientées vers des marchés internationaux que parce que l'augmentation des revenus des consommateurs n'a pas nécessairement d'effets positifs sur la demande de biens domestiques. De plus, les théories sur lesquelles se construisaient les politiques économiques dans plusieurs pays ont eu de la difficulté à rendre compte du déclin d'anciens foyers industriels, de la montée de nouveaux espaces industriels ou de la croissance des espaces de haute technologie en Europe et en Amérique» (Benko et Demazière, 2000) comme en Allemagne, Espagne, Italie, France, Californie ou Québec et qui ne sont pas nécessairement insérés dans des zones centrales.

D'un côté, la redistribution centralisée a connu des difficultés et de l'autre, la reprise du rôle régulateur de marché est la conséquence d'une profonde transformation de la production. L'expression centrale de ce changement est la nécessité de rechercher continuellement des niveaux de flexibilité impossibles à atteindre dans le cadre de la grande entreprise fordiste intégrée verticalement et hiérarchisée et des rigidités de l'État social centralisateur et bureaucratisé. Les États ont cherché ainsi à contrebalancer les tendances induites par l'accumulation fordiste, telle que la disparité entre les régions, par l'instauration de nouveaux arrangements menant à une politique de développement régional. Mais cette politique, pour créer de la richesse et des emplois dans les régions, a plutôt réussi un

développement et un aménagement du territoire de type fonctionnaliste⁵⁷, tout en facilitant l'expansion et la consolidation de la division nationale et internationale du travail (Demazière, 1996).

Le local comme vecteur de changement socio-économique, donc d'innovation, a peu d'intérêt; il est englobé dans un régional uniformisé. Du côté du tissu industriel, ce ne sera qu'au début des années 1980 que le Québec interviendra pour promouvoir le développement technologique et soutenir de nouveaux secteurs en croissance. De plus, il faut attendre le début de la décennie 1990 pour que l'approche sectorielle vise à soutenir l'industrie dans sa globalité et non l'entreprise prise individuellement. Montréal a toujours de la difficulté à renverser la dévitalisation de son Centre-Ville, mais l'administration publique locale accentuera son intervention en faisant le pari de sa consolidation et de la renaissance du Vieux-Montréal et de ses alentours, alors que certains pensaient à la mort des villes centrales et anciennes au profit des *edges cities* (Choko, 2000). La Ville élabore alors son premier plan d'aménagement avec un accent particulier sur son Centre-Ville qui concerne par le fait même le Faubourg des Récóllets.

3.2.1 *Le développement local pour la relance de l'économie*

C'est dans ce contexte de crise de l'emploi que le local de contestation apparaît à partir des années 1975. Ce local «émane de la société civile, et principalement des collectivités locales en déclin» (Lévesque, 2002) qui contestent les interventions verticales des gouvernements et des grandes entreprises. En effet, ces deux institutions ne laissent que peu de place aux collectivités tant dans les choix concernant l'orientation du développement social et économique de leur région que dans la création d'entreprises. Le mode de production basé sur la grande entreprise, qui montre des signes d'essoufflement, étouffe l'entrepreneurship local en laissant dans l'oubli les possibilités que représentent les petites et

⁵⁷ L'approche fonctionnaliste en matière de localisation d'une organisation corporative hiérarchique verticale signifie que les diverses fonctions d'une entreprise (production, marketing, conception, vente, etc.) se répartissent géographiquement selon le seul critère de diminution des coûts de production (main-d'œuvre, transports, niveau de fiscalité, subventions accordées, etc.). C'est de cette manière que le territoire d'implantation ne constitue que le support de ces entreprises qui ne se sentent pas liées à ce dernier. Le territoire, dans ce cas-là, ne joue qu'un rôle passif.

moyennes entreprises comme moyen de création de richesse et d'emploi. Les collectivités locales possèdent alors peu d'instruments et de mécanismes de gouvernance et de développement pour revitaliser leur territoire.

Au Québec, de nouveaux programmes mis en place se basent sur une approche locale pour le développement de l'emploi (Tremblay et Fontan, 1994) en même temps qu'apparaissent les premières initiatives de développement en milieu urbain et rural⁵⁸. Mais ce n'est véritablement que dans la dernière moitié de la décennie 80 que les premiers projets de développement local, et non seulement des initiatives locales, voient le jour. À partir de ces projets, les acteurs cherchent à mobiliser des ressources tant individuelles que collectives. Ils s'inscrivent dans un processus d'élaboration et d'organisation pour piloter le projet. À la suite d'un diagnostic d'une situation problématique, des acteurs de différentes sphères, par le biais de négociations et de compromis, élaborent une vision commune de développement et établissent un plan d'action comprenant des buts à atteindre ainsi que des moyens et des ressources identifiés afin de renverser l'exclusion de leur territoire.

L'approche du développement local, comme pratique, sera définie et adoptée par les groupes communautaires urbains qui veulent doter leur communauté d'outils de développement socio-économique et d'une gouvernance locale pour piloter et gérer les problèmes et trouver des solutions *acceptables* pour la communauté. Basées sur une formule partenariale associant les secteurs communautaire, syndical, patronal et public, trois premières Corporations de développement économiques communautaires (CDEC), avec l'appui financier des trois paliers gouvernementaux (fédéral, provincial et municipal), voient le jour dans des quartiers montréalais en déclin qui ont souffert de la fermeture d'entreprises comme l'Est et le Sud-Ouest de Montréal. Le Québec urbain compte dix CDEC qui ont comme mission la revitalisation économique et sociale de la communauté par le biais de l'insertion ou la réinsertion en emploi, du développement de l'employabilité et de

⁵⁸ Dans les années 1970, il est question des Programmes d'initiatives locales (PIL) qui visent des activités de création d'emplois et dans les années 1980, ce sont des programmes de revitalisation des collectivités en déclin tel que le Programme fédéral d'aide au développement des collectivités (PADC) qui permettent de mettre sur pied des instances locales de développement.

l'organisation d'outils de développement économique adaptés à leur territoire. Leur territoire d'intervention est l'arrondissement constitué d'un ensemble de quartiers.

Dans le milieu rural, par le PADC lancé par le Ministère de l'Emploi et de l'Immigration du Canada, se formeront des Comités d'aide au développement des collectivités (CADC) et des Centres d'aide aux entreprises (CAE) qui fusionneront en 1995 pour donner les Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) (Lévesque, 2002). Les SADC constituent les instances de gouvernance locale pour soutenir principalement les collectivités rurales en difficulté. L'administration et la gestion relèvent de représentants locaux qui proviennent des différents secteurs géographiques ou de groupes d'intérêts de la collectivité. Leur territoire est celui d'une municipalité régionale de comté (MRC)⁵⁹, région se voulant d'appartenance qui regroupe en moyenne une vingtaine de municipalités locales. Le réseau est constitué de 54 membres qui sont présents dans 60% des municipalités régionales de comté (MRC) du Québec et exclusivement à l'extérieur des grandes villes.

Dans la décennie 1990, le local de concertation, qui institue de nouveaux partenariats entre l'État et les acteurs sociaux, fait suite au local de contestation et prend forme avec la reconnaissance par les pouvoirs publics de cette approche de développement. En 1997, le Gouvernement du Québec avec sa *Politique de soutien au développement local et régional* crée sur l'ensemble du territoire québécois les Centres locaux de développement (CLD)⁶⁰, de nouvelles instances de gouvernance locale. Croisement entre les CDEC et les SADC, ces CLD reposent sur le principe d'une collaboration étroite entre les municipalités et l'État. Le CLD constitue un centre de développement pour l'entrepreneuriat et les entreprises en offrant des services d'aide technique et financière pour le démarrage ou l'expansion de l'entreprise tant de l'économie de marché que sociale. Dans l'arrondissement Ville-Marie, où se situe notre territoire d'étude, la Société de développement économique Ville-Marie (SDEV),

⁵⁹ Les Municipalités Régionales de Comté ont été créées en 1979 par la *Loi sur l'aménagement et l'urbanisme* du gouvernement du Québec afin de mettre en place une échelle plus propice au développement local sur tout le territoire québécois et assumer la concertation entre les municipalités et la population de manière à constituer un espace cohérent pour les acteurs socio-économiques (Lévesque, Bourque et Forgues, 2001).

⁶⁰ Ces CLD ont le statut juridique d'organismes sans but lucratif.

mandataire du CLD Montréal, constitue le premier organisme local de développement et de gouvernance.

Le local, dans un contexte d'ouverture des frontières et de très forte concurrence, s'avère un précieux atout pour s'intégrer à l'environnement mondial, mais le développement suppose l'intersectorialité et comporte des activités qui demandent de plus en plus la maîtrise des technologies, de la recherche et de la formation. Le renouvellement des technologies vient à compter parmi l'une des principales forces motrices des changements du schéma territorial du développement économique (Storper, 1997). C'est pourquoi des territoires richement dotés en technologies, infrastructures et activités économiques *flexibles* supplantent peu à peu les anciens foyers de la révolution industrielle (Aydalot, 1984; Scott, 1988; Benko et Lipietz, 1992). La place du local dans le développement s'accroît donc dans les années 1990 et devient «cohérente avec un système de production et des entreprises qui misent sur la flexibilité et l'intégration, sur la rapidité de réponse à la demande, sur la culture d'entreprise, sur le zéro stock, le juste à temps, etc.» (Lévesque, 2002, p. 16).

3.2.2 *La stratégie des grappes pour une spécialisation industrielle*

La stratégie des grappes industrielles⁶¹ lancée en 1991 ne vise plus la diversification du tissu industriel comme dans les Trente Glorieuses, mais les politiques qui lui sont associées favorisent plutôt une spécialisation dans quelques secteurs concurrentiels au niveau international, comme les technologies de l'information et du multimédia, pour permettre au Québec de tirer profit de son insertion dans l'économie-monde⁶² (Bourque 2000; Lévesque, 2002). Cette stratégie mise de l'avant par le Ministre de l'industrie, du commerce, de la science et de la technologie (MICST)⁶³ (à cette époque, G. Tremblay) emprunte ses principes

⁶¹ D'autres parleront de filières industrielles, ce qui évite d'employer le terme de grappes industrielles associé au Parti Libéral du Québec (Bérubé, 2002).

⁶² Expression forgée par F. Braudel qui établit une différence entre cette notion et celle d'économie mondiale. Si la deuxième signifie l'extension des échanges au niveau planétaire, «le marché de tout l'univers», la première désigne plutôt «l'économie d'une portion seulement de notre planète dans la mesure où elle forme un tout économique» (Braudel, 1985, p. 85-86).

⁶³ Aujourd'hui regroupé au sein du Ministère des finances.

à M. Porter (1990) qui définit une grappe ou *cluster* comme étant des «firms and industries linked through vertical (buyer/supplier) or horizontal (common, customers, technology, etc.) relationships, and with the main players located in a single nation/state. Thus, the process of clustering (...) works best when the industries involved are geographically concentrated» (Porter, 1990, p. 157). Une grappe industrielle «c'est l'expression consacrée qui représente un ensemble d'industries d'un même secteur d'activités qui interagissent, se regroupent et se concurrencent entre elles, pour accroître leur compétitivité et accélérer leur croissance» (MICST, 1993, p. 12). Deux types de grappes ont été identifiés : celles dites concurrentielles qui se composent de secteurs porteurs avec un rayonnement sur la scène mondiale et comprenant des entreprises de calibre international et celles dites stratégiques qui incluent les secteurs qui jouent un rôle important dans le développement des différentes régions du Québec et qui, tout en offrant un bon potentiel de croissance, ne sont pas de même calibre international que les autres.

Comme le montre Bourque (2000) dans son analyse du modèle de développement, cette stratégie adoptée par le gouvernement du Québec se définit plutôt par son caractère sectoriel en favorisant la création de lieux de concertation pour ces secteurs que par son *approche entreprise*⁶⁴. Cette orientation sectorielle vise à solidifier les secteurs en encourageant les entreprises qui peuvent s'imposer comme gagnantes et être ainsi en mesure de concurrencer sur des marchés de plus en plus ouverts plutôt que de soutenir les entreprises en difficulté (Lévesque, 2002). Cependant, si le Ministre Tremblay, dans sa stratégie des grappes, ne délaisse pas complètement *l'approche entreprise*, celle-ci sera seulement appliquée aux entreprises qui satisfont aux critères d'excellence tels qu'une saine capitalisation, la qualité de ses ressources humaines, une technologie adéquate, la recherche et le développement, l'innovation, un bon climat de travail, la qualité totale, l'exportation, le respect de l'environnement et ce, même si ces entreprises ne font pas partie des grappes industrielles retenues (Gagné, 1991).

⁶⁴ L'approche entreprise consiste à renforcer chacune des fonctions d'une entreprise : gestion, mise en marché, recherche et innovation, financement et production.

Cette approche sectorielle suppose, pour le gouvernement, de créer des conditions générales favorables à l'ensemble d'un secteur plutôt qu'à la stimulation d'entreprises particulières. Ces conditions se traduiront par une offre intégrée en termes de valeur ajoutée qui combine autant le soutien au processus d'innovation par la recherche et le développement, l'adaptation technologique et la formation de la main d'œuvre que l'accès au financement tel que le capital de risque ainsi que des incitatifs pour attirer les entreprises étrangères au Québec. Une offre d'une main d'œuvre qualifiée est particulièrement nécessaire dans une économie axée sur le savoir qui permet d'exploiter le potentiel de croissance que représentent les secteurs de la nouvelle économie. Une politique active au niveau du marché du travail⁶⁵ est mise en place, et c'est ainsi que la Société québécoise de la main-d'œuvre (SQDM)⁶⁶, créée en 1992, adopte en octobre 1995 sa politique d'intervention sectorielle pour renforcer les qualifications de la main d'œuvre en rapport avec les exigences de la nouvelle économie.

Afin d'accélérer cette création d'emplois et de réduire le chômage, les mesures adoptées doivent faire en sorte que le marché du travail puisse absorber la main-d'œuvre disponible, mais qu'il y ait aussi une adéquation entre les qualifications des personnes et les compétences requises pour les emplois qui se créent dans cette nouvelle économie (Ministère des Finances, 1998). C'est ainsi que des comités sectoriels de la main-d'œuvre sont mis graduellement en place pour veiller à ce que le marché du travail et la formation se rapprochent le plus près possible de cette adéquation. Ces comités constituent un mécanisme intermédiaire de concertation sectorielle regroupant des partenaires du marché du travail (industries, enseignement/formation, syndicats et gouvernement) autour des enjeux de formation des ressources humaines. Ils soutiennent et font la promotion du développement de la main-d'œuvre et de l'emploi dans leur secteur spécifique.

⁶⁵ Cette politique crée des liens entre le milieu de l'éducation et le milieu économique. Elle comporte cinq axes : la préparation, l'insertion, le maintien en emploi, la stabilisation de l'emploi et la création d'emplois.

⁶⁶ Aujourd'hui devenue Emploi-Québec.

3.2.3 *La territorialisation de l'intervention étatique : nouvelle économie, technologies de l'information et multimédia*

La deuxième moitié de la décennie 1990 voit l'émergence de nouvelles politiques qui favorisent le regroupement d'entreprises de secteurs associés à la nouvelle économie pour y faire jouer l'effet de proximité. Dans ce sens, nous parlerons de territorialisation de l'intervention étatique dans le domaine sectoriel. Le gouvernement québécois, comme d'autres pays de l'OCDE, investit dans cette nouvelle économie qui se caractérise par la montée du rôle du savoir, des connaissances et de la technologie dans les activités productives. Cette prise de conscience du rôle de ces facteurs dans la croissance économique repose ainsi sur des investissements dans l'immatériel et la connaissance⁶⁷. Ce rôle décisif, qui revient désormais au savoir théorique dans l'innovation sociale et l'orientation du changement (Bell, 1976), dégage un principe nouveau d'organisation et d'application du savoir. Même si le savoir a toujours été un élément central du développement économique, le fait que l'économie soit étroitement tributaire de la production, de la transmission et de l'utilisation des connaissances est aujourd'hui mis de l'avant. Cette nouvelle économie du savoir implique aussi de nouvelles stratégies de développement économique qui sont mises en place pour s'adapter à cette restructuration de l'économie et du système productif. Si, d'un côté, cette restructuration profite à la constitution d'un espace mondial pour les échanges économiques, de l'autre, on assiste à une décentralisation vers le local comme espace de développement économique, d'emplois et cadre de création de ressources spécifiques.

Cette nouvelle économie se développe de manière accélérée à partir de 1992-1993 suite à l'avènement de deux innovations technologiques majeures qui bouleverseront les médias traditionnels : la numérisation de l'information et la connexion des réseaux les uns aux autres, soit leur interconnexion ou interopérabilité par le biais de l'autoroute de l'information ou Internet. Ces innovations rendent chaque média capable de servir à plusieurs usages rompant

⁶⁷ Nous nous référons à Boyer (2001) qui différencie l'information et la connaissance de cette manière : l'information correspond à tout élément pouvant être codé et transmis par signal, dans le cas des technologies de l'information et des communications par des bits, et la connaissance suppose un phénomène d'éducation, d'apprentissage, de mise en œuvre des résultats scientifiques et du savoir pratique; support de compétences nécessaires à la survie des entreprises.

ainsi avec leurs spécialisations antérieures. Le multimédia est donc le résultat de l'intégration numérique des sons, voix, musiques, textes, données, images fixes ou animées, quelque soit le support de distribution du contenu. L'interactivité entre le média et l'utilisateur est un élément essentiel dans la définition d'une production multimédia ou de contenu numérique interactif.

Au croisement de plusieurs domaines, essentiels au développement des nouvelles technologies de l'information tels l'audiovisuel, la sonorisation, l'édition, l'informatique et les télécommunications, le multimédia est donc au carrefour de différents processus d'innovation. Cet état de fait explique l'expansion rapide du secteur tant en ce qui a trait à la multiplication des usages et des usagers que du nombre d'entreprises y appartenant. La rencontre du savoir, des arts, de la culture, des technologies interactives et des nouveaux capitaux, offrant des contenus à valeur ajoutée, nous apporte la notion de *média intégré interactif*. Ce média combine dans une logique nouvelle les télécommunications avec les réseaux spécialisés ou universels, l'informatique avec son langage, ses logiciels, la communication graphique et l'audiovisuel avec leurs programmes et leurs services (leur *software*), qu'il s'agisse de l'édition de livres ou de journaux, de cinéma ou de la vidéo ou bien des différents programmes réalisés en vue d'une diffusion à la radio ou à la télévision. Cette rencontre doit aussi développer un nouveau modèle d'affaires, de nouvelles façons de faire et de penser l'investissement dans l'immatériel, dans l'idéation ou l'innovation. Ce qui diffère de la période précédente où la machinerie et l'équipement constituaient les principaux objets d'investissement.

Si, dans la première moitié de la décennie 90, se mettent en place, à partir d'une approche sectorielle, les premières infrastructures spécifiques pour la nouvelle économie, la deuxième moitié voit la convergence de programmes pour accélérer le développement du multimédia et des technologies de l'information dans des lieux ciblés. Mais auparavant, en 1994, le Conseil de la science et de la technologie du Québec (CST) publie un rapport intitulé *Miser sur le savoir : les nouvelles technologies de l'information*. Dans ce rapport, on peut y lire que «la technologie et le savoir deviennent donc des facteurs déterminants face à la concurrence sur les marchés internationaux» (CST, 1994, p. 15). Les technologies de l'information et du multimédia s'avèrent alors essentielles au développement économique par

leurs rôles joués dans la production, la circulation et l'utilisation du savoir qui s'impose comme source principale de valeur ajoutée dans les économies.

La même année, pour faire suite à ce rapport, le gouvernement créa le *Fonds de l'autoroute de l'information* (FAI) dont l'objet consiste à favoriser la création de contenus et de services francophones sur l'inforoute permettant à la population québécoise de travailler, de se divertir, de s'éduquer, d'utiliser des services courants et d'accéder à des produits culturels de source québécoise. Dans sa première année de fonctionnement, le FAI accepte 51 projets dans des domaines aussi variés que les bibliothèques, les services de santé, d'éducation et de formation et autres.⁶⁸ En juillet 1995, à la suite du rapport du Conseil consultatif de l'autoroute de l'information, le gouvernement créait le Secrétariat de l'autoroute de l'information qui recevait le mandat d'élaborer la stratégie québécoise de mise en œuvre de l'Inforoute et d'en coordonner l'exécution en collaboration avec des partenaires privés et publics. En 1998, ce processus a mené le gouvernement à publier sa politique québécoise de l'inforoute pour plusieurs raisons :

- généraliser l'utilisation de l'autoroute de l'information;
- préparer la jeune génération à l'univers des nouvelles technologies;
- bâtir un tronçon de l'inforoute qui reflète notre culture;
- accélérer la transition de l'économie et la croissance de l'emploi;
- rapprocher l'État du citoyen et des entreprises.

La mise en place de l'infrastructure inforoutière sera suivie en 1997 par la création du comité sectoriel de la main-d'œuvre des technologies de l'information et des communications⁶⁹, TECHNOCompétences. Cette création est en lien avec la nécessité d'avoir une main-d'œuvre qualifiée sur laquelle les entreprises peuvent compter et arrimer ainsi travail et formation. L'enjeu de la formation de la main-d'œuvre dans ce secteur émergent,

⁶⁸ Source : www.autoroute.gouv.qc.ca

⁶⁹ Qui comprend le domaine du multimédia.

mais en croissance accélérée, est central, surtout qu'à cette période, il était question de pénurie de main-d'œuvre. La première tâche du comité, outre le portrait sectoriel, sera de réaliser des profils de compétences des professions associées au multimédia dont la plupart sont méconnues. Ces profils demandent une actualisation des compétences de professions déjà existantes⁷⁰. Ce comité collabore aussi avec le Ministère de l'éducation afin de mettre en place de nouveaux programmes de formation académique pour répondre aux besoins de l'industrie. Certains volets de cette politique, comme par exemple celui de l'*insertion au travail* pour le secteur des technologies de l'information⁷¹, semblent difficiles à arrimer pour les responsables si l'on se réfère aux qualifications ou compétences nécessaires que demandent les emplois de ce secteur.⁷²

Ainsi, en 1997, du côté du MICST, on cherche à améliorer les facteurs de compétitivité des entreprises, à favoriser la mutation vers la nouvelle économie, l'émergence et le développement d'entreprises compétitives et finalement, le renforcement du tissu industriel sur tout le territoire.⁷³ Si l'une des actions pour atteindre ces objectifs se traduit par le renouvellement de l'offre de services en région, l'autre concerne directement la relance de Montréal. Cette stratégie veut faire de la métropole la région industrielle ou pôle de développement stratégique du Québec (MICT, 1997).⁷⁴

Pour ce faire, certains projets issus du Sommet sur l'économie et l'emploi de l'automne 1996 seront mis en route, particulièrement pour financer des entreprises de la nouvelle économie, améliorer le bassin de main-d'œuvre, stimuler l'attrait pour les sciences et la

⁷⁰ 85% des professions que nous retrouvons au départ dans le secteur multimédia existaient auparavant mais une mise à niveau des compétences liées à la numérisation s'avère nécessaire (ex-directeur de la formation de CESAM).

⁷¹ Pourtant, une entreprise d'insertion utilisant la technologie multimédia sera créée à cet effet.

⁷² Entrevue avec la représentante de TECHNOCompétences.

⁷³ Éléments que nous retrouverons par la suite dans l'énoncé politique *Québec. Objectif Emploi* de 1998 du Ministère des Finances du Québec.

⁷⁴ Pourtant, peu est dit à ce sujet dans l'Énoncé politique de 1998 pour faire de Montréal ce pôle stratégique, sauf l'idée d'un Centre financier.

technologie et faire de Montréal un lieu propice pour les investissements. Pour le soutien aux entreprises, le gouvernement crée le crédit d'impôts pour la production de titres multimédias. Pour améliorer le bassin de main-d'œuvre, TECHNOCompétences, en collaboration avec l'organisme Montréal TechnoVision⁷⁵ nouvellement créé, mettra sur pied le projet *2TI* pour augmenter l'offre de spécialistes en haute technologie et le nombre de diplômés. Pour ce faire, différentes activités se tiendront, comme les salons de l'emploi, afin de promouvoir les carrières de ce secteur. Finalement, d'autres projets recevront l'appui du gouvernement. De ceux-ci, nous retrouvons la MédiaSphère Bell du Consortium CESAM⁷⁶, un carrefour multimédia et vitrine technologique pour promouvoir les produits et les expertises en multimédia et le Studio Behaviour de Discreet Logic, un centre de production en arts numériques de pointe (animation 3D, longs métrages, effets spéciaux, radiodiffusion numérique).

Un projet de ce Sommet, qui a été refusé, inspirera le futur programme CDTI. Le projet *Mercur*e du Groupe Vaugois proposait, non de subventionner les entreprises par le biais de crédits d'impôt ou d'investissements massifs dans les immobilisations, mais plutôt d'investir dans la main-d'œuvre d'un domaine promoteur, le multimédia (Représentante du Groupe Vaugois). Concrètement, il s'agissait, pour le gouvernement, de subventionner un employé d'une entreprise de ce secteur au montant de 25 000\$ et ce, sans distinction des tâches à accomplir pour une période de cinq ans. C'est avec ce plan qu'en 1997, ce même groupe a convaincu Ubi Soft, une compagnie française spécialisée dans la création de logiciels de divertissement interactif, de venir s'implanter à Montréal. Cet événement mobilisa l'industrie locale du multimédia qui se regroupa dans une association sectorielle des producteurs de

⁷⁵ Montréal TechnoVision a pour mission de mobiliser le monde des affaires et les autres intervenants socio-économiques de la région de Montréal autour d'une vision et d'un plan d'action pour accélérer le développement d'un pôle technologique de classe mondiale.

⁷⁶ Le Centre d'expertise et de services en applications multimédias (Consortium CESAM) résulte d'une initiative privée soutenue par les pouvoirs publics. Il est créé en 1995 et constitue le premier regroupement d'entreprises et d'organismes des secteurs des technologies de l'information, des télécommunications, de l'audiovisuel et des médias. Son principal objectif est en étroite liaison avec les objectifs gouvernementaux et consiste à accélérer le développement local de l'industrie du multimédia dans le but d'augmenter la capacité du Québec à exporter des produits et services.

multimédia du Québec (APMQ)⁷⁷. Le gouvernement choisit plutôt la formule de crédits d'impôt visant à la fois à assurer la formation des jeunes Québécois et à attirer en sol québécois des entreprises étrangères. Pour ce faire, le gouvernement constitua le premier programme liant le secteur avec un lieu spécifique, soit des immeubles désignés. Le concept de CDTI a été lancé le 25 mars 1997, lors du Discours sur le budget du gouvernement québécois. Cette politique innovatrice se constitue au départ sur une base expérimentale en tant que projet-pilote. Trois villes centrales recevront ces projets : Montréal, Québec et Hull⁷⁸. Ces CDTI ont comme objet de regrouper dans un même immeuble des entreprises du domaine des technologies de l'information, des communications et du multimédia.

Une territorialisation de l'intervention sectorielle de l'État caractérise cette deuxième moitié des années 1990. Elle conjugue des éléments d'une approche industrielle avec ceux d'une approche de développement local/régional établissant un nouveau rapport au territoire. On cherche donc à bâtir le secteur industriel dans des *sites désignés* tels que les CDTI et la Cité du Multimédia. L'intervention de l'État s'orientera vers la nouvelle économie pour répondre à la demande du marché de consommation. Après avoir identifié les caractéristiques des entreprises les plus créatrices d'emplois, le gouvernement cherche les moyens d'en favoriser le développement. C'est ainsi que le multimédia, à la fois technologie et produit culturel, et les technologies de l'information furent ciblés afin d'offrir des emplois qualifiés à des jeunes pour améliorer les compétences de son bassin de main-d'œuvre qualifiée et favoriser l'innovation technologique.

Si, dans un premier temps, nous assistons à la mise en place des CDTI dans les principaux centres urbains et, par la suite, de la Cité du Multimédia, le gouvernement, dans un deuxième temps, mettra aussi les régions au diapason avec la nouvelle économie. En 1999, il crée, dans chaque région du Québec où il n'y a pas de CDTI, les CNE, nouvelle génération de CDTI. Ces Carrefours s'adressent non uniquement aux secteurs des technologies de l'information et du multimédia mais aussi aux secteurs des biotechnologies,

⁷⁷ APMQ, CESAM et le FIM, en échange d'un soutien financier des pouvoirs publics, se regrouperont en 2000 pour former une seule organisation sectorielle : Alliance NumériQC.

des technologies des matériaux et des technologies de la production et des services de nature scientifique et technologique. Cette stratégie veut permettre au Québec d'accélérer la modernisation de son économie vers la nouvelle économie, de son système de production vers une production diversifiée de qualité et d'améliorer les compétences de son bassin de main-d'œuvre. Ces nouveaux espaces de la nouvelle économie visent aussi à positionner le Québec dans l'économie-monde en s'insérant dans de nouveaux segments des marchés internationaux. De plus, à Montréal comme ailleurs, le multimédia constitue aussi une source importante à la base de la revitalisation d'anciens quartiers péri-centraux (Braczyk, Fuchs et Wolfe, 1999; Manzagol, Robitaille et Roy, 2000; Manzagol, 2002) .

3.2.4 *Vers la recomposition du Centre-Ville et du Faubourg des Récollets*

En 1990, la Ville de Montréal se dote de son premier plan d'aménagement et d'urbanisme dont sont issus les arrondissements montréalais. Le Centre-Ville est particulièrement touché par ce plan pour redynamiser le cœur de Montréal. La stratégie d'affectation de son sol consistait à favoriser, dans certains secteurs près du Centre-Ville, une vocation résidentielle afin de densifier la population pour assurer sa croissance et son rayonnement. Le plan d'aménagement et d'urbanisme de l'environnement Ville-Marie prévoyait la construction de 10 000 unités de logements dans les trois Faubourgs : des Récollets, Québec et St-Laurent, des quartiers à proximité du Centre-Ville. Afin de réaliser ce plan, la SIMPA, entre 1987 et 1992, se constitue une réserve foncière dans ces trois Faubourgs. Dans celui des Récollets, elle acquiert plus de 80% des bâtiments et terrains. Pour notre territoire d'étude, le plan 33 qui lui est associé prévoyait, pour le quartier, entre les rues Des Soeurs Grises à l'ouest, de la Commune au sud, de la rue Prince à l'est et de la rue William au nord (donc notre secteur d'étude), l'habitation comme activité dominante.

⁷⁸ Sherbrooke et Laval s'y rajouteront par la suite.

Les principales orientations du plan 33 se présentent en cinq points :

- re-développer le Faubourg en tant que secteur d'activités multiples pour contribuer à la revitalisation du Vieux-Montréal et favoriser, à cet effet, le développement des activités de bureau. Dans un premier temps au nord du Faubourg et, dans un deuxième temps, le long de l'autoroute Bonaventure, mais aussi assurer la prédominance de l'habitation dans la partie sud et y prévoir une desserte commerciale locale adéquate;
- adapter le gabarit des nouvelles constructions au bâti du Vieux-Montréal. Des édifices plus élevés pourraient être érigés dans la partie nord du Faubourg ainsi que le long de l'autoroute Bonaventure. La protection du patrimoine architectural sera prise en compte par la réglementation;
- favoriser les activités commerciales liées aux activités locales et touristiques au niveau du rez-de-chaussée sur la rue de la Commune;
- aménager la rue McGill/Côte du Beaver Hall comme axe majeur reliant le Vieux-Port au Centre des affaires. Cet aménagement respectera un caractère de *grande avenue*, accordant une attention particulière à la circulation piétonne. On favorisera l'implantation de commerces au rez-de-chaussée, d'hôtels et de bureaux aux abords de cette rue;
- assurer de meilleurs liens entre le Faubourg, le Centre des affaires, le Vieux-Port et le Vieux-Montréal par une desserte adéquate des transports en commun (Ville de Montréal, 1992, p. 86).

Si le plan d'aménagement et d'urbanisme comporte aussi des mesures de protection et de mise en valeur du patrimoine bâti en concordance avec l'entente MAC-Ville de 1979, qui vise à désigner des zones avec des immeubles comportant une valeur patrimoniale, la SIMPA s'intéressera au Faubourg beaucoup plus en raison de son vaste potentiel de développement résidentiel que de son patrimoine. Il n'y a que trois bâtiments qui sont considérés comme comportant une valeur patrimoniale exceptionnelle à protéger : le New City Gas (1859-1861) au 956, rue Ottawa, la fonderie Ives & Allen (1860-1872) située au 261, rue Queen et la Royal Electric Co. (1902) au 733, rue Wellington.

Pour le Vieux-Montréal, qui montrait des signes de reprise de l'activité immobilière, le plan consistait à peupler les Faubourgs avoisinants en état d'abandon pour briser l'isolement du reste de la ville renforcé par les frontières constituées par l'autoroute Ville-Marie. Il devenait primordial de développer l'habitation dans le Vieux-Montréal ou à sa proximité pour

susciter la venue de services (restauration, marchés d'alimentation, écoles). La réserve foncière constituée dans les trois Faubourgs permettra l'essor de l'habitation du Vieux-Montréal contribuant ainsi à sa revitalisation.

En 1989, un premier projet de restructuration et de mise en valeur du Faubourg des Récollets, *Quartier des écluses*, est élaboré en partenariat entre la Ville et le secteur privé. Le projet prévoyait la construction entre 2000 et 5000 unités d'habitation de luxe qui seront situées dans le sud du quartier. Ce plan aux proportions gigantesques visait à refaire un nouveau quartier urbain en y aménagement des habitations, des hôtels, un centre commercial et des immeubles à bureaux. Le *Quai des Écluses* devait être la première étape du développement avec la construction de 200 unités résidentielles. L'idée de développer une fonction résidentielle possède une certaine logique, car la situation du quartier, proche du Centre-Ville et du Vieux-Montréal, est attirante, surtout pour une population à hauts revenus et vieillissante qui souhaiterait quitter la banlieue. De plus, ces constructions pourraient mettre un frein à l'exode des Montréalais vers la banlieue. Mais d'un côté plus réaliste, ce concept est impraticable aux plans économique, culturel et social.

- Au plan économique : un contexte où, à Montréal, l'offre d'unités de logements dépasse la demande;
- Au plan culturel : la préservation du patrimoine comme composante de notre mémoire collective devient de plus en plus un aspect important à considérer dans les projets de développement. La démolition presque complète des bâtiments (sauf les 3 bâtiments mentionnés ci-haut) dans le Faubourg vient à l'encontre de cette volonté de préservation du patrimoine;
- Au plan social : ce projet constitue une menace de destruction et de gentrification du quartier pour les artistes, artisans, professionnels en architecture et design et les entreprises qui se sont installés dans les anciens entrepôts et/ou usines.

Ce projet voyait le Faubourg des Récollets comme une zone qui contribuerait à l'amélioration de ce qui l'environne et non comme un lieu de travail et de vie pour ses occupants. Il constituerait de cette manière une annexe du Centre-Ville et un instrument pour sa croissance. Cette opération de réhabilitation devrait avoir des effets d'entraînement positifs sur l'environnement économique immédiat et donc du Centre-Ville. Toutefois, dans une

période financière difficile, ce projet, non exempt de critiques de la part des habitants, sera abandonné en 1993.

En 1995, en période de restructuration, l'on assiste à la fusion des deux paramunicipales immobilières : la Société immobilière du patrimoine architectural de Montréal (SIMPA) et la Société de développement industriel de Montréal (SODIM)⁷⁹ qui donnera naissance à la SDM⁸⁰. Deux objectifs sont à la base de cette fusion : celui, bien sûr, de rationaliser les coûts de fonctionnement administratif des sociétés et celui d'établir une cohésion dans les stratégies de développement immobilier montréalais. Si la SDM hérite des actifs de deux agences, elle hérite aussi de leurs problèmes financiers, entre autres occasionnés par la constitution de sa réserve foncière achetée à un prix supérieur à sa valeur réelle (Directeur du Bureau de la Cité) de même que par la faible capacité d'absorption, à Montréal, de l'offre résidentielle à cette période.

Le total des actifs de ces trois paramunicipales représentait au 31 décembre 1995, 484 729 000\$. Le parc immobilier se compose alors de près de 2,1 millions de pieds carrés d'espaces pour des bureaux et des commerces, de 1,2 million de pieds carrés d'espaces industriels, de près de 9,5 millions de pieds carrés de terrains et de 5 675 unités résidentielles (SDM, 1999). Par contre, de 1995 à 1998, la SDM s'enlise dans un endettement croissant, passant de 131 021 000\$ à 225 256 000\$ dollars. Pour la SDM, le projet de Cité du Multimédia constituera une formidable opportunité de se renflouer financièrement.

Une des premières tâches de la SDM sera de réviser le projet et de trouver des solutions moins dispendieuses à la remise en valeur de sa réserve foncière. Elle commande donc des études lui permettant de mieux dresser un portrait de la situation du Faubourg des Récollets. Cette révision apporte, d'une part, la sauvegarde de 17 bâtiments dont 9 appartenant à la SDM et d'autre part, l'inclusion du concept de *retissage* des îlots de bâtiments existants en leur

⁷⁹ Cette dernière est issue de la fusion, en 1988, de deux autres sociétés paramunicipales : la Société municipale d'habitation de Montréal (SOMHAM) et la Société de développement de Montréal (SODÉMONT). Elle possède plus de 5600 logements et plusieurs immeubles commerciaux.

⁸⁰ Elle hérite aussi des actifs non-résidentiels de la Société d'habitation et de développement de Montréal (SHDM).

redonnant une nouvelle valeur, mais en tenant compte des tendances au niveau des occupations existantes des bâtiments. En considérant les nouvelles tendances occupationnelles qui se dessinent dans le Faubourg, les autorités municipales montrent une première *ouverture à la communauté*. Ces tendances se traduisent par des types d'occupation/usages avant-gardistes (lofts et studios d'artistes, bureaux de professionnels, services, etc.), une nouvelle population résidante, une popularité du quartier à la hausse mais aussi des problèmes d'adaptation du cadre bâti ancien associés aux activités industrielles passées, à la réglementation, à la sécurité, au zonage, à la mixité d'occupation, etc.

Le Faubourg illustre une tendance qui s'observe de plus en plus, celle de l'association des modes de vie et de travail. En effet, allons-nous vers une demande croissante pour des milieux de vie combinant les lieux de résidence, travail, loisirs et services? Un retour au centre de la ville serait-il envisageable dans le futur, délaissant ainsi la banlieue? Les quartiers des affaires avec ses tours à bureaux ne sont pas recherchés par de jeunes entreprises de la nouvelle économie, la hausse du travail à la maison et les travailleurs autonomes diminuent les espaces nécessaires à l'entreprise, donc le lieu de résidence devient aussi le lieu de travail. Finalement, le réseautage/regroupement virtuel mais aussi physique semble essentiel pour le développement de l'innovation et des affaires. Donc, depuis une dizaine d'années, prennent place au sein du Faubourg des entreprises créatives tant du domaine des arts visuels que de celui des technologies de l'information et du multimédia.

Déjà, en 1995, la SDM courtise des entreprises du multimédia pour faire de ce secteur le levier du re-développement du Faubourg. Elle attire ainsi, comme locataires pour certains de ses bâtiments, des entreprises telles que Intellia Production⁸¹, St-Remy Multimédia et l'incubateur d'entreprises CEIM (SDM, 1997). La première s'installe au 711 De la Commune Ouest et la deuxième, St-Remy Multimédia, s'installe au 682 William, l'ancienne Maison Bagg datant de 1819. Elle participe à l'élaboration de sa reconversion en respectant le passé de ce bâtiment, comme celui d'Intellia.⁸² L'incubateur, quant à lui, est situé sur la rue Prince.

⁸¹ Aujourd'hui Nurun.

⁸² Cette observation a été faite lors de la visite des locaux de ces entreprises.

Lorsque j'étais à la Ville [de Montréal], j'ai ciblé le multimédia dès le départ. En 1996, lorsque je m'occupais du dossier, le plan de la Ville était de tout démolir, pour construire des condominiums. J'ai changé l'approche, la Ville ou la SDM n'avait pas d'argent pour construire ces condos ni vraiment pour rénover. La seule clientèle intéressée à développer le patrimoine industriel du secteur ce sont les entreprises de multimédia. Je suis allé chercher le propriétaire de Discreet Logic en lui montrant les bâtiments, il est venu s'installer, ainsi qu'Intellia, St-Remy multimédia. Déjà il se créait une masse critique (Directeur de l'Agence du Faubourg).

La thématique autour de laquelle émerge l'idée de constituer un pôle culturel alliant arts et nouvelles technologies origine de la SDM.

Un permanent de l'Agence [Agence du Faubourg] est un ancien chargé de projet de la Ville pour le développement du quartier et c'est lui qui avait développé la thématique du quartier où se ferait la convergence des arts et des nouvelles technologies de l'information (Représentant d'entreprise).

Cette orientation se confirmera avec l'intérêt d'une firme de multimédia, Discreet Logic, leader dans le domaine de l'animation 3D, qui s'implantera dans le Faubourg. Cette entreprise s'installe au 10 Duke après la réhabilitation de cette ancienne fonderie en conservant certains éléments rappelant son passé. À la suite d'une visite de Silicon Alley de New York (Grammond, 2000), son propriétaire développe le concept de *hub* ou complexe multimédia de 58 576 pieds carrés⁸³. En effet, cet ancien collaborateur de Langlois, créateur de Softimage, veut y concentrer, outre son entreprise Discreet Logic⁸⁴, Behaviour Communications composée de Behaviour Entertainment et MaloFilms. Ce secteur a un effet d'attraction pour ce type d'entreprise puisqu'en 1999, le guide canadien de l'industrie du multimédia dénombre quarante-deux entreprises oeuvrant dans les technologies de l'information et du multimédia dans le Faubourg ou à proximité, auxquelles s'ajoutent toutes celles situées ailleurs à Montréal mais plus particulièrement à proximité de son centre.

⁸³ C'est ce concept qui est à la base de son projet de centre de production numérique qu'il présentait au Sommet socio-économique de 1996. Ces bâtiments seront plus tard intégrés à la Cité du Multimédia (SDM, liste, 1999).

⁸⁴ En mars 1997, Discreet Logic ouvrait les locaux de sa filiale, Behaviour, au 10 de la rue Duke. Ils furent restaurés par l'Atelier In Situ de la rue des Soeurs-Grises qui récolta le prix Orange d'Héritage Montréal et en novembre 1998, le Grand prix d'excellence de l'Ordre des architectes pour leur travail de reconversion de ce bâtiment industriel.

Cette nouvelle population et ces nouvelles activités montrent l'existence de potentialités du Faubourg que les instances publiques redécouvrent. Le quartier retrouve progressivement une nouvelle popularité qui accentuera ainsi son pouvoir d'attraction. Il est désormais au centre d'enjeux importants pour la rénovation urbaine montréalaise. On redécouvre alors qu'un espace ou un lieu de la ville, fut-il d'intérêt patrimonial, ne peut survivre s'il est isolé des autres quartiers (Bodson, 1996).

3.3 Un renouvellement de l'action publique

Plus de cinquante ans d'histoire nous ont montré les transformations de l'action publique dans le développement pour en arriver dans la deuxième moitié des années 1990, à cette conjonction du territoire, le Faubourg, avec les technologies de l'information. Après une reconnaissance institutionnelle du local, cette conjonction illustre les tentatives de créer des liens entre une approche de développement local et une approche sectorielle, voire industrielle. Un projet de revitalisation d'un territoire en milieu urbain transitant vers la nouvelle économie dans un contexte de mondialisation et de mutations profondes montrera la complexité que demande une telle action de développement. Dans ce sens, il est important de repérer les caractéristiques économiques, sociales, culturelles et politiques issues de ces interventions qui constituent autant de conditions favorables que de contraintes au développement d'un territoire. Par contre, situé en milieu urbain, ce territoire en transition peut bénéficier d'avantages offerts par les produits de l'urbanisation de ce milieu dense, tels les infrastructures locales de transport et de télécommunications, les institutions de formation, les services tertiaires moteurs ou à valeur ajoutée, un bassin de travailleurs qualifiés, etc.

Ce chapitre constitue en quelque sorte le socle permettant de mieux comprendre les deux stratégies des acteurs qui constitueront chacune l'objet des chapitres IV et V. Le territoire local n'émerge pas seulement de la mobilisation de ses ressources internes; l'État a un rôle à jouer pour les faciliter si déjà, les actions posées relèvent un changement dans une situation initiale. Sinon pour les faire émerger si cette dynamique n'existe pas dans les collectivités locales afin qu'elles construisent leurs spécificités. Dans le contexte de la reconfiguration des économies et des territoires, le processus d'ajustement spatial demeure encore fortement inégalitaire, légitime et renforce les formes innovatrices de l'intervention des acteurs

institutionnels comme l'État, dans le sens d'une dynamique endogène du développement local (Kherdjemil, 1998, p. 14). Ainsi, la redéfinition de l'État demande d'accompagner à la fois des territoires locaux innovateurs et ceux qui éprouvent des difficultés. L'État faciliterait en quelque sorte la mise en oeuvre d'un environnement-système favorable à l'innovation, mais qui se base sur certains atouts des milieux.

Le chapitre 4 présente et analyse la démarche qui mène au Carrefour des arts et des technologies comme stratégie de re-développement. Comme nous le verrons, si son élaboration ne cause pas de conflits, celle de sa transformation et la venue d'intervenants extra-locaux en soulèveront entre le milieu local et les autorités publiques locales.

CHAPITRE IV

STRATÉGIE DE CONSTRUCTION SOCIALE DU TERRITOIRE (I) : LE CARREFOUR DES ARTS ET DES TECHNOLOGIES

Ce chapitre analyse la stratégie des acteurs guidant le premier projet, celui du Carrefour des arts et des technologies, issu d'une concertation à l'échelon local qui se veut intégrateur de la diversité des occupants. Les principes qui guident le projet se reflètent dans la stratégie pour l'organisation de la participation et des opérations du projet qui se constitue d'un ensemble d'actions, de manœuvres coordonnées, de moyens et de ressources ciblés. La stratégie peut s'articuler selon deux approches : le positionnement ou la perspective. Dans le premier cas, elle reflète notre représentation de l'autre ou, dans ce cas-ci, des autres territoires, et cherche à améliorer (ou créer) la position concurrentielle du territoire pour se différencier et exercer un pouvoir d'attraction sur les entreprises. Pour ce faire, le territoire cherchera à créer des éléments favorables au développement des entreprises.

Dans le deuxième cas, la stratégie s'inspire de nos visions et de nos valeurs. Elle est dite de perspective et vise à un changement social en vue d'un meilleur monde et renferme une part d'utopie (Malo, 2001). Dans ce cas-ci, elle se constitue de plusieurs dimensions, comme la qualité de vie du quartier; non seulement pour les entreprises mais aussi pour sa population. Par contre, si le positionnement s'avère nécessaire pour réussir l'adaptation à l'environnement extérieur, celle de la perspective *utopique* est essentielle pour la transformation sociale (Malo, 2001). Les deux approches, celle par le positionnement et celle par la perspective, s'avèrent complémentaires pour produire un territoire porteur de sens et de cohésion sociale.

Ce chapitre montre que la première phase du re-développement du Faubourg repose sur une volonté d'agir au niveau du quartier et s'inscrit dans un type de gouvernance communautaire inclusif s'appuyant sur une approche participative de la communauté. Ce projet se pilote à partir d'un mécanisme central de gouvernance, celui de la mobilisation du milieu local et de son regroupement volontaire. La Société de développement de Montréal (SDM), l'acteur public local, est l'initiateur de cette mobilisation. Par ce mécanisme, la SDM compte sur le dynamisme du milieu et sur ses initiatives pour inverser ou du moins infléchir les tendances lourdes ou structurelles responsables du déclin du Faubourg (Hamel, 1990, p. 30). Ce que le pouvoir local n'avait pas réussi à réaliser jusque-là, dans un respect de la synergie locale et d'une vision multidimensionnelle du développement.

Le projet de Carrefour se construit sur les relations qui se tissent mais aussi sur leur *déconstruction* qui modifie les formes de gouvernance qui se dessinent. Une dimension conflictuelle autour des enjeux liés à la production d'une identité collective prend forme à la fin de cette première phase qui divise les autorités locales et le milieu quant à l'orientation du re-développement. Cette action montre qu'une gouvernance horizontale entre le pouvoir local et le milieu n'est pas acquise et ne repose pas sur des acteurs autonomes et interdépendants, du moins jusqu'à l'intégration de ressources externes. Le milieu négocie sa participation dans une relation de pouvoir asymétrique dont l'un des acteurs peut décider de se retirer ou exclure une partie prenante du projet. En effet, de la mobilisation émergera une structure associative locale qui n'aura pas véritablement de reconnaissance des pouvoirs publics.

4.1 Émergence du processus de gouvernance et participation du milieu local

Un carrefour, comme projet de territoire, se met en place par des procédures souples qui permettent de développer des échanges entre les parties prenantes, de dégager une problématique commune, de construire progressivement un consensus et de mettre en forme les propositions pour la prise de décisions. La deuxième phase où se prend la décision de proposer la réserve foncière de la SDM comme lieu d'implantation du CDTI, en collaboration avec des membres de l'Agence du Faubourg, mettra finalement en lumière l'asymétrie du pouvoir entre les principaux acteurs. Le projet de Cité bouleversera le projet issu du milieu. Il

faut attendre deux ans après l'annonce de la Cité pour que certains principes de ce Carrefour soient remis à l'agenda.

Le Faubourg se prête bien à une action spécifique de développement économique, surtout que son grand projet immobilier n'a pas trouvé preneur, que la densité résidentielle est faible et qu'une grande partie des locaux sont inoccupés. En conséquence, un accent particulier sera mis sur l'environnement physique de la Cité. Si dans un premier temps, les énergies mèneront à la création de la structure représentative du milieu, dans un deuxième temps, les responsables de cette structure vont être aux prises avec son actualisation afin de maintenir le degré de mobilisation. En effet, la dynamique conflictuelle qui oppose le milieu et les autorités locales rend difficile le maintien de cette mobilisation, surtout avec la reconfiguration du projet initial. Cette dimension conflictuelle présente au sein du processus de gouvernance montre le caractère instable des formes de coordination et de leurs relations avec les institutions locales.

La SDM a choisi d'adopter une démarche de concertation afin de former, dès le départ, un consensus avec les autres propriétaires, les occupants et résidents du secteur et de la Ville de Montréal sur le devenir du quartier et ensuite élaborer conjointement un plan d'action. Ce quartier, qui a tout l'apparence d'une friche industrielle, est quand même un espace habité et construit au fil des années. Pour devenir un lieu d'identité, de mobilisation et de développement, l'appui de la communauté locale et de son engagement sont nécessaires. Cette démarche ne doit pas perdre de vue l'importance que joue le quartier dans la mise en valeur du Vieux-Montréal. Elle doit en tout point s'intégrer aux efforts similaires entamés par le Bureau de la promotion de la SDM. Pour se donner certaines balises dans sa démarche de concertation, la SDM reprend à son compte certains principes du programme *CAUSE* (Community Assist for an Urban Study Effort)⁸⁵ créé par l'Ontario Association of Architects,

⁸⁵ Créé en 1981, CAUSE regroupe une équipe de professionnels de l'environnement et d'étudiants bénévoles et se spécialise dans la mise sur pied de différentes *charrettes* et de leur logistique. Le comité CAUSE s'occupe de choisir les professionnels et d'encadrer la production des recommandations.

pour l'idée de la *charrette* et sa formule participative, le programme *Rues Principales*⁸⁶ de la fondation Héritage Canada, pour la coordination des efforts par l'entremise d'un chargé de projet ou encore du CIRQ⁸⁷ (Centre d'intervention pour la revitalisation des quartiers) pour le soutien technique. Ces organismes visent chacun à leur manière le développement de la capacité d'agir des populations sur le développement.

4.1.1 *Amorce du dialogue entre la SDM et le milieu local*

La SDM, contrainte à la fois par le manque de ressources, le contexte peu favorable à de grands projets immobiliers tel que le Quartier des Écluses de 1989, amorce un rapprochement avec le milieu pour restructurer le Faubourg. Cet acteur public a une bonne connaissance des ressources professionnelles que recèle le quartier que ce soit aux niveaux culturel et artistique, numérique, urbanistique et architecture qu'à celui du soutien aux entreprises en démarrage. Ces ressources seront mises en contribution tout au long du processus menant au CDTI. Ainsi, l'approche retenue par la SDM consiste à partir du potentiel spécifique du quartier, à mettre en place des dispositifs de participation au développement et de cette manière, mobiliser les ressources endogènes *du quartier vers le quartier*; stratégie par laquelle il se re-développera.

Entre les autorités et le milieu s'amorce alors un processus dialogique qui se traduit par des formes nouvelles de mobilisation pour esquisser un programme initial de développement (SDM, 1996) et évaluer l'opportunité de créer un pôle culturel sur la rue Prince (voir fig. 2.2) où se concentraient les activités de nature artistique et technologique, plus spécifiquement l'imagerie de synthèse. La SDM réunira autour d'une table des intervenants significatifs du milieu local, c'est-à-dire pouvant à la fois émettre des idées, jouer un rôle incitatif et rassembleur et coordonner une mobilisation tout en exerçant un certain pouvoir d'influence et de représentation de la communauté. Le processus qui émerge cherchera à fédérer les intérêts

⁸⁶ Rues Principales coordonne les efforts d'intervenants du milieu à la revitalisation d'un secteur. Il fait appel à un chargé de projet payé par le commanditaire pour la durée du projet. Rues Principales se spécialise dans la réhabilitation des artères commerciales des vieux centres-villes.

⁸⁷ Le CIRQ est un groupe multidisciplinaire né des SIDAC (Société d'investissement des artères commerciales) de Montréal et s'apparente aux groupes de ressources techniques.

divergents, développer les compétences collectives et utiliser le savoir-faire local. Autour de l'organisation et de la planification d'un événement mobilisateur, les premières rencontres constituent une «sorte de remue-ménage pluridisciplinaire pour établir un concept cohérent de développement» (SDM, 1996). Ce processus amènera progressivement les différents participants à se connaître et à partager, constituant ainsi le premier réseau d'acteurs pour le re-développement afin de construire collectivement une représentation commune et possible du projet et de se doter de moyens en vue de sa réalisation.

La volonté de la SDM, initiatrice du processus, de réintégrer le Faubourg des Récollets dans le tissu urbain montréalais, la mène à identifier des propositions de revitalisation du tissu socio-économique. À la suite des informations qu'elle récolte, tant de l'état des bâtiments que des tendances qui se dessinent dans le Faubourg et dans l'ensemble montréalais, elle se penchera sur la possibilité de construire une image distincte du Faubourg pour positionner le quartier au sein de l'agglomération montréalaise (SDM, 1997). La SDM fait ressortir les traits marquants de l'évolution récente du Faubourg qui seront par la suite complétés par l'établissement collectif du diagnostic.

Choisir un secteur pour relancer l'économie locale et l'emploi par l'implantation et le développement d'activités économiques constitue une phase importante dans la redynamisation d'un territoire. «Le développement des entreprises serait synonyme, au niveau local, d'un élargissement des opportunités d'emploi pour les habitants, d'un accroissement des ressources financières des collectivités territoriales, d'une dynamisation de l'image des villes et d'une revitalisation possible de leur espace physique» (Demazière, 2000, p. 1). La SDM, dans ce sens, a bien identifié un créneau porteur à la fois de développement économique et de création d'emplois. Partir des activités émergentes du Faubourg pour initier le processus de revitalisation constitue une stratégie qui permet à la fois de maintenir dans le quartier des entreprises existantes et d'en créer ou en attirer d'autres pour ainsi restructurer l'économie locale. L'idée de combiner arts et technologies s'avère intéressante, mais la tentation de privilégier le secteur offrant plus de retombées économiques au détriment de l'autre est forte dans cette situation. Sans écarter le secteur artistique, «l'activité économique dominante serait la haute technologie» (Directeur de l'Agence).

Dans le quartier ou à proximité, il y a un mouvement de localisation d'activités d'imagerie de synthèse, de production et de post-production de films, d'arts visuels, etc. De plus, à cette époque, soit dans la première moitié des années 1990, il n'y a pas à Montréal, comparativement à d'autres villes nord-américaines, de quartiers identifiés ou dédiés à la production de biens et services multimédias ou plus généralement, aux nouvelles technologies de l'information; le boulevard St-Laurent commence à peine dans ce créneau. Ce secteur en émergence pourrait s'avérer stratégique pour positionner régionalement le quartier. «Si l'on regarde les expériences nord-américaines, c'est spécial que ça ne s'est pas encore passé à Montréal» (Directeur de l'Agence). En effet, sur la scène internationale, s'observent des lieux d'implantation de l'industrie du multimédia dans des quartiers centraux tels que le Multimedia Gulch à San Francisco, la Silicon Alley à New York et le Sentier du multimédia à Paris. Ces quartiers deviennent une source de revitalisation et de dynamisation du tissu économique par la concentration d'entreprises et d'emplois qui les caractérisent (Manzagol, 2002).

La transition vers la nouvelle économie caractérise de plus en plus Montréal, et le Faubourg des Récollets suit la tendance. Comme nous l'avons démontré au chapitre 2, depuis une dizaine d'année, l'activité dominante dans le Faubourg relève de cette nouvelle économie ou encore du tertiaire moteur. Ce tertiaire, qui représente 65% des entreprises du Faubourg, regroupe les secteurs des services aux entreprises, des arts et communications et de mode et du design. Mais plus particulièrement, le service aux entreprises représente 38% des entreprises de ce tertiaire et se compose en majeure partie de services informatiques scientifiques, techniques et de conseils en gestion. Le secteur des arts et communications représente, quant à lui, 18% des entreprises et regroupe les fonctions d'édition et de production artistique et multimédia. De plus, la présence d'une entreprise motrice telle que Discreet Logic avec ses quelques centaines de travailleurs constitue un facteur important dans la définition d'une orientation future du développement (SDM, 1997). Le virage *nouvelles technologies* du CEIM fournit aussi des indicateurs sur lesquels il est possible de s'appuyer pour le re-développement du Faubourg en un *quartier de la création et des échanges entre les arts et les nouvelles technologies*.

Cette orientation, qui fait une place plus importante au secteur culturel que celle de la Cité, s'inscrit dans le respect des différentes composantes de la communauté et s'appuie sur deux principes qui rallient alors les acteurs : le respect de la mixité des fonctions résidentielle et industrielle de même que la construction d'un espace constituant un carrefour entre les arts et les technologies. Le genre d'activités présentes dans le Faubourg se prête bien à cette mixité.

Je pense, en fait, qu'il y a un potentiel incroyable de mixité mais dans l'entreprise un peu plus légère; ce n'est pas de la grosse industrie comme autrefois. En fait, tout était relié souvent au transport, à l'équipement lourd, finalement tout ce qui servait à fournir l'industrie maritime, les transports. Ce n'était pas ce que les gens recherchaient au niveau résidentiel. Si on regarde le genre d'industrie que l'on retrouve aujourd'hui qui est finalement l'industrie de l'informatique, du multimédia, ça cohabite très facilement avec le résidentiel. Ce ne sont pas des industries polluantes à tous les niveaux, c'est cela qui est agréable. C'est cela que je disais, par rapport à des lieux de diffusion où à un moment donné, il y a beaucoup d'achalandage, il y a un petit côté plus paisible, je pense que ça devrait demeurer comme cela aussi (Représentant du CEIM).

La stratégie de la SDM repose, lors de cette première phase, sur le milieu et sur sa volonté de s'impliquer dans le processus de développement. Elle les mobilisera autour de mécanismes émergents de gouvernance. Dans la première phase du re-développement, la vision semble faire consensus autant dans le milieu que dans les pouvoirs publics.

4.1.2 *Mobilisation par la constitution d'un réseau local d'intervenants*

Un réseau local, comme dispositif informel de gouvernance, s'organise volontairement autour du projet de revitalisation où prend forme la collaboration entre le milieu et l'Agence représentant le pouvoir local.

Les défis de la SDM sont de susciter les intérêts et créer les synergies nécessaires afin de dynamiser le lieu. Pour réussir, la SDM recherche une approche innovatrice de planification urbaine. C'est pourquoi elle fait appel à tous les intervenants qui peuvent être intéressés à un tel projet (SDM, 1996, p. 2).

En conséquence, «[...] la démarche proposée repose sur la volonté des gens du quartier à contribuer à ce changement, ainsi que sur une collaboration étroite avec la Ville de Montréal» (CIRQ, 1996, p. 1). Un but commun lie la SDM et le milieu soit celui de redynamiser le tissu

socio-économique du Faubourg et renverser son état de friche industrielle. Mais ce but commun ne signifie pas le partage de la même vision du développement. Pour la SDM, le développement est avant tout immobilier, et son objectif est la remise en valeur de ses actifs par le biais d'un secteur économique le plus *porteur* sur la base d'un partenariat. Pour les intervenants du milieu, le développement repose sur la création d'un meilleur cadre de vie pour tous ses occupants, ce qui passe par la rencontre des arts et des technologies, respectant ainsi la diversité du quartier. Même si les résultats de la démarche priorisent la constitution du carrefour, la SDM misera sur le secteur des technologies comme vecteur de développement.

La participation du milieu se traduit par la constitution d'un Comité de planification restreint à quelques intervenants du quartier. Ce comité représente le premier jalon dans la constitution d'un réseau local d'intervenants significatifs pour le développement du quartier qui proviennent des secteurs culturel, économique, immobilier et des services. Ce réseau s'élargira pour former le Regroupement pour la Revitalisation du Faubourg. Ces deux formations, de nature informelle et sans statut juridique, profitent de l'encadrement d'un organisme externe et sont accompagnées d'un représentant de la SDM. La structuration formelle du réseau se fera par l'entremise de l'Agence du Faubourg qui émergera des deux premiers comités et sera indépendante de la SDM, non par choix, mais contrainte d'une certaine manière.

La perspective du Carrefour des arts et des technologies qui prend forme alors pourrait éventuellement dégager un positionnement stratégique du quartier au sein de l'espace montréalais. Ce positionnement donnerait une image de marque spécifique et innovatrice basée sur une perspective qui propose un pont entre deux mondes, les arts et les technologies, entre l'ancien et le nouveau, entre le réel et le virtuel. Cette vision tend à insérer respectivement ces deux secteurs dans le projet de développement pour qu'ils s'alimentent mutuellement en vue de créer et d'échanger. Jusqu'au projet de la Cité, la diversité du quartier, qui constitue une de ses richesses, sera valorisée par les acteurs.

Le processus de mobilisation du milieu local et la gouvernance du projet se déroulent en trois étapes qui se répartissent sur une période d'environ quatorze mois. La première étape est

celle de l'émergence du réseau local d'intervenants et de son élargissement; la deuxième étape est celle de la structuration de l'organisation représentant le milieu local; la troisième se caractérise par la rupture entre les deux principaux acteurs, la Ville et le milieu lors de la mise en chantier du CDTI. Déjà, dès les premiers mois de 1997, des facteurs tels que les visions différentes, le manque de communication, de clarification des rôles et des mandats de l'acteur public, la SDM, et de l'acteur associatif local, l'Agence du Faubourg, alors nouvellement créée, suscitent une crise, prélude à la rupture des relations entre les deux partenaires. En 1997-1998, le milieu faiblement organisé ne réussira pas véritablement à constituer une structure en mesure de représenter les intérêts de la communauté auquel s'ajoute l'inégalité des ressources entre les deux acteurs qui augmentera avec les interventions gouvernementales. Tout en accélérant la reconversion du Faubourg, le processus est aussi télescopé.

4.1.3 *Émergence du réseau local : le Comité de planification*

L'image extérieure du Faubourg est celle d'un *no man's land* par son aspect physique en décrépidité et par ses rues désertes et défoncées.

Au début j'y suis allé [à la rencontre publique] pour avoir de l'information sur mon entourage. C'était qui mes voisins ici. Je ne voyais personne dehors. On voyait personne. Y avait un petit atelier d'ébénisterie l'autre côté de la rue, mais en dehors de ça on se demandait si le quartier était occupé (Représentant immobilier).

Une visite dans le quartier, avant le début de la reconversion, nous confirme cette perception. Peu d'entreprises s'affichent et derrière les façades de l'ère industrielle et sans pousser une porte, il s'avère difficile de constater qu'il y a des activités dans le quartier. «Ici, la dynamique du quartier est celle d'un quartier abandonné [...], c'est un quartier où la superficie de terrains vagues est importante, où dans le fond, il y a peu d'espace existant où on peut implanter une entreprise» (Dirigeant d'une entreprise). Mais son occupation est bien réelle. Elle se vérifie par le recensement des occupants au sein duquel on y compte plus de cent cinquante entreprises et par le nombre d'intervenants locaux impliqués tout au long du processus de mobilisation. La première rencontre a lieu en février 1996 alors que la SDM, par

l'entremise de son chargé de projet⁸⁸ en collaboration avec le représentant du service de la Culture de la Ville de Montréal, met sur pied un comité de planification. «La SDM était impliquée au Faubourg pour faire travailler ensemble les gens, une concertation» (Directeur de l'Agence du Faubourg).

Ce comité a comme objectif d'organiser la mobilisation et de proposer un cadre d'actions en élaborant un plan et la tenue d'activités pour promouvoir le quartier comme lieu de création et d'échanges. On espère ainsi pouvoir augmenter sa densité et trouver des moyens de convertir le cadre bâti. Le mandat du groupe de travail s'articule autour de quatre principaux points : caractériser le quartier, formuler une vision d'avenir permettant de fédérer les différents intérêts, élaborer un plan d'action et en assurer le suivi pour tendre vers la situation souhaitée. Le Comité de planification se penchera sur la validation ou non de l'hypothèse de départ portant sur le créneau d'activités à prioriser et par la suite, orientera sa réalisation. Il évaluera aussi l'opportunité de créer ce pôle culturel sur la rue Prince de même que la tenue d'une *charrette*.

La constitution d'un réseau local d'intervenants s'appuie, dans un premier temps, sur les locataires de la SDM ou sur ceux approchés pour s'installer dans le quartier et dans un deuxième temps, sur les connaissances des premiers intervenants et sur la sollicitation pour la participation des occupants du quartier selon divers moyens⁸⁹. Le comité de planification se compose des représentants du CEIM, de la Galerie du 55 Prince⁹⁰ et de l'organisme culturel la Société du 5 avril, intéressé à la fonderie Darling. Pour le représentant du CEIM, cette implication s'inscrit en quelque sorte dans le rôle de l'organisme : «[...] à l'époque, il y a deux ans, bien, nous on s'inscrivait dans une démarche d'accompagnement; on se sentait bien à l'aise de pouvoir aider» (Représentant du CEIM). Autour d'eux, il y a des représentants du

⁸⁸ Ce chargé de projet occupait les fonctions de chargé de projet au Bureau du Quartier des Écluses avant la fusion des paramunicipales.

⁸⁹ Ces moyens se présentent ainsi : le sondage effectué en mai 1996, des invitations et le bulletin d'information distribués porte-à-porte pour la future séance publique d'information du 17 juin et finalement, des appels téléphoniques de juin à août 1996 (CIRQ, 1996).

⁹⁰ Cette galerie fermera ses portes en 1997.

service du développement culturel et du développement urbain de la Ville de Montréal; deux services dont les expertises et les connaissances peuvent soutenir la revitalisation. Le premier est en mesure de fournir des contacts avec le milieu des arts et dans la recherche de subventions⁹¹ pour la planification et l'organisation de la *charrette*. Quant au service du développement urbain, son aide se situe au niveau des ajustements à la réglementation, de la planification des travaux d'infrastructures de la Ville et dans le partage de l'information technique touchant les réseaux publics (SDM, 1996).

À ces intervenants, se joindront finalement deux entreprises : une du secteur multimédia, Discreet Logic, entreprise reconnue dans son secteur d'activités qui est en processus d'acquisitions immobilières dans le Faubourg et l'autre, Concept audio-visuel, entreprise spécialisée dans le son. Le secteur des arts visuels s'adjoint l'organisme culturel Quartier Éphémère. Ces premières relations entre la SDM et le milieu pour organiser une démarche donneront des résultats en termes de participation et d'implication. En effet, son ouverture à d'autres membres de la communauté amène plus de gens à participer, et surtout à instaurer des relations entre personnes qui ne se connaissaient pas ou à peine. Mais de façon générale, si la caractéristique de *no man's land* s'appliquait à la décrépitude des lieux, celle-ci ne s'étendait pas aux gens qui l'occupaient, riches en diversité mais avec un point commun, celui de la créativité. «Je pense qu'il y a des atomes crochus entre les gens. On a parlé souvent de technologies, des arts, c'est une population qui dans l'ensemble, je dirais, très créative, même si des fois on parle de technologies, des gens très créatifs, je pense que c'est un dénominateur commun» (Représentant du CEIM).

Le quartier, à cette époque et encore aujourd'hui dans une moindre mesure, ne possédait pas ou peu d'espace d'inter-connaissance favorisant les relations entre organisations ou même entre secteurs d'activités tels les milieux des professionnels, des artistes ou des entreprises. Certes des lieux comme le Quartier Éphémère ou le CEIM permettaient au milieu artistique et culturel de se rencontrer. À mesure que se concrétise la démarche du re-développement, se dessine un portrait des ressources du quartier pouvant offrir un support logistique ou encore

⁹¹ Ce service s'implique dans le projet de reconversion de la fonderie Darling en Centre des Arts Visuels.

de réseautage tandis que les ressources financières devront se trouver à l'extérieur du milieu local et de la SDM.

Informels, les gens se croisent, les gens commencent à se connaître un petit peu; il nous manque des lieux de rencontre, c'est indéniable. Par contre, le Centre agit un petit peu comme lieu de rencontre, surtout les entrepreneurs en démarrage; c'est une des belles qualités finalement. Un des succès du Centre, c'est de donner un côté plus humain à l'entrepreneur, de savoir que les gens se parlent. Se parlent de leurs problèmes d'affaires, qu'ils se parlent, c'est déjà important; ils ne vivent pas l'isolement (Représentant du CEIM).

Ce comité de planification constituera un tremplin pour créer cet espace d'inter-connaissance et d'échanges entre les occupants du Faubourg. Le réseau prendra de l'ampleur avec la constitution du Regroupement pour la revitalisation du Faubourg, deuxième étape dans le processus de re-développement et dans l'émergence de formes de gouvernance impliquant le milieu et le pouvoir local.

4.1.4 *Regroupement pour la revitalisation du Faubourg*

Les rencontres du *Regroupement pour la revitalisation du Faubourg*⁹², qui se déroulent d'août à novembre 1996, relèvent l'intérêt de la communauté du Faubourg pour participer l'orientation future du quartier. Sa composition est représentative de la diversité de ses occupants. Les membres de ce réseau *élargi* proviennent en grande partie du quartier. Aux représentants des services municipaux de la culture et du développement urbain s'est joint celui du développement économique. Le Regroupement pour la revitalisation aura, entre autres, comme objectif de mobiliser les ressources et les capacités locales afin de créer une dynamique de développement endogène et de concrétiser ce Carrefour des arts et des technologies comme levier du développement. La composition du Regroupement relève de six catégories représentatives de la communauté locale : aménagement et architecture, multimédia et/ou informatique, autre entreprise, arts visuels comprenant les artistes dont une

⁹² Les comptes-rendus de cinq rencontres ont pu être consultés. Celui de la rencontre du 6 septembre manquait dans les archives consultées de l'Agence.

artiste-résidente⁹³, les artisans⁹⁴, les services municipaux et la société d'État et finalement, les propriétaires immobiliers. Comme le montre le tableau 4.1, les membres, pour la plupart, se caractérisent par la régularité de leur participation; cette règle *implicite* avait été discutée au début des rencontres du Regroupement. À ces personnes, s'ajoutent le représentant de la SDM et les ressources externes comme le CRIQ et les chercheurs d'INRS-Urbanisation.

⁹³ Une des deux résidentes du quartier a participé à cette mobilisation.

⁹⁴ Lors d'une visite du quartier, nous avons visité l'atelier de cet artisan. Les travaux de construction de la Cité nuisaient d'ailleurs à sa production d'articles de verre compte tenu de la fréquence des coupures d'approvisionnement en eau; son atelier était situé sur la rue Prince, au cœur de la Cité.

Tableau 4.1
Participants aux rencontres

	15/08/1996	13/09/1996 ⁹⁵	20/09/1996	04/10/1996	11/10/1996
Aménagement et architecture	Groupe Séguin & Lacasse, Atelier Braq	Atelier Braq, Groupe Séguin & Lacasse	Atelier Braq, Séguin & Lacasse	Cardinal, Hardy et Associés, Atelier Braq, Boutros et Pratte, J.-F. Prost Architecte	Prost Architecte, Groupe Séguin & Lacasse
Multimédia et/ou informatique	Puzzle, St-Rémy Multimédia, Grafnetix	Grafnetix, St-Rémy Multimédia, Puzzle	Discreet Logic, St-Rémy Multimédia, Puzzle	Grafnetix St-Rémy Multimédia, Puzzle	Grafnetix, St-Rémy Multimédia
Autre Entreprise	Baignoire Prestige, Jean-Pierre Charest services-conseils	Jean-Pierre Charest services-conseils, Communication Alliance de Transition	Jean-Pierre Charest services-conseils, Communication Alliance de Transition	Jean-Pierre Charest services-conseils, Communication Alliance de Transition	Jean-Pierre Charest services-conseils, Communication Alliance de Transition
Secteur des arts visuels	Ébénisterie Camille Mouillot, Galerie 55 Prince, Quartier éphémère	Galerie 55 Prince, Quartier éphémère, Studio PM ⁹⁶ , Verrerie Vermeil	Quartier Éphémère, Galerie 55 Prince, Impact ⁹⁷ , Studio PM, Verrerie Vermeil	Galerie 55 Prince, Quartier éphémère, Verrerie Vermeil	Galerie 55 Prince, Quartier éphémère, Cri-Art
Service municipal et Société d'État	Service de l'urbanisme, Hydro-Québec	Service de la culture, Hydro-Québec	Service de la culture, de l'urbanisme, Hydro-Québec	Service de l'urbanisme, du développement économique Hydro-Québec	Service du développement économique, Hydro-Québec
Propriétaire immobilier	R. Laventure G. Feifer, L. Paradis, S. Telio	Construction Cris Ltée ⁹⁸ , M. Nadeau	Construction Cris Ltée.	Construction Cris Ltée., M. Nadeau	Construction Cris Ltée (J. Décarie), M. Nadeau, S. Telio

Source : Agence du Faubourg, compilation de l'auteure

⁹⁵ Cette rencontre est la troisième. Il nous manque le compte-rendu de la deuxième rencontre.

⁹⁶ Studio de photographie.

⁹⁷ Studio de photographie.

⁹⁸ Cette compagnie appartient aux Cris de la Baie James (Québec), propriétaires d'un bâtiment dans le Faubourg.

Comme nous le verrons un peu plus loin, à ces rencontres s'ajoutent d'autres activités qui renforceront la capacité d'agir sur le développement des intervenants. Le secteur des arts visuels est le mieux représenté et pourtant, il ne sera pas très impliqué dans la future association représentant le milieu mais la plupart de ces lieux de diffusion/création fermeront leur porte; seul, Quartier Éphémère poursuivra son implication, organisme toujours présent dans le quartier en 2002. La présence de la société d'État, Hydro Québec, s'explique par le fait qu'elle est propriétaire de l'ancien poste de Royal Electric Co, construit en 1902, et ancien fabricant de matériel électrique (Malo et Gauthier, 1995). Situé au cœur du Faubourg, le poste Central constitue une contrainte majeure à la mise en valeur du secteur mais étant alimenté par trois lignes de 120 kilovolts, il représente un élément clé dans la distribution hydroélectrique du Centre-Ville. Ce poste dégage beaucoup de bruits⁹⁹, mais selon Hydro Québec, son démantèlement, même partiel, nécessite des investissements considérables (Malo et Gauthier, 1995). Hydro-Québec modernisera et réaménagera son poste de la rue Wellington au coût évalué à 10 millions\$ (Choko, 2000).

Dans le regroupement, le CEIM fait, figure de leader et de communicateur. «Les gens sont agréablement surpris lorsqu'ils découvrent le genre d'entreprises. Bon moi j'en parle souvent, c'est mon propre de véhiculer, de communiquer, mais ce n'est pas donné à tout le monde [...]» (Représentant du CEIM). Son représentant sera le premier président du conseil d'administration de la future Agence du Faubourg, et l'on peut compter sept entreprises venant du CEIM qui se répartissent dans plusieurs catégories : architecture, multimédia, services-conseils, communication et artisan. Le CEIM exerce un effet d'entraînement.

L'ensemble des incubateurs ont été souvent des moteurs de développement économique, ce n'est pas nécessairement une fin en soi pour un incubateur, mais cela aide à tirer des nouveaux projets, de permettre à des gens qui ont peu de moyens de se lancer en affaire; c'est sûr qu'ici dans le Faubourg immédiat, on a un rôle intéressant à jouer, on participe dans le développement du Faubourg (Représentant du CEIM).

Ce rôle est reconnu à la fois par la SDM, qui place le CEIM au coeur des activités de l'axe Prince (SDM, 1997), et par les membres du milieu : «[...] donc créer une communauté,

⁹⁹ Ce que nous avons pu constater lors de nos visites dans le quartier.

un lieu d'appartenance, d'échange entre les entreprises dont le CEIM peut jouer un rôle important là-dedans» (Directeur de l'Agence du Faubourg).

Ce regroupement a comme point de départ la rencontre publique tenue en juin 1996 qui a pour objectif d'élargir la participation au processus de reconversion et de permettre aux gens du Faubourg de se rencontrer. Le Comité y communique aussi les résultats des travaux et des différentes études dressant un portrait de l'état de la situation et des projets en cours de réalisation, comme la reconversion des anciens entrepôts du 20-50 Des Soeurs Grises en lofts. Sur les soixante personnes qui ont assisté à cette rencontre, trente-quatre se sont dites intéressées à participer au groupe de travail. Finalement, une vingtaine seront à la première rencontre du Regroupement.

Le fonctionnement du Regroupement pour la revitalisation du Faubourg

Les rencontres, d'une durée d'environ deux heures, se dérouleront entre le mois d'août et la fin de novembre 1996 et compteront en moyenne dix-neuf personnes. Elles sont toutes encadrées par une équipe d'animation et le représentant de la SDM est toujours présent aux rencontres. La responsabilité de ce groupe de travail est l'élaboration du contenu du plan d'action basé sur une vision du développement mixant les activités industrielles et culturelles. Son mandat consiste à assurer le leadership de la démarche et le suivi de la mise en oeuvre des actions planifiées (CIRQ, 1996, p. 1). Les décisions sont prises sous forme de consensus. Ses membres sont les résidants, propriétaires immobiliers et représentants d'entreprises du secteur, et toutes autres personnes désireuses de se joindre au groupe doivent obtenir son assentiment (CIRQ, 1996). Il n'y aura pas, à cette étape, de gens provenant de l'extérieur du milieu qui se joindront au groupe.¹⁰⁰

Des chercheurs, G. Sénécal, D. Latouche et D. Rose (l'INRS-Urbanisation), ont été sollicités par le CIRQ afin de présenter les résultats de leurs recherches et de leurs réflexions concernant les enjeux du développement, la notion de pôle culturel et d'expériences américaines et canadiennes, plutôt rarissimes, en matière de reconversion de friches situées à

¹⁰⁰ Selon les comptes-rendus des rencontres du Regroupement pour la revitalisation du Faubourg.

proximité des centres-villes et dont la problématique s'apparente à celle du Faubourg. Des expériences qui peuvent inspirer le groupe dans sa démarche, surtout pour l'utilisation de l'actif industriel existant et de la mixité des usages dans une reconversion. P. Laflamme, de Recherche Marketing, jeune entreprise incubée au sein du CEIM, agit à titre de conseiller pour les stratégies de marketing sur la question de la fabrication d'une image de marque pour le quartier et son rôle demeure informatif. L'Ordre des urbanistes et celui des architectes ainsi que l'Association des architectes paysagistes agissent à titre *d'observateurs-participants* dans le cadre de la préparation de la *charette* qui se veut une illustration de la vision développée par le Groupe de travail (CIRQ, 1996). Finalement, le CIRQ, en tant que facilitateur pour l'ensemble de la démarche, assure la convocation, la préparation, l'animation et la logistique des rencontres. De plus, il rédige, produit et distribue les comptes-rendus, les bulletins d'information et le rapport final. Au sein du groupe, les représentants des services municipaux de l'urbanisme, de culture et du développement économique agissent à titre consultatif et ne disposent pas d'un pouvoir décisionnel.

Le compte-rendu de la première rencontre nous donne un aperçu des attentes des participants dans le processus. Elles sont diverses et se veulent un reflet du milieu dans lequel chacun évolue. Elles se résument en cinq points et s'articulent autour de l'aménagement, de la re-création du tissu socio-économique et de l'appropriation de l'information pouvant les guider dans leur cheminement : «une amélioration globale du quartier du point de vue esthétique, physique, social, posséder une meilleure connaissance des occupants du quartier, (peu savent qu'il existe dans le secteur environ deux cents entreprises), accéder à l'information sur les projets qui semblent se dessiner, diffuser l'information concernant le quartier et finalement, forger une identité spécifique au quartier».¹⁰¹ L'enquête réalisée en 1996 montre que l'identité de la population du Faubourg en tant que lieu de vie et de travail est plutôt diluée dans celle du Vieux-Montréal, quartier auquel la majorité des occupants s'identifient (CIRQ, 1996). «Le problème, présentement, je pense que les gens ne s'identifient pas [...]. Mais c'est un fait, on commence juste à s'aff  cher, j'ai l'impression dans le quartier, de laisser savoir qu'il y a de l'activité» (Représentant du CEIM). Donc, l'identité qui

symbolise le quartier en tant que lieu de vie et de travail, ne se trouve pas diluée dans celle du Vieux-Montréal. Toutefois, le Faubourg, qui a connu plusieurs appellations et vocations, a eu une identité multiple au cours de son histoire.

Ainsi, en 1800, ce territoire est encore une région agricole mais sans nom : en 1852, il est devenu une région résidentielle qui s'appelle Fief Nazareth; en 1880, une région à vocation industrielle qui porte le nom de Griffintown; en 1920, avec la multiplicité des grossistes et des marchands, il prend le nom de Faubourg Sainte Anne; en 1930-1943, on parle plutôt de quartier St-Anne alors que débute sa longue descente vers sa déstructuration avec la construction de la rampe du Canadien National qui l'isole du reste de la ville (SDM, 1997). Finalement, il prendra le nom de quartier de Écluses; c'est sous cette nomination que débutera le processus de concertation. Mais le nom de Faubourg des Récollets sera celui qui sera mis de l'avant avec le projet de Carrefour des arts et des technologies. Mais encore là, il perdra son identification de Carrefour au profit de celui de Cité du Multimédia.

Ces rencontres donnent l'occasion d'échanger, de s'informer et de se connaître et construisent le premier espace d'inter-connaissance entre les personnes mais aussi entre les organisations de domaines différents mondes comme la culture, l'économie ou encore l'architecture. La lecture des comptes-rendus nous indique que l'information circulait pour mieux cerner la situation du Faubourg et, à ce niveau, les participants ont particulièrement apprécié :

- ☐ l'échange et la diffusion d'informations,
- ☐ la densité des informations échangées en peu de temps,
- ☐ les présentations historiques du secteur,
- ☐ la discussion sur les tendances et sur les occupants,
- ☐ l'analyse des forces et faiblesses du quartier,
- ☐ l'image et la clientèle,

¹⁰¹ Extraits du compte-rendu de la rencontre du Regroupement pour la revitalisation du Faubourg du 15 août 1996.

- le fait d'apprendre des choses sur l'aménagement du quartier,
- la diversité des présentations et des points de vue pour une meilleure réflexion,
- les échanges sur les enjeux du territoire,
- le brainstorming sur la vision,
- la présentation sur le concept de pôle culturel.¹⁰²

Mais ces rencontres ont aussi permis une meilleure connaissance des voisins. Les participants ont souligné :

- la diversité des participants,
- connaître l'intérêt des participants,
- le contact entre les gens du quartier,
- la possibilité de connaître la perception qu'ont les occupants du quartier,
- le fait de partager des visions différentes mais non contradictoires,
- le consensus qui semble se dégager autour de la vocation mixte,
- la diversité des idées exprimées.¹⁰³

Les différentes informations vont permettre au groupe de travail de connaître l'environnement externe du quartier et sa position face aux quartiers environnants comme le Vieux-Montréal et le Centre-Ville de Montréal. Ces précisions permettent d'identifier son orientation mais aussi de se forger comme une entité autonome contrairement à son passé récent où son rôle fut celui de support aux débordements du Vieux-Montréal. «Il faudra définir si le Faubourg doit être une entité autonome ou devenir l'extension d'un des quartiers périphériques» (Sénécal, Latouche et Rose, 1996).

¹⁰² Extraits des comptes-rendus des rencontres du Regroupement pour la revitalisation du Faubourg.

¹⁰³ Extraits des comptes-rendus des rencontres du Regroupement pour la revitalisation du Faubourg.

Le Faubourg se recréera comme une entité propre qui rallie une communauté qui vise aussi sa réinsertion dans la ville. Cette étape permet d'y poser certaines balises, celles du lien entre les arts et les technologies. Cette identité, pour se cristalliser, doit composer avec certaines caractéristiques de ce quartier qui le différencient des autres quartiers montréalais. La première est celle de la jeunesse de son repeuplement et de son hétérogénéité assez remarquable pour une petite population : artistes, artisans nouveaux et anciens, secteur tertiaire moteur et traditionnel, propriétaires immobiliers dont un possédant plus de 80% du secteur sud du Faubourg. La deuxième caractéristique est la faible densité de sa population résidente et celle qui y habite, sauf les artistes, est propriétaire de condominiums de luxe, donc parfois très éloignée des enjeux que représente le développement du quartier pour les autres occupants à plus faible revenu. De plus, le problème de l'emploi ne se pose pas de la même manière dans le Faubourg. «Dans le cas du Faubourg, il y a peu de résidents et ce sont des résidents en emploi, ce n'est pas la même dynamique que dans un quartier où les gens sont poqués» (Représentant d'entreprise). La troisième est celle de son cadre bâti qui doit être requalifié tout en préservant la mémoire des lieux. Cette requalification s'avère essentielle pour accueillir de nouvelles activités.

À cette étape, il n'y a pas de ressources financières en jeu; les décisions n'impliquent pas de grands enjeux; les relations avec les autorités locales sont de nature conviviale et non conflictuelle. La stratégie du Regroupement et de la SDM est celle de la constitution d'une structure formelle de développement local ayant comme mandat de concrétiser le plan d'action déposé en novembre 1996 et surtout à apporter des solutions pour attirer de nouveaux occupants dans des locaux inoccupés.

4.2 Bâtir la capacité d'agir du milieu local sur le développement du quartier

Certains éléments contribuent au renforcement de la capacité d'agir du milieu sur le re-développement du Faubourg mais l'abandon du soutien du pouvoir local à la structure représentative de la communauté a diminué cette capacité qui s'organisait. Cette capacité d'agir sur le développement se construit sur différents éléments et se traduit par la consolidation d'un espace d'échange et d'inter-connaissance à travers le groupe de travail, *le Regroupement pour la revitalisation du Faubourg* (Représentant d'entreprise), au sein duquel

se tissent des liens et une connaissance approfondie du quartier. À partir de cette connaissance de l'environnement interne et externe se dégagent un positionnement du quartier dans l'agglomération montréalaise, un diagnostic permettant de forger une vision et d'élaborer un plan d'action, des activités et des moyens pour le concrétiser et finalement, des dispositifs pour la prise de décisions impliquant le milieu. C'est à partir des travaux du Regroupement que des activités de sensibilisation à la situation du quartier, mais aussi à son potentiel, seront réalisées conjointement à l'élaboration du plan d'action pour concrétiser le Carrefour des arts et des technologies.

4.2.1 *Connaissance de son environnement*

Une démarche de développement demande de posséder une connaissance actuelle de la situation afin de savoir ce qui devrait être entrepris pour arriver à la situation désirée. Mais plus encore, le Faubourg constitue un patrimoine, témoin de notre passé industriel dont la sauvegarde permet de construire une image de marque du futur Faubourg. Une des premières activités organisées, une visite du quartier, vise à s'approprier d'une plus grande connaissance de ce lieu historique et actuel où une trentaine de participants ont eu l'occasion d'échanger entre eux sur l'évolution de leur milieu de vie ou de travail et sur l'utilisation actuelle des bâtiments (CIRQ, 1996), relativisant ainsi, l'image de *no man's land* du quartier : «mais je pense qu'il y a des activités, je pense à une, la visite [du quartier] de l'an passé, [...] avez été fort intéressante» (Représentant du CEIM).

[...] comprendre au gens c'est quoi la valeur patrimoniale du Faubourg [...] ils ont regardé ce qui restait comme environnement bâti, 80% des bâtiments étaient là en 1930, qui était vraiment l'apogée du quartier. Donc tant qu'à faire une recherche, on va faire un instantané et remonter jusqu'en 1930 pour montrer comment le quartier fonctionnait à cette époque. Cela donne une référence, les gens sont capables de voir une usine là (Directeur de l'Agence).

Les lieux et les bâtiments qui ont marqué le parcours de la visite du quartier représentent les différentes vocations associées au Faubourg durant son histoire : résidentielle, la fonte de matériaux, la production d'électricité, l'entreposage, les activités portuaires, les silos d'entreposage du grain et les formes d'occupations actuelles. La visite comprenant une prise de vue d'ensemble du quartier à partir du toit du McGill (fonction résidentielle), de projets en

construction comme le Quai de la Commune au 20-50 rue des Sœurs Grises, de bâtiments à caractère patrimonial tels que la Fonderie Ives & Allen¹⁰⁴, 261 rue Queen, construite entre 1864 et 1872, les bureaux de la Fonderie Darling Brothers¹⁰⁵ au 100, 110 et 140 rue Prince (1927), le poste de transformation Royal Electric Go au 733 rue Wellington (1902), les Entrepôts Buchanan (1844) et Penn (1831) situés au 777 et 799 de la Commune. Cette visite comprenait aussi celle de bâtiments reconvertis aux nouvelles activités du quartier : l'édifice McClary, ancien entrepôt, situé au 645 rue Wellington, lieu d'ateliers d'artistes, la Maison Bagg (1821), ancienne pension de famille pour voyageurs qui abrite les locaux de St-Remy Multimédia, le 33 rue Nazareth, ancienne fonderie, lieu des entreprises de multimédia Discreet Logic et Behaviour¹⁰⁶, l'atelier Verrerie Vermeil au 90 rue Prince ainsi que le Quartier Éphémère au 16 rue Prince qui occupent d'anciens entrepôts.

Cette visite est aussi un élément pouvant créer un sentiment d'appartenance. «C'est ça, il faut créer ce sentiment d'appartenance là il y a tout lieu de faire des activités que nous avons déjà faites, faire visiter le quartier. Les gens sont agréablement surpris lorsqu'ils découvrent le genre d'entreprises» (Représentant du CEIM).

4.2.2 *Élaboration du diagnostic*

Le regroupement a établi le diagnostic à partir de quatre grandes variables et de l'analyse des forces, des faiblesses, des opportunités et des contraintes du quartier. Par contre, la variable économique est absente, mais elle est intrinsèque par les activités qui devront être privilégiées. La diversité de la population, sa créativité, son implication dans le Regroupement et la création de liens entre les gens constituent des forces. Par contre, la faible

¹⁰⁴ Cette fonderie était réputée à l'époque pour offrir des salaires élevés à ses ouvriers spécialisés, jusqu'à 3,00\$ par jour (Centre d'histoire de Montréal, 1996). Malheureusement, ce bâtiment a brûlé en 1996. Il était l'un des derniers bâtiments industriels à «ossature de fonte» qui subsistait alors à Montréal (renseignements obtenus lors d'une visite du quartier).

¹⁰⁵ La fonderie comme telle a été construite entre 1889-1903.

¹⁰⁶ Les locaux de cette entreprise de multimédia sont localisés dans l'ancienne fonderie pour la fabrication des chaudières. Elle a été rénovée par une firme d'architectes, Atelier In Situ, qui a gagné un prix pour sa reconversion.

Tableau 4.2
Les variables du diagnostic

Les variables	Leurs caractéristiques
Sociale	Les occupants, les ressources disponibles, les services
Physique	L'aménagement, la typologie des immeubles, l'architecture et ses usages
Géographique	L'accessibilité et son rapport avec l'environnement externe
Image du quartier	L'ambiance, la perception

densité de sa population, le manque de sentiment d'appartenance au quartier, l'isolement et l'instabilité des occupants et même la faible connaissance du quartier représentent des faiblesses. L'inexistence de lieux de rencontre tels que des cafés, des bistros ou des restaurants ainsi que des services quotidiens constituent un obstacle à des relations de voisinage

D'un côté, le caractère insolite du quartier, le lieu riche en histoire, son caractère propice à une diversité d'activités et à la création de nouvelles entreprises, son potentiel d'accueil relié au nombre d'espaces vacants, les édifices aux larges gabarits, leur flexibilité, les loyers peu élevés, les équipements laissés par son passé comme les monte-charges, les quais de déchargement et son aspect industriel constituent des atouts. D'un autre côté, le coût élevé de reconversion des édifices, le degré de délabrement des bâtiments, le peu d'investissements des propriétaires immobiliers, les nombreux locaux vacants, les terrains de stationnement, le délabrement des trottoirs, le manque d'entretien des terrains vacants et l'éclairage déficient mettent un frein à son développement. Mais, si la situation du quartier offre aussi des opportunités, le Faubourg peut être menacé par différents facteurs. En effet, s'il possède un grand potentiel d'accueil, d'attraction et une clientèle intéressée, il peut aussi subir un développement immobilier spéculatif, des débordements des quartiers avoisinants et une gentrification des occupants. Sa situation géographique à proximité du Centre-Ville, sa localisation stratégique par rapport aux grandes voies de circulation, sa proximité du métro, de la piste cyclable, du Vieux-Montréal et du Vieux-Port constituent des forces, mais

Tableau 4.3
Synthèse du diagnostic

	Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
Situation présente du quartier	Caractère distinctif des bâtiments. Diversité des usages actuels et lieux propices à l'entrepreneuriat.	Isolément, instabilité des occupants et absence de masse critique d'occupation. Délabrement du parc immobilier et coûts élevés de reconversion.	Potentiel d'accueil pour une mixité de fonctions. Agglomération en progression des entreprises en haute technologie. Disponibilité de terrains et de bâtiments. Existence d'un pôle culturel.	Développement immobilier spéculatif. Débordement des projets des quartiers environnants. Gentrification des occupants.
Image qu'il projette	Perception positive par sa richesse historique. Dynamisme et jeunesse.	Absence d'appartenance. Vocation imprécise.	Image d'un lieu de création, d'innovation et de culture.	Stagnation du développement. Image de précarité des occupants.
Caractère du Lieu	Proximité du centre-ville.	Aménagement physique déficient. Perception d'inaccessibilité.	Liens à établir avec l'environnement externe.	Absence de décision et/ou de solution à la dégradation du quartier.

Source : CIRQ, 1996 et SDM, 1997, compilation de l'auteure.

apportent aussi des inconvénients comme une signalisation déficiente, une faible fréquence des autobus et un trafic transit dense. Le tableau 4.3 présente la synthèse des principaux points du diagnostic.

Ce diagnostic décrit une situation assez singulière du quartier. En effet, il montre que le quartier offre de grands locaux, mais son occupation est de faible densité. Il se compose d'édifices datant du début du vingtième siècle, mais ceux qui peuvent être occupés le sont par une nouvelle génération d'entrepreneurs. La zone est perçue en tant que lieu abandonné, mais, en même temps, elle est appropriée pour la création. L'endroit est sans identité mais il est situé dans la ville centre du Québec. Le quartier est perçu comme un endroit de transit mais il existe un fort désir de l'occuper. Le lieu est perçu comme étant inaccessible et pourtant, il se situe à proximité du plus grand centre d'activités du Québec. Ce diagnostic donne un portrait réaliste de la situation du Faubourg mais aussi des difficultés liées à sa reconversion en

termes financiers, de sauvegarde du patrimoine industriel, du développement économique et résidentiel. Mais un des grands enjeux consiste à combiner le maintien des occupants actuelle et l'attraction de nouveaux afin d'augmenter la densité de la population, condition essentielle à une vie de quartier. Les modes de résidence, le statut des résidants, la cohabitation difficile de certaines fonctions et les avantages qu'offrent aujourd'hui les espaces sont les composantes de cet enjeu. Il sera alors à prévoir des modes de propriété et de résidence appropriés à la nature du Faubourg et de ses usagers (Sénécal, Latouche et Rose, 1996).

Près de 50% des superficies construites au sud de la rue William sont inoccupées, soit le secteur sud du Faubourg, mais la plupart nécessitent des travaux importants. Certains projets de développement risquent de faire partir quelques-uns des occupants du secteur. De plus, malgré le grand nombre de structures vides, il y a un manque d'espaces disponibles pour le type d'entreprises qui veulent venir s'implanter. Sans une masse critique d'occupants, le Faubourg ne peut développer une vie de quartier. Notre organisme peut jouer le rôle d'incitateur et d'intermédiaire pour maintenir les entreprises en place et recruter de nouveaux occupants dont le profil affirmera la vision de ce que deviendra le Faubourg (Regroupement pour la revitalisation du Faubourg, 1997, p. 3).

La vision du Faubourg, celle de créer un Carrefour de création et d'échanges entre les arts et les technologies qui se dégagent du travail du Regroupement, est à la fois porteuse et représentative des aspirations de la communauté et de la reconnaissance du quartier comme nouveau lieu culturel¹⁰⁷ et reflète ainsi ce qui existe dans le quartier en termes d'activités. Un des grands enjeux dans la revitalisation est celui de forger une spécificité au Faubourg des Récollets qui constituerait son image de marque.

4.2.3 *Tenue d'activités pour la promotion et création de liens sociaux*

La composition sociale du Faubourg permet de réaliser une activité de création qui fait appel aux compétences et au don de temps des intervenants. Si les échanges dans les rencontres permettent de créer des liens sociaux, ceux-ci seront renforcés par une *charrette*, une activité intensive de création collective. Ainsi, pour agir et actualiser le mouvement de revitalisation débuté depuis quelques mois, pour attirer l'attention sur le potentiel du secteur

¹⁰⁷ Information provenant du compte-rendu de la réunion du conseil d'administration de l'Agence du Faubourg du 10 janvier 1997.

et sur la détermination des occupants à le développer, l'avènement (sous forme de *charrette*) *Du rave à la ré@lité* se déroule durant toute la fin de semaine du 22 au 24 novembre 1996. Le terme *charrette* vient des Beaux-Arts de Paris, où le jour de la remise des travaux par les étudiants, une charrette faisait le tour du quartier latin et les étudiants devaient y déposer leur projet. Comme il se doit, certains, en retard, finissaient leur projet à bord de la charrette (Atelier Braq, 2002). Aujourd'hui, une *charrette* est un événement public qui regroupe plusieurs équipes multidisciplinaires et qui, durant un temps limité, *planchent* sur une problématique définie où chacun des acteurs du quartier confronte ses idées et visions.

La *charrette*, comme démarche démocratique, constitue une contribution originale des créateurs du milieu, membres ou non du Regroupement, tels que designers, architectes, urbanistes, artisans du multimédia (les graphistes, etc.), artistes en arts visuels auxquels se sont joints des représentants de divers services de la ville de Montréal et de la SDM. Plusieurs partenaires ont appuyé cette activité : les trois paliers de gouvernement; SDM, le Ministère d'État à la Métropole, Développement des ressources humaines Canada et des sociétés d'État; Bell Canada, Hydro-Québec, des entreprises du quartier; Behaviour Communications, St-Remy Multimédia, MP Photo, des propriétaires immobiliers; Construction Cris, Prével (Quai de la Commune) et autres commanditaires.

La *charrette* a réuni une trentaine de personnes qui se sont réparties en cinq équipes de six membres dont des représentants de trois disciplines de l'aménagement : architecture, architecture paysager et urbanisme. Chaque équipe a choisi un site qui a débouché sur cinq propositions de développement architectural et économique autour de la perspective *Carrefour des arts et des technologies*. L'un des objectifs de ce collectif associé à cette *charrette* visait à approfondir les réflexions déjà entreprises sur le quartier et plus particulièrement sur l'environnement et la façon d'intégrer la spécificité du quartier par son articulation à l'ancienne cité coloniale et à la ville actuelle. Face à cette problématique de l'environnement et de l'insertion, les participants voulaient vérifier la pertinence du potentiel d'exploitation pour réinventer le quartier dans un contexte économique difficile. Ils cherchaient à appréhender la revitalisation du quartier en considérant la construction et l'affirmation de lieux publics et de leur fonction urbaine dans un quartier et la possibilité de travailler avec les contraintes du quartier au lieu de les ignorer et de s'en débarrasser. Il

s'agissait de voir comment privilégier l'événement, l'action et les matériaux dans un quartier empreint de caractéristiques inhabituelles, de se questionner sur la pertinence d'institutionnaliser ou non sa distinction, voire sa marginalité. De plus, cette activité offre aux occupants une opportunité pour définir un nouveau processus du projet urbain et, dans ce sens, démocratiser l'aménagement urbain.

L'un des enjeux [de cette charrette] est de permettre de réintroduire les citoyens à la compétence architecturale, à leur rappeler le droit collectif par lequel ils peuvent participer à l'exercice du pouvoir et de décider de leur environnement. Dans ce contexte, le rôle des professionnels de l'aménagement dans les débats et la charrette sera d'éclairer les citoyens afin de les associer à une véritable maîtrise d'œuvre urbaine de *détechniciser* la réflexion pour la *repolitiser*, afin de l'ouvrir à l'éthique. Dans ce nouveau rôle, les professionnels devront contribuer à la ville et non la refaire. Cette action à l'échelle du quartier s'oppose au type de projet d'ensemble qui justifie la conservation de quelques éléments pour assurer le pittoresque. C'est une action qui s'oppose à la destruction irréfléchie des lieux, d'espaces et de particularités historiques, donc de valeurs encore vivantes, au refus du *genius Loci* (Atelier Braq, 2002).

Ces projets ont fait l'objet d'une diffusion sur un site Internet et d'un article dans un journal «Repenser un vieux quartier. Urgence, Faubourg des Récollets...» (Truffault, 1996). La présentation du travail de la *charrette* et le vernissage de l'exposition ont eu lieu en présence de plus de 250 personnes dans les locaux de l'association culturelle *Quartier Éphémère*. Pour le Regroupement, cette *charrette* ne constitue pas une fin en soi, mais un outil de travail qui leur permet d'avoir une esquisse possible de l'aménagement du futur Faubourg, de finaliser le plan d'action et d'attirer les regards sur le quartier.



Figure 4.1 Urgence au Faubourg (tirée du journal *Le Devoir*, 1996)

4.2.4 Plan d'action ambitieux et peu de collaboration externe pour sa réalisation

Le plan d'action envisagé par le Regroupement est très ambitieux en termes de moyens et ressources, trop ambitieux pour la future structure de développement qui se créera à la suite du Regroupement. La contribution du milieu se fait en termes de temps, de compétences et de matériel. Celle des pouvoirs locaux, qui assurent le leadership consiste, pour l'instant, à encadrer la mobilisation par une équipe de soutien et à financer les activités de promotion. Pour concrétiser la vision du quartier comme Carrefour des arts et des technologies, les objectifs de développement se répartissent à trois niveaux : le quartier, sa vocation et l'activation des concepts phares (création, échange, art et technologie). Au niveau du quartier,

les objectifs visent à le définir, à maintenir les occupants actuels, à l'adapter et à occuper des édifices et espaces, à favoriser une mixité d'usages, à améliorer les infrastructures, les services de base et son accès. Les objectifs pour concrétiser sa vocation comme Carrefour cherchent à mieux définir le créneau pour son positionnement, à favoriser les types d'usages visés, à constituer une masse critique d'activités et finalement, à attirer de nouveaux occupants en misant, entre autres, sur sa notoriété. Les moyens pour atteindre ces objectifs passent par une bonne communication interne et externe, le renforcement du sentiment d'appartenance de la communauté, l'établissement d'un climat de collaboration, l'assurance d'une diversité d'espaces, de lieux et d'événements et la culture de la synergie pour resserrer les liens sociaux.

Le plan d'action repose sur deux grands objectifs stratégiques. Le premier concerne l'organisation de la participation du milieu sur la base de projets qui seraient encadrés par la structure locale à être créée afin d'établir des mécanismes de communication, d'organiser un événement mobilisateur, de créer des lieux de rencontre et des services et enfin, d'identifier, de signaler et de promouvoir le quartier. Le deuxième objectif est le soutien à des initiatives de développement qui demandent une organisation plus structurée et plus de moyens pour les réaliser. À cet effet, le milieu compte sur le soutien de la SDM et d'autres partenaires. «Il composait avec la présence d'un puissant partenaire public pour assister la communauté dans l'amélioration physique des lieux» (Agence du Faubourg, 1998).

Des mécanismes de communication sont mis sur pied afin de faire connaître le quartier auprès de la communauté locale, des montréalais, de l'administration municipale et de ses services, des clientèles cibles tels que les entreprises et les résidants. Des bulletins d'information comptent parmi ces mécanismes de communication dont la parution dépend des activités à venir comme la rencontre publique d'information, la relance pour recruter des membres et solliciter une plus grande participation du milieu, l'opération *Portes Ouvertes*, la structuration de l'Agence et finalement, le réajustement de sa mission et de ses objectifs à la suite de ses problèmes de financement. La démarche a aussi pris la forme d'événements mobilisateurs, outre la *charrette*, il y a eu aussi du *Rave @ la Réalité*, *Panique au Faubourg*

et la *Braderie*¹⁰⁸; ces activités ont donné une plus grande visibilité au quartier et un moyen de créer des liens tout en étant des outils d'animation. D'autres objectifs, tels que la création de lieux de rencontre et de services ou encore l'identification du quartier à partir de bannières, ne furent pas réalisés avant la création de la Cité.

Le deuxième grand objectif stratégique, soit le soutien des initiatives de développement qui nécessite un niveau organisationnel plus structuré et des moyens pour l'atteindre, ne fut pas non plus concrétisé par le milieu, sauf la structuration de l'Agence, qui a eu de la difficulté à passer au travers du temps. En effet, la transformation du quartier sera réalisée par le Consortium (SDM, CDPD et Fonds de Solidarité) avec la collaboration du gouvernement du Québec qui institua les programmes CDTI et Cité du Multimédia. Ainsi, la création d'une masse critique d'occupants, la mise en forme du parc immobilier, l'amélioration des infrastructures et l'aménagement seront les objets du nouveau partenariat qui se formera pour la concrétisation du projet de Cité du Multimédia. Par contre, au niveau du positionnement du quartier, le milieu avait amorcé le mouvement en s'appuyant sur l'idée d'attirer des entreprises de la nouvelle économie.

Plusieurs des ces objectifs ne seront pas atteints ou seront simplement mis de côté avec le deuxième projet de la Cité du Multimédia. Par exemple, le maintien des occupants actuels comme celui de la mixité d'usages n'ont été respectés qu'en partie. Par contre, une certaine synergie ou, du moins, une meilleure connaissance entre les intervenants du milieu a pu se vérifier auprès de certains membres de la communauté rencontrés dont témoigne la création de la structure locale de représentation qui fut mise sur pied en 1997 à la suite de ces premiers travaux.

Le milieu confirme le choix du secteur multimédia et des technologies de l'information pour le nouveau Faubourg¹⁰⁹. Pour la SDM, cette orientation privilégiant la nouvelle

¹⁰⁸ *Panique au Faubourg* a été sous la responsabilité de Quartier Éphémère et a donné lieu à une exposition et à un parcours dans le quartier (mai et juin 1997), tandis que la *Braderie* constitue une vente des articles des créateurs de mode du Centre de Mode incubé au CEIM et attira 2 500 personnes.

¹⁰⁹ Le logo de l'Agence du Faubourg, @FR, est révélateur de la confirmation de ce choix.

économie afin de se sortir de son grave problème immobilier constitue une piste intéressante et dans ce sens, le travail du comité a confirmé l'intérêt de développer cet axe mais il prenait, de plus, en considération des éléments complémentaires associés au domaine culturel.

[...] cela n'a pas nuit le fait qu'il y ait eu un groupe de travail qui s'est penché et qui souhaitait que ce quartier se développe comme étant un carrefour des technologies et de la création. Ça, c'est tout à fait légitime, puisque ce sont eux et Daniel à l'époque qui avaient mis le monde sur des pistes et puis je pense qu'on était tous conscients qu'il y avait des changements qui se faisaient, moi le premier, pour qui tout ce qui s'appelait nouvelle économie m'intéressait beaucoup, j'avais des gens pour m'aiguiller dans cette direction-là. Alors tout ce que je voyais qui s'en allait vers cela, j'étais prêt à l'appuyer. Ce qui est aussi peut-être important de mentionner, c'est qu'il y avait déjà des leaders dans la communauté d'affaires, comme Discreet, qui commençaient à venir s'installer et il y avait aussi des gens comme Intellia et des plus petits que l'on ne connaissait pas. Pis le phénomène a fait boule de neige et assez rapidement, on s'est identifié facilement avant même que le CDTI et la Cité multimédia y fassent leur enclave. Il y avait déjà, on pense dans le domaine de l'animation, beaucoup d'entreprises le long du Canal ou ici le long du vieux port ou dans le Vieux-Montréal qui s'étaient déjà établies. Ce qui a accéléré l'identification du Faubourg et de la Cité, c'est les mesures politiques (Représentant du CEIM).

Au départ, la SDM évalue la durée du processus de redynamisation du Faubourg à une vingtaine d'années, ce qui concorde avec plusieurs autres projets de revitalisation ici ou ailleurs. Par contre, à la suite de l'implantation de Discreet Logic et de son idée concernant la création d'un *complexe multimédia*, le temps estimé à la reconstruction sera réévalué et passera à une dizaine d'années. En effet, en relocalisant ces filiales dans le Faubourg, le nombre d'employés de Discreet devait passer en 2001 à 650, en fin de compte, il avoisinera 280 employés en 2002.

Le plan d'action sera déposé en décembre 1996 et constitue en quelque sorte le signal menant à une structuration plus formelle de la représentation du milieu local. Pour la SDM, la mobilisation, dont résulte une vision du re-développement et la proposition d'un plan d'action, est réussie «puisque que des liens ont été créés entre les personnes concernées par la revitalisation du Faubourg et que la démarche a généré un plan d'action» (Directeur du développement de la SDM)¹¹⁰. De plus, la SDM souligne l'importance de garder les artistes

¹¹⁰ Extraits du compte-rendu de la réunion du 17 janvier 1997 à la SDM.

dans le quartier, «[...] il faudra réserver un certain pourcentage du parc immobilier déficitaire et peut-être sous forme de COOP pour garder les artistes dans le quartier» (Directeur du développement de la SDM,)¹¹¹ pour diminuer ainsi les risques de gentrification à la suite de la remise en valeur du quartier¹¹².

4.3 L'Agence du Faubourg des Récollets comme dispositif formel de représentation du milieu

L'Agence du Faubourg, créée en mars 1997, constitue la deuxième étape de la mobilisation et se présente formellement comme la structure locale de développement pour continuer le mouvement de mobilisation. Pour ce faire, elle vise plusieurs buts :

- ☐ développer une communauté et un sentiment d'appartenance;
- ☐ représenter, promouvoir et défendre les intérêts des membres, citoyens et entreprises du Faubourg;
- ☐ fournir aux membres tout service ou soutien jugé nécessaire;
- ☐ attirer, coordonner et soutenir les efforts de la planification urbaine de protection du bâti et de développement des espaces vacants;
- ☐ stimuler la création, le support et le développement de l'emploi dans les domaines des arts et technologies.

Tous ses objectifs visent à rendre opératoire le Carrefour. Sur une base volontaire, un peu plus de la moitié des membres du Regroupement rejoignent les rangs de l'Agence. L'Agence du Faubourg est le prolongement du Regroupement, mais se donne un statut juridique d'organisme sans but lucratif (OSBL) avec un membership. Comme elle se veut une association représentant la communauté, son territoire d'intervention ne se limite plus à celui du Quartier des Écluses de la SDM et, par la suite, de la Cité. Ses limites sont les rues McGill et St-Jacques, l'autoroute Bonaventure et le Canal de Lachine.

¹¹¹ Extraits du compte-rendu de la réunion du 17 janvier 1997 à la SDM.

¹¹² Ce projet ne se réalisera pas mais avec la deuxième phase du Centre des Arts Visuels, des ateliers pour des artistes en résidence se mettront en place.

L'Agence est liée au processus que je dirai de réflexion qui a été initié par des propriétaires entre autres, le propriétaire principal qui est la SDM pour essayer de trouver une meilleure vocation de son parc et suite à cela, après cette période de réflexion qui a duré presque un an, il y a eu des activités, des rencontres, des discussions. Il a été convenu avec les participants qui sont des gens du quartier de créer une association l'Agence et dont je préside le conseil (Représentant du CEIM).

L'Agence, comme association, se démarquera du regroupement informel en s'inscrivant dans la sphère publique (Laville et Sainsaulieu, 1997) en étant cet interface entre le milieu et les pouvoirs publics pour défendre les intérêts de ses membres et même de la communauté. Se constituer en acteur collectif formel devenait un impératif afin d'obtenir une légitimité et une crédibilité pour représenter la communauté du Faubourg et être en mesure de négocier des moyens avec les différents paliers gouvernementaux pour concrétiser le projet de Carrefour des arts et des technologies. Le Faubourg, comme quartier, est très peu connu des montréalais comme des autorités publiques. «Lorsque la firme a pendu la crémaillère, sur son carton d'invitation, elle donnait le trajet pour se rendre, parce qu'encore là, toujours tu dois expliquer comment on se rend» (Représentant immobilier).

Par contre, l'action pour la revitalisation du Faubourg qui attira, par le biais d'une visite organisée, certains membres du gouvernement québécois comme les Ministre de la Métropole et de l'Industrie, du Commerce de la Science et de la Technologie, donna l'occasion de présenter la situation du quartier et de décrire son potentiel de développement. «Le gouvernement du Québec est alors mis au courant du Faubourg» (Commissaire industriel, arrondissement Ville-Marie). Les lieux visités ont été choisis en fonction de leur représentativité en égard de la diversité de l'occupation du quartier et de ses lieux insolites de création : Quai de la Commune, atelier verrerie Vermeil, CEIM, Quartier Éphémère et l'entreprise Discreet Logic.

De façon générale, la mission correspond à la vision développée par le Regroupement et consiste à faire du Faubourg des Récollets le quartier privilégié de la création et de la convergence entre les arts et les technologies. Par contre, l'histoire de sa mobilisation dont le leadership était assuré par la SDM, la naissance de l'Agence et ses relations avec la SDM, posent la question du rôle qu'elle veut se donner. En effet, le quartier ne possède pas de véritable tradition communautaire impliquée dans le développement économique un peu à

l'image d'autres quartiers anciens industriels comme le sud-ouest ou l'est de Montréal. Ces quartiers possèdent des organismes de développement local, c'est-à-dire des Corporations de développement économique communautaire (CDEC). Ces organismes auront, par la suite, les mandats du Centre local de développement, instance de gouvernance territoriale. Dans l'arrondissement Ville-Marie, où se situe le Faubourg des Récollets, un organisme sera créé expressément pour être mandataire du Centre local de développement Montréal. Sans cette tradition, les autorités municipales n'ont pas véritablement d'opposition organisée capable de contrebalancer son pouvoir.

Le mandat de l'Agence est encore flou, mais autour duquel le débat est de savoir si on est un organisme de promotion du quartier ou un regroupement d'entreprises et de résidents pour la défense de leurs intérêts. L'Agence travaille toujours avec une vocation un peu hybride avec laquelle on travaille depuis un an. Est-ce que l'Agence est un regroupement, un organisme de promotion? Est-ce qu'elle se veut une petite CDEC (Représentant d'entreprise)?

Mais comme nous le verrons, à la suite de la réorganisation de sa structure et selon ses moyens, l'Agence se voudra être plutôt un lieu d'échanges des forces vives du milieu, pour la mise en valeur et le développement du Faubourg. Ses objectifs aussi se recentreront pour assurer sa survie, augmenter sa crédibilité, consolider l'image «arts et technologies» du Faubourg, maintenir un soutien efficace au développement mais toujours dans l'optique de développer un sentiment ou une appartenance à la communauté. L'enjeu d'une organisation comme l'Agence est d'avoir une capacité d'agir et des ressources comme acteur pour être associée au développement du quartier; ce qui demande une reconnaissance des pouvoirs publics. Elle cherchera à être le «contrepois des politiques gouvernementales pour s'assurer que la vision commune soit respectée par les décideurs» (Représentante de l'Agence), sans véritable succès.

4.3.1 *La représentation des différentes composantes du quartier au sein de l'Agence du Faubourg*

L'Agence fonctionne à partir du bénévolat de ses membres. Toutefois, pour sa première année de fonctionnement, un emploi de directeur a été créé par l'octroi d'une subvention. Ce directeur était l'ancien représentant au sein du regroupement de la SDM. L'Agence du Faubourg est représentée par un conseil d'administration (voir tabl. 4.4) formé des

représentants élus par l'assemblée générale des membres. Elle regroupe des professionnels, des artistes, des entrepreneurs, des résident(e)s et des propriétaires immobiliers couvrant les secteurs qui se retrouvent dans le Faubourg : multimédia, arts, architecture, développement immobilier, restauration, services, etc. Comme le montre le tableau 4.4, le conseil d'administration est représentatif de cette diversité.

À partir du troisième conseil d'administration, des personnes extérieures au quartier y siègent. Il s'agit par exemple de professionnels venant de cabinet d'avocats pour leurs conseils en matière juridique (Agence du Faubourg, 1999). La Ville de Montréal compte seulement un représentant au sein d'un conseil d'administration qui est de l'Office du développement économique de la Communauté urbaine de Montréal. Les préoccupations des membres du conseil d'administration coïncident avec leur domaine d'activités

Tableau 4.4
Représentation aux trois premiers conseils d'administration

Secteurs	Premier conseil ¹¹³	Deuxième conseil	Troisième conseil
	Organismes représentants		
Propriétaires immobiliers	Construction Cris	Construction Cris	Corporation TGR Zone ¹¹⁴ , Sam & Telio
Arts visuels	Galerie du 55 Prince	Aucun représentant	L. Robichaud, S. Daviault
Professionnels de l'aménagement	Atelier Braq	Atelier Braq	Atelier Braq
Multimédia	Grafnetix	Intellia, Behaviour	Intellia, St Remy multimédia
PME (autres secteurs)	Verrerie Vermeil	Verrerie Vermeil	Restaurant Union ¹¹⁵
Développement économique	CEIM	CEIM	CEIM

Source : Agence du Faubourg, compilation par l'auteure

¹¹³ Ce premier conseil est celui qui a piloté la constitution de l'Agence et fut provisoire.

¹¹⁴ Corporation TGR Zone, affiliée à Behaviour Communications et à Dicreet Logic, s'occupe de la gestion des immeubles de ces deux entreprises et des questions en matière de planification, d'architecture et d'urbanisme.

¹¹⁵ Ce nouveau resto-bar situé au coin de McGill et d'Youville, dans une ancienne gare, sera le premier lieu de rencontre du Faubourg qui est à l'image des gens du multimédia.

Je dirais que c'était des gens qui étaient sensibles à tout ce qui se passait ici pour des raisons peut-être professionnelles. Alors, [des bureaux] comme des architectes, des gens comme cela, il y a en a plusieurs dans le coin. Beaucoup de gens dans tous ce secteur d'aménagement là parce qu'aussi se sente bien à l'aise tout ce qui est technologies de l'information, ça rejoint leur préoccupation d'avenir eux autres aussi. Ces gens-là se sentent à l'aise dans le quartier. Eux autres aussi, ils ont besoin parfois de grands espaces (Représentant du CEIM).

Ainsi, les professionnels de l'aménagement donnent une priorité à la protection et au maintien du bâti, à la distinction du lieu en utilisant ses caractéristiques comme plate-forme de développement du quartier. Les propriétaires immobiliers, tout en voulant maintenir la dynamique entre les membres, ont pour intérêt de maintenir et de développer la communication entre eux et les occupants du quartier. Tandis que les entreprises de la nouvelle économie, dont la présence donne une direction au re-développement, veulent retenir les locataires, voire les entreprises installées et développer un sentiment d'appartenance. Le milieu des arts, plus isolé que celui les entreprises, identifie un besoin d'organisation pour gérer le développement du quartier en favorisant la mixité des artistes et de la technologie via la production et la diffusion. Finalement, les entreprises du secteur traditionnel, dont l'arrivée dans le quartier est moins récente, ont comme buts de maintenir, protéger et développer l'esprit de communauté et de faciliter les échanges entre les occupants tout en les animant. Même si leurs préoccupations sont près de leur domaine d'activité, nous pouvons observer un besoin de communiquer, d'échanger et de s'organiser¹¹⁶.

L'Agence compte aussi sur son *membership* pour son fonctionnement qui se compose de deux principales catégories de membres : actif et corporatif. La première regroupe toute personne intéressée aux buts et aux activités de l'Agence dont la cotisation est de 20\$. La deuxième s'adresse à toute corporation, association ou personne morale intéressée aux buts et aux activités de la Corporation s'engageant ainsi à participer au financement de la corporation par le biais de dons en espèces ou l'équivalent en nature pour une somme de 50\$ ou 100\$ et plus. Une dernière catégorie s'est ajoutée en 1998, celle des Amis, dont la cotisation est de

¹¹⁶ Extraits du compte-rendu d'une rencontre du conseil d'administration.

500\$. Cette dernière catégorie a attiré que deux membres : une entreprise privée, Behaviour Communications, et un organisme fédéral, Parc Canada. Après la campagne de recrutement de 1998-1999, le membership passe d'une vingtaine de membres à plus d'une cinquantaine¹¹⁷.

Les entreprises constituent la majorité de son membership, soit 80% des membres (Directeur de l'Agence), ce qui représente un obstacle à une plus grande implication au sein de l'Agence. Ainsi, «des entrepreneurs paient une cotisation, mais le problème c'est que les gens s'attendent à un retour d'investissement. Ainsi, présentement, ce n'est pas évident parce que les entreprises entre autres de multimédia, ont assez à faire pour survivre, que les grandes causes publiques ne sont pas nécessairement leur grande priorité [...]» (Directeur de l'Agence). Par contre, «elles sont prêtes à participer parce qu'elles ont un certain intérêt, mais elles aimeraient que le gouvernement s'implique dans le développement urbain» (Directeur de l'Agence). Des entreprises ont accepté de s'impliquer parce qu'elles oeuvrent dans le quartier depuis un certain temps et veulent offrir une expertise à l'Agence.

C'est Intellia¹¹⁸, comme entreprise, qui a été sollicitée à l'époque, au moment du démarrage de l'Agence, et ils ont accepté parce qu'ils sont dans le quartier et [...], c'est le président d'Intellia qui m'a demandé de représenter l'entreprise compte tenu de mon expérience dans ce genre d'organisation-là et qu'il avait été proche du gouvernement du Québec. C'était une belle occasion de voir ce qu'on pourrait faire (Représentant d'entreprise).

Le milieu des arts visuels représente la catégorie la moins nombreuse et la plus difficile à rejoindre, et pour l'Agence, cette situation deviendra l'une de ses préoccupations¹¹⁹. Mais, déjà au début des activités de l'Agence, le quartier compte moins d'artistes que lors des premiers moments de la mobilisation.

¹¹⁷ La SDM n'est pas membre de l'Agence.

¹¹⁸ Aujourd'hui, Nurun.

¹¹⁹ Propos tirés d'une Assemblée générale à laquelle nous avons assisté.

On avait identifié au début qu'il y avait des entreprises, des entrepreneurs, des résidants et il avait aussi des artistes, il y avait les deux combinés, finalement des artistes-résidants. Je vous dirai peut-être que la vision que l'on en avait, à l'époque, lorsque l'on a fait notre travail de revitalisation, de réflexion, on voyait un petit peu plus ce côté-là comme étant beaucoup plus présent; il l'est beaucoup moins aujourd'hui. On a de la difficulté à les rejoindre, j'ai l'impression qu'il y en a encore. Peut-être aussi le fait que c'est souvent quand un quartier devient plus populaire dans le sens plus attirant pour l'extérieur, ces artistes-là, qui trouvaient un ambiance probablement pour la création, ils étaient peu dérangés par les autres activités économiques. Malheureusement, il y a un édifice qui en abritait plusieurs qui a été condamné, le Ives & Allen qui était sur la rue Queen. Il a passé au feu cet été et finalement, il avait déjà été, c'est le cas de le dire, restreint au niveau de son occupation déjà depuis un an. C'était un lieu où il avait eu beaucoup *d'artistes-loft*, des artistes et résidants. Des chiffres exacts, je ne pourrai pas vous les donner, parce que, je pourrais m'avancer peut-être une vingtaine. Moi, j'en ai déduit à quelques rencontres, j'en ai peut-être vu, il y en a que ce ne sont pas nécessairement des résidants, ils ont leur atelier ici (Représentant du CEIM).

Ce mélange de domaines d'activités donne une certaine ambiance à l'Agence, «[...] une ambiance assez spéciale; se côtoient des gens en cravate, mais aussi flyés, des jeunes, quelques femmes» (Représentant d'entreprise). Cette ambiance, nous l'avons constatée à l'occasion d'assemblées générales de l'Agence. L'obtention de fonds pour assurer une permanence pour des organisations comme l'Agence est difficile, par contre, que ce soit des entrepreneurs, des professionnels ou des artistes, susciter et maintenir l'investissement individuel constitue un défi de taille pour toute organisation.

4.3.2 *Vers le CDTI, une participation du milieu négociée, mais non réussie*

La constitution de l'Agence représente une première modalité pour sa participation à la revitalisation, mais elle veut aussi s'assurer de la collaboration de la SDM pour continuer à s'investir. Elle cherche ainsi à obtenir une certaine autonomie en tant qu'organisation dans le cadre d'un processus de gouvernance, aux contours en définition, afin de prendre part aux décisions concernant le quartier. Sa participation passe par une proposition de collaboration entre elle et la SDM. Déjà cette dernière, dans son plan d'action de 1997 pour le Faubourg, mentionne l'importance de collaborer avec le milieu et d'arrimer les différentes initiatives de développement.

L'heure est à la coopération pour faire du Faubourg des Récollets une réussite économique durable. Le plan d'action envisagé pour la SDM à l'égard du Faubourg des Récollets, ne peut pas se réaliser en vase clos. La SDM doit développer des partenariats avec les représentants du Faubourg des Récollets qui, déjà eux aussi, ont entrepris des démarches de recrutement d'investisseurs. Il doit y avoir un arrimage avec les initiatives qui existent et qui sont en voie de se développer par le milieu. L'association nouvellement créée dans le Faubourg a déjà commencé à identifier, rencontrer et sensibiliser des investisseurs potentiels à la vision du quartier. La relation entre cette association et la SDM est inévitable. Un climat de partenariat et de collaboration doit primer. C'est dans cette perspective que nous pouvons proposer les grandes lignes d'un plan commun d'action (SDM, 1997).

La SDM indique ainsi dans son plan d'action son intention de poursuivre la démarche de concertation amorcée dans le Faubourg. Cette collaboration est intéressante d'une certaine manière pour la SDM en raison des démarches entreprises par l'Agence pour attirer d'éventuels investisseurs telles que la SITQ de la CDPQ ou encore l'entreprise Devencore. En effet, l'une des stratégies de la SDM consiste au transfert de ses actifs vers un autre propriétaire ou encore par une participation dans un projet avec d'éventuels partenaires financiers égale ou inférieure à 20% (SDM, 1997). De plus, elle approuve cette idée de Carrefour qui positionnerait le quartier sur la scène régionale. Cet énoncé, d'après la SDM, s'avère «très promoteur et servira à positionner le quartier sur l'échiquier métropolitain» (SDM, 1997). Cet énoncé est d'autant plus *promoteur* qu'il résulte de la volonté de la communauté de se prendre en main et d'assurer ainsi la destinée d'un quartier (SDM, 1997).

En échange de l'appui et du support de la SDM, l'Agence peut être «un véhicule privilégié pour soutenir les efforts de développement de la Ville dans ce secteur» (Agence du Faubourg, proposition de collaboration avec la SDM, 1997b). Des modalités de collaboration ont été proposées à la SDM et ont été suivies par le dépôt auprès du directeur du développement de la SDM¹²⁰, d'une ébauche d'un protocole d'entente qui n'a pas eu de suite¹²¹ en raison de l'exigence de la SDM ou encore du Ministère de la métropole¹²² de la signature

¹²⁰ C'est celui-ci qui chapeauta la mobilisation. Il sera, par la suite, le directeur du Bureau de la Cité du Multimédia.

¹²¹ Extraits du compte-rendu de la réunion du 17 janvier 1997 qui s'est tenue à la SDM.

¹²² Cette contribution aurait pu être accordée par le biais du développement régional.

par l'un ou par l'autre de son engagement.¹²³ «L'entente au départ avec la Ville est de s'impliquer en finançant le tiers des opérations si l'Agence allait chercher des subventions fédérale et provinciale. Mais le provincial était conditionnel à la Ville [...], la Ville a décidé de ne pas signer. On a perdu beaucoup de temps avec la SDM en 1997, on a perdu des subventions du provincial» (Directeur de l'Agence). Les modalités de collaboration proposées à la SDM furent les suivantes :

- l'endossement formel de la part de la SDM de la vision et du plan d'action par une lettre d'appui qui spécifie son intérêt à assurer la continuité du projet qu'elle a initié.
- le partage de l'information, entre autres, des projets de développement de la SDM. Sur ce point, le directeur de la SDM se garde le droit de divulguer l'information «qu'il juge pertinente sur l'évolution des projets lors des rencontres avec les administrateurs». Ce partage d'information se caractériserait par une certaine transparence de la part de la SDM, ce qui pourrait empêcher des locataires existants de quitter le quartier et à d'autres, de venir s'y installer.
- l'utilisation de certains documents pour la promotion de l'Agence tels que les enquêtes, les recherches historiques ou encore le travail de description du Faubourg par le Groupe Espace-Temps. *A priori*, le directeur du développement de la SDM accepte ce point, mais il doit autoriser toute utilisation.
- la collaboration entre les deux acteurs afin de maintenir les occupants qui pourront être éventuellement touchés par la requalification d'édifices. C'est ici que les autres propriétaires immobiliers peuvent jouer un rôle dans leur relocalisation et dans ce sens, il est «préférable d'avoir une stratégie concertée avec les autres propriétaires». L'Agence pourrait jouer le rôle d'intermédiaire entre les propriétaires.
- l'engagement financier de la part de la SDM pour la première année de fonctionnement de l'Agence, mais la SDM propose plutôt que les trois paliers de gouvernement (municipal, provincial et fédéral) contribuent à part égale à ce financement. Sur les 105 000\$ visés par l'Agence, seul le palier fédéral apportera sa contribution de 35 000\$ pour la création d'une permanence qui sera assurée par le chargé de projet qui représentait la SDM dans le processus de mobilisation et dont le poste a été coupé pour des raisons budgétaires.

Cette troisième étape de la mobilisation se termine sans entente formelle de collaboration entre les deux acteurs. D'un côté, en raison d'une conjoncture favorable aux

¹²³ Extraits du compte-rendu de la réunion du conseil d'administration de l'Agence du 24 avril 1997.

intérêts économiques de la SDM et de l'autre, en raison d'un milieu peu organisé pour défendre ses intérêts. L'Agence recentra ses objectifs pour agir selon ses ressources et revoir en conséquence son plan d'action trop ambitieux. Ces bénévoles constituent ses ressources. Contre le risque d'épuisement de son conseil d'administration et de la volonté d'un plus grand nombre de personnes de s'impliquer, l'Agence procède à des ajustements par la création de comités de travail.

On avait commencé à regarder une formule de comités qui était un petit peu pour diviser les 7 administrateurs en plusieurs cellules, faire un petit un peu un web [une toile, un réseau]. Et d'arriver pour qu'il y ait 4 ou 5 administrateurs qui chapeautent un comité de quatre à cinq personnes. Donc tu viens de grossir les gens actifs, pour ne pas que ce soit toujours les sept qui travaillent et que les quarante autres attendent de recevoir le bulletin d'informations. Puis les gens voulaient aussi s'impliquer et se demandaient ce que les sept autres faisaient. Donc, à un moment donné, il fallait rétablir un petit peu la communication puis dire ce que l'on fait, c'est que l'on essaie de voir quel projet on peut faire pour amener du monde dans le quartier, intéresser les gens dans le quartier à s'installer (Représentant de l'immobilier).

Cette création de comités représentait ainsi une volonté de garder un aspect collectif à la démarche du projet, afin qu'il ne se canalise pas autour du conseil d'administration, ce qui semblait se dessiner. Cette personnalisation de la démarche se ressentait aussi vis-à-vis de la personne qui établissait la liaison entre le milieu et la SDM.

J'imagine qui était très clair. De la façon qui ... on le sentait vraiment comme porte parole de la SDM, et je pense qu'il ne pouvait parler juste au nom de [...] quand il faisait ces réunions-là.

C'est là que l'Agence a été créée, pour essayer de, si l'on veut, de montrer à ces occupants-là qu'on ne laissait pas tomber. Puis je pense que c'était important pour [...] aussi. Oui, il parlait au nom de la SDM au tout début, mais c'est devenu son projet, il a pris cela à cœur, puis quand il allait voir les gens pour les convaincre de s'impliquer dans la démarche, il y allait puis il vendait sa salade; il y croyait. Là, de dire que je n'y crois plus, pour lui, il fallait qu'il continue (Représentant de l'immobilier).

Mais, ça, c'est un peu le conflit qui avait entre deux individus. Le problème s'est réglé le jour où il en a un qui a compris qui ne pouvait pas poursuivre ses activités, ben il faudrait peut-être qu'il se recycle. Tu sais, un moment donné, quand les individus prennent le dessus par rapport au bien du groupe (Représentant du CEIM).

Pour la Ville de Montréal, ce projet constitue l'occasion à la fois d'augmenter son assiette fiscale, ce qui est bénéfique pour elle et de permettre de requalifier des bâtiments qui sont vides, désaffectés, contaminés, dont les coûts pour la remise en valeur équivaut à 250 000 millions de dollars¹²⁴ (Directeur du développement de la SDM). Les relations entre le pouvoir local et le milieu sont celles *de bon voisinage*, jusqu'à l'acceptation de l'implantation du CDTI.

Il faut voir la chronologie des événements, et elle correspond aussi aux tentatives de la Ville d'obtenir un nouveau pacte fiscal avec Québec et la crise qui a jailli autour de l'endettement des sociétés paramunicipales et dans ce contexte-là, le quartier est devenu un enjeu important dans la mesure où cela était perçu par la Ville comme l'occasion de pouvoir se refaire un peu financièrement autour des acquisitions qui ont été faites, et c'est à partir de ce moment-là, où l'on a perçu la cassure entre les gens du quartier et la SDM. La SDM qui avait soutenu depuis le départ le démarrage de l'Agence (Représentant d'entreprise).

De plus, avec le projet de CDTI, l'approche préconisée tout au long du processus de mobilisation, soit le lien entre les arts et les technologies, ne coïncide plus vraiment avec les intérêts économiques de la SDM.

Mais il est clair que faire venir des artisans dans le quartier comme l'atelier de verrerie Vermeil, des peintres ou des lieux de diffusion comme le 55 Prince à l'époque, qui était une galerie d'arts et un théâtre expérimental, dans la mesure où l'on voit le développement du quartier comme étant de grande densité et qu'on espère tirer un retour sur les investissements, c'est pas certain que ce genre de projet-là cadre encore avec les intérêts de la ville ou de la SDM (Représentant du CEIM).

Cependant, contre le peu d'appui provenant de la SDM, le milieu se démobilise et l'Agence ne réussira que difficilement à réactiver la mobilisation. «[...] les professionnels, épuisés entre autres par l'effort de la *charrette* et déçus du peu de suite à l'événement, s'impliquent moins» (Agence du Faubourg, 1997, p. 5). Même si les relations sont difficiles, les liens ne sont pas entièrement rompus. À la suite de l'annonce du projet expérimental CDTI, la SDM aura recours aux compétences de certains membres de l'Agence pour élaborer une proposition conjointe pour implanter le CDTI à partir d'un concept *Campus Queen*, c'est-

¹²⁴ Ces chiffres se réfèrent à la construction de la Cité et non seulement du CDTI.

à-dire de l'ensemble de ses bâtiments de la rue Queen et de la rue Prince.¹²⁵ Dans ce plan, le CEIM devrait assurer le «support et la gestion aux entreprises en démarrage» et «l'Agence présente une offre de services à la SDM»¹²⁶ «J'ai même participé dans le développement du projet [CDTI] à l'époque, on voulait intégrer une partie de l'édifice [...]» (Représentant du CEIM). Cette présentation commune servira aussi de tremplin pour faire connaître le Faubourg au Ministère des Finances à Québec.

Et puis autant lorsqu'ils ont eu besoin de faire leur présentation à Québec au Bureau du développement des technologies, on était impliqué, je les ai même accompagnés dans cette démarche-là sous mon chapeau de PDG du CEIM, mais en même temps, comme je siège aussi comme président du Conseil du Faubourg, cela permettait au moins dans la présentation de parler du Faubourg. Ce n'était pas quelque chose qu'ils avaient bien identifié mais les gens étaient intéressés à savoir ce qui se passait dans le Faubourg. Les gens du CDTI, parce qu'il y en avait quelqu'un qui nous connaissait un petit peu. Donc, pour eux autres, il était important de savoir s'il y avait du développement (Représentant du CEIM).

[...] nous avait demandé formellement ce qu'il pouvait faire autour du concept de CDTI dans le quartier et à l'Agence, le président [...] avait été présenté à l'époque, compte tenu de son expérience comme incubateur pour conseiller sur le développement du CDTI pour le scénario de la Ville de Montréal. Une hypothèse qu'ils avaient mis sur la table à l'époque, pourquoi se confiner à un immeuble, donc faire un projet immobilier, pourquoi, dans le fond, pas élargir le concept à tout le quartier dans la mesure qu'on connaît des succès comme Multimédia Gulf ou la Silicon Valley ou autres quartiers. À l'époque, cela n'avait pas été retenu au point qu'effectivement, il y a eu un projet immobilier : le CDTI. Pas été retenu par la Ville de Montréal, pas été retenu par le bureau des CDTI(s) (Représentant d'entreprise).

En septembre 1997, le gouvernement annonce l'implantation du CDTI dans le Faubourg des Récollets, mais ni le CEIM, ni l'Agence ne sont parties prenantes du plan de développement du quartier.¹²⁷

¹²⁵ Extraits du compte-rendu de la réunion du conseil d'administration de l'Agence du 26 août 1997.

¹²⁶ Extraits du compte-rendu de la réunion du conseil d'administration de l'Agence du 26 août 1997.

¹²⁷ Extraits du compte-rendu de la réunion du conseil d'administration de l'Agence du 30 septembre 1997.

[...] ce qui est désolant lorsqu'ils ont besoin de nous, ils viennent nous voir, mais, par la suite, mais ce n'est pas vraiment un partenariat qui est très solide, il n'y a pas une complicité. C'est plus parce qu'ils doivent défendre certains intérêts. C'est difficile de faire la promotion d'une activité comme celle-là, mises à part les annonces dans les journaux et probablement pour une clientèle qui est bien à l'affût de ces informations. Personne ne va le savoir (Représentant du CEIM).

Dans un processus de gouvernance ou de pilotage d'un projet qui vise à résoudre une situation problématique, la dimension conflictuelle n'est jamais absente dans un contexte où il y a une pluralité d'acteurs aux intérêts particuliers et «[...] que tout le monde soit bien servi, cela n'est pas évident» (Représentant du CEIM). Le rôle que voulait jouer l'Agence de développeur immobilier ou encore d'intermédiaire entre d'éventuels locataires était, selon la SDM, inapproprié dans un contexte où elle ne possède aucune propriété dans le quartier. «Ils revendiquent comme propriétaires et non comme des locataires. Le discours n'est pas adapté» (Directeur du développement de la SDM). D'un autre côté, la SDM retient l'information quant au développement futur du Faubourg, écartant formellement de cette manière l'Agence.

Encore là, on sait très peu de chose, très peu d'information est véhiculée. Ont-ils commencé? Comme je vous le dit, on ne sait rien, et c'est le même propriétaire qu'ici (Représentant du CEIM).

La première lutte de l'Agence sera celle des propriétaires immobiliers pour qu'ils soient intégrés au projet de Cité au même titre que la SDM. Le gouvernement refusera cette proposition prétextant les externalités qui retomberont *de manière automatique* par la concentration d'entreprises et de travailleurs. Par la suite, l'Agence se concentrera plutôt sur cette idée d'être le lieu d'échange entre les arts et la technologie, tout en réitérant qu'il est dangereux de limiter le développement de tout un quartier à un seul type d'activité (Représentante de l'Agence). «C'est beaucoup de petites choses par rapport d'essayer de s'adresser à de gros problèmes de façon systématique, jouer à l'agent immobilier ou au défenseur de la veuve et de l'orphelin» (Représentant du CEIM). La production de nouveaux compromis fera en sorte que les arts auront une place dans la Faubourg ainsi que le CEIM. En fin de compte, les deux acteurs de l'Agence les mieux organisés réussiront à intégrer leurs intérêts en conjonction avec ceux de la Cité.

4.4 Gouvernance et participation locale

Un processus de gouvernance interpelle des acteurs qui veulent participer à la résolution d'un problème lié à une friche industrielle. Ces acteurs aux ressources différentes mais complémentaires construisent un espace social afin de résorber les conflits par la production de nouveaux compromis. Le Carrefour des arts et des technologies naît d'une volonté de trouver des alternatives au projet de Quartier des Écluses et du processus de mobilisation du milieu local. Ce mécanisme de gouvernance est initié par la Société de Développement de Montréal qui a reçu une réponse positive de la communauté du Faubourg désireuse d'améliorer la qualité de vie du quartier. Le Carrefour, première phase du re-développement du Faubourg, représente plus d'un an de travail et repose sur le bénévolat des acteurs locaux impliqués. La stratégie visait à créer un pont entre les arts et les technologies qui représente la diversité des occupants du quartier. Pour ce faire, des dispositifs de participation tels que les comités de travail ou encore le regroupement sont mis en place pour élaborer, à la suite du diagnostic territorial, un plan d'action et une structure locale est créée pour le réaliser. Peu de moyens viendront conforter cette stratégie pour la mise en place du Carrefour. Par contre, le quartier acquiert une certaine visibilité par les activités initiées par la communauté en collaboration avec la SDM.

L'initiateur de la mobilisation, la SDM, institution légitime et le plus grand propriétaire de 80% des bâtiments et terrains du Faubourg, possède, dès le départ, un plus grand pouvoir décisionnel que le milieu et son organe de représentation, l'Agence du Faubourg. Cette première phase se termine par le rejet du projet de Carrefour et l'exclusion de la communauté dans la reconversion de son quartier. De par son statut de *quasi-propriétaire*, la SDM possède la capacité de vendre ou de s'associer à divers montages d'opérations à titre de grande détentrice de foncier urbain. C'est de cette façon qu'elle devient un acteur direct du réaménagement des terrains et des immeubles du Faubourg. Cette volonté de réaménager s'inscrit dans des mécanismes de valorisation de ses biens appelés à connaître de nouvelles affectations. Mais de manière générale, les grands détenteurs du foncier urbain s'efforcent soit d'élaborer un projet de réaménagement, soit d'être associés à un montage même de l'opération afin, dans tous les cas, de négocier la vente de leurs terrains à une valeur

d'échange égale conforme aux nouvelles conditions du marché d'un quartier en voie de régénération (Chaline, 1999, p. 46).

Que signifie alors véritablement la volonté de la SDM d'impliquer la communauté dans la reconversion du Faubourg : une concertation, avec un pouvoir décisionnel partagé comme elle le mentionnait, une consultation avec un pouvoir décisionnel autoritaire ou encore seulement d'information? Chacune de ses trois formes d'implication présente un degré différent de participation. L'approche employée par l'initiateur de la mobilisation semblait viser la concertation avec le milieu concerné pour élaborer et réaliser une action de re-développement. Ce milieu aurait éventuellement pu être considéré comme un partenaire co-responsable et à ce titre, se faire octroyer, un pouvoir d'influence direct sur le projet. Ce qui signifie la co-production d'un projet collectif où sur la base de compromis, les acteurs s'entendent sur intérêt commun. Cette forme de mobilisation s'inscrit dans un processus de gouvernance participative inclusive.

La deuxième façon de concevoir l'implication du milieu est celle de la consultation qui permet de soumettre diverses propositions aux publics concernés, d'évaluer les réactions qu'elle entraîne, et d'effectuer un choix ou de procéder à des modifications en conséquence. L'implication du milieu consiste, dans ce cas-là, à donner son opinion sur les propositions dont le choix final demeure entre les mains des pouvoirs; le milieu espère que sa préférence sera considérée. Finalement, la troisième façon est celle de transmettre l'information pour expliquer les orientations et les décisions prises et ainsi apporter de nouvelles connaissances. Elle peut introduire des modifications d'attitudes mais pas nécessairement.

À la lumière de notre analyse, cette première phase se caractérise par une participation sous forme concertée insérée dans une gouvernance inclusive, mais qui, au lieu de se renforcer, s'est fragilisée avec l'ajout de nouveaux éléments. La jeunesse du mouvement, la faiblesse du milieu et le type d'acteur public constituent les trois principales causes de l'échec de cette gouvernance communautaire participative. L'Agence du Faubourg est de création récente et avant cette mobilisation, sauf quelques exceptions, peu de gens se connaissaient. De plus, le quartier, malgré qu'il est le premier quartier industriel montréalais, n'a pas de tradition communautaire comme celle d'autres quartiers anciens dont le développement est

piloté par des Corporations de développement économique communautaire (CDEC) ancrées sur leur territoire d'intervention. À part le Ministère du développement des ressources humaines du Canada, les pouvoirs publics n'offrent aucun appui au mouvement. D'un côté, la SDM cherche à redéfinir les mécanismes de gouvernance pour poursuivre son propre intérêt et de l'autre, l'Agence, peu organisée, ne représente pas véritablement une force capable de négocier des compromis avec le propriétaire immobilier. Sans soutien financier et sans reconnaissance publique, l'Agence connaît des difficultés à réactualiser la mobilisation lorsque le projet du CDTI est accepté.

La SDM possède un mandat de développement immobilier et non socio-économique. À ce titre, elle est plutôt préoccupée par la remise en valeur de ses actifs avec des partenaires mieux pourvus de ressources que de recréer un cadre de vie respectant les préoccupations des résidents. L'Agence et le Regroupement pour la relance du Faubourg ont servi d'instrument pour donner une visibilité au quartier et élaborer le dossier de présentation de la SDM pour l'implantation du CDTI dans ses bâtiments. La SDM en vient à concentrer les ressources afin de mieux répondre à ses intérêts. D'où l'idée que la dévolution de responsabilités au pouvoir local ne signifie pas nécessairement une plus grande démocratie. Si la Cité du Multimédia génère et soutient une dynamique en mesure de régénérer le milieu socio-économique du quartier, elle se réalisera dans l'exclusion.

Le cinquième chapitre analyse l'autre stratégie, celle associée à la Cité du Multimédia basée sur un partenariat exclusif suivant une logique entrepreneuriale du développement.

CHAPITRE V

STRATÉGIE DE CONSTRUCTION SOCIALE DU TERRITOIRE (II) : CITÉ DU MULTIMÉDIA

Ce chapitre analyse la stratégie associée à la deuxième phase du re-développement du Faubourg des Récollets. La Cité du Multimédia résulte de deux conjonctures favorables : celle de la volonté du gouvernement du Québec de poursuivre la modernisation de son système productif par un soutien particulier au secteur des technologies de l'information et du multimédia et celle de la Ville de Montréal, préoccupée par la revitalisation d'un quartier péri-central dégradé. Les autorités centrales, en faisant de son approche sectorielle un outil de développement local et régional, offrent des opportunités aux autorités locales montréalaises pour la relance de son économie et la revitalisation du Faubourg des Récollets. Mais la réalisation de la Cité du Multimédia se fait dans l'exclusion d'une partie de la population du Faubourg, celle des artistes et artisans.

Nous montrons, dans ce chapitre, que le type de gouvernance s'ajuste en fonction des nouvelles données provenant de la territorialisation de l'action gouvernementale en matière sectorielle. D'une gouvernance communautaire à la rupture des relations entre les principaux promoteurs du Carrefour des arts et des technologies, la Cité présente une gouvernance partenariale mais exclusive de la communauté locale. Cette gouvernance comporte deux types de relations. Le premier type concerne les relations entre les paliers de gouvernement central et local pour y arrimer un secteur de la nouvelle économie et établir un nouveau rapport au territoire qui diffère de celui des occupants du Faubourg. Le deuxième type est celui des relations entre partenaires financiers pour piloter la construction et l'organisation

interne de la Cité. Il y a donc une gouvernance externe à la Cité qui fait en sorte que le territoire et le secteur convergent et une gouvernance interne ou locale de la Cité qui touche son organisation, les relations entre les acteurs et sa représentation. La Cité du Multimédia se réalise à partir d'une action à différents niveaux d'intervention et implique des ressources financières considérables tant pour soutenir les activités et les emplois visés par les programmes que pour le développement immobilier et l'aménagement de la Cité. Elle interpelle donc d'autres acteurs extra-locaux aux ressources financières plus importantes que celles que nous trouvions dans le milieu local.

L'approche préconisée par l'acteur étatique s'inspire des nouvelles stratégies de développement économique qui empruntent au modèle de système local de production certains principes comme celui du regroupement sectoriel sur un territoire circonscrit visant à susciter une synergie entre entreprises d'une part, et entre les entreprises et leur milieu local d'implantation d'autre part. Déjà, le projet expérimental *Centre de développement des technologies de l'information* donnait des résultats positifs en termes de réponse du milieu des affaires. Le gouvernement poursuit son intervention en créant le programme local de Cité du Multimédia qui, contrairement au CDTI, soutient la croissance des entreprises productrices de biens et de services dans les technologies de l'information et du multimédia.

5.1 Gouvernance et structuration de la Cité du Multimédia : une action à différents niveaux

Le projet de la Cité du Multimédia relève à la fois d'une rénovation urbaine d'une ancienne friche industrielle et d'un mode de soutien à un secteur de la nouvelle économie. Sa dynamique interpelle des acteurs à trois niveaux interdépendants : national, régional et local. Le choix des projets admissibles et leur suivi sont sous la responsabilité du gouvernement par le biais de son agence, Investissement Québec. Le développement de la Cité est sous la responsabilité de la Ville de Montréal par le biais de la Société de développement de Montréal et des partenaires financiers qui viennent combler le manque de ressources. Leurs responsabilités se traduisent par la mise en place des conditions nécessaires pour l'accueil des entreprises, leur développement et leur rétention.

La conjonction de ces interventions vise à créer une masse critique d'activités sur un territoire afin de dégager une dynamique économique (Ministère des finances, 1998). Dynamique économique qui, on l'espère, se construira au fil du temps pour constituer une adaptation originale du territoire au phénomène de la mondialisation.

5.1.1 *Une action au niveau national*

Ce niveau national ou macro-social traduit l'environnement socio-économique façonné par les arrangements institutionnels entre les acteurs où se forment les politiques d'ensemble qui influent sur la trajectoire du développement des territoires. Dans ce projet, ce niveau se traduit par une coordination étatique à partir d'une intervention sectorielle. Ainsi, Montréal et même le Québec étaient rarement cités comme étant des lieux de production multimédia.¹²⁸ Cette action semblait nécessaire pour certains acteurs du secteur des technologies de l'information et du multimédia.

[...] pour Montréal, il y avait un besoin de créer la Cité du Multimédia, afin de mettre Montréal sur la carte des grands pôles technologiques mondiaux. Avec la Cité du Multimédia, on crée une zone névralgique où toutes les expertises peuvent se regrouper. Cela permet parfois des économies d'échelle par la mise en commun de moyens de production (Dirigeant d'entreprise).

Ainsi, au niveau macro, le gouvernement veut positionner avantageusement le Québec dans ce créneau prometteur. Jusqu'en juin 2002, le programme a permis la création d'une quarantaine d'entreprises et la croissance d'une soixantaine d'autres. Il a réussi à attirer une vingtaine d'entreprises étrangères et plus de 5000 travailleurs dans la Cité.

Pour avoir une visibilité internationale et nationale, le média *Internet* constitue un moyen. Les responsables de la Cité ont réalisé, avec le soutien d'une entreprise de la Cité, un

¹²⁸ Dans un numéro spécial de la revue Newsweek de novembre 1998 consacré aux *Tech Cities* qui défient Silicon Valley, Montréal n'est pas mentionnée. Par contre, le sont Austin (Texas), Bangalore (Inde), Boise (Idaho), Boston (Massachusetts), Cambridge (Angleterre), Champaign-Urbana (Illinois), Salt Lake City (Utah), Seattle (Washington), Tel Aviv (Israël) et Washington (D.C.). On y parle aussi de Singapour, Dublin et Taïwan. Mais en 2000 soit deux ans plus tard, la revue Wired consacrait un article sur la Cité intitulé : «With government incentives, Montreal is becoming a high-tech destination».

portail *citemultimedia.com*¹²⁹ où il est possible de consulter un répertoire des entreprises. Sur ce site, on y retrouve des informations sur les modalités qui permettent de s'implanter dans la Cité ainsi que des informations sur ses services. Il existe un plan de la Cité que l'on peut survoler virtuellement. Si ce portail constitue une vitrine technologique de la Cité, un effort devrait être consenti pour mettre à jour les informations sur les entreprises afin de mieux connaître leur offre de produits et de services.

Soutenir une industrie émergente

Les objectifs du gouvernement sont de soutenir une industrie émergente. Si, dans un premier temps, les facteurs déclencheurs sont de plusieurs ordres comme l'a montré le chapitre III, l'action des autorités centrales a eu des impacts sur cette industrie. En effet, le gouvernement québécois, en intervenant dès les premières phases, favorise son développement en permettant le déploiement d'infrastructures, la création d'emplois qualifiés, d'entreprises nouvelles et d'autres en expansion et l'attraction des entreprises étrangères stimulant ainsi la concurrence; tous ces éléments favorisent l'innovation technologique. La littérature sur les systèmes locaux de production nous spécifie que la stricte coordination par le marché est suffisante dans une économie caractérisée par la mondialisation des échanges et l'ouverture des frontières et nécessite des services à différents niveaux pour ne pas périliter. Sans l'intervention gouvernementale, le marché ne susciterait pas à lui seul l'optimisation des activités d'une industrie émergente (PriceWaterhouseCooper, 2000). L'intervention de l'État a incité l'industrie naissante à se regrouper à la fois pour défendre les intérêts de ses membres et pour leur offrir des services.

Selon cette étude, commandée par Alliance NumériQC, l'industrie du multimédia se situe dans ses premières phases de développement (PriceWaterhouseCooper, 2000). Ce secteur, dans son ensemble, se compose de petites sociétés de création récente dont la plupart sont peu ou pas rentables (PriceWaterhouseCooper, 2000).

¹²⁹ Le site électronique de la Cité *citemultimedia.com* constitue un outil de promotion et de diffusion mais aussi d'information.

Il faut considérer que, dans notre industrie, on est encore que des PME si c'est pas des TPE. Les tendances lourdes mondiales. On es-tu capable de vendre à notre voisin d'abord? C'est comme tu disais tantôt, si on est pas capable de faire localement quelque chose, comment veux-tu aller à l'international (Dirigeant d'entreprise)?

Dans ce cas, Peneder (2001) soutient que, dans le contexte de progrès technologiques rapides et de changement des demandes des consommateurs, il se crée un espace pour des nouveaux produits et des opportunités de vente, mais en même temps, il se constitue un haut risque d'incertitude.

[...] toutes nouvelles industries vivent la même chose, en principe, ça se fait sur 20 ans, nous autres, c'est en train de se faire en 4 ou 5 ans, c'est ça le problème. La vidéo, dans les années 80, quand la vidéo est sortie, regarde, ça poussait comme des champignons, c'était le gars dans son sous-sol. Ça prit 10 ou 15 ans, là maintenant tu as des Motion Internationale, des Avanti et quelques joueurs, c'était fragmenté au-dessus de 250, je pense, à Montréal au début et là, sont autour d'une quarantaine. Ça s'est consolidé, ça c'est fragmenté, les faibles sont tombés, les plus forts sont ressortis. C'est exactement ce qui arrive avec nous autres. Exactement, mais là ça se fait tellement vite (Dirigeant d'entreprises).

Ainsi, les nouvelles idées pour se concrétiser requièrent un environnement pour les supporter, ce qui justifie le soutien des pouvoirs politiques. Ce soutien s'avère une condition importante dans les premières phases de la formation d'une industrie multimédia concentrée (ou cluster) qui se caractérise par de faibles relations entre les entreprises (PriceWaterhouseCooper, 2000; Peneder, 2001). La coordination par le marché est une réalité économique reconnue, mais qui présente des failles lorsque les signaux du marché (comme les prix et la rentabilité) ne suscitent pas une réaction appropriée de l'offre. Les investissements dans des activités de recherche et de développement (R&D) constituent un exemple qui peut déjouer les défaillances du marché.

De la recherche et développement à la recherche et développement expérimental

Ce soutien des pouvoirs publics s'insère aussi dans une nouvelle conception de la recherche et développement (R&D) pour la définir comme recherche et développement expérimental (R&DE) qui traduit une conception non linéaire du processus menant à l'innovation technologique. Ce processus, n'étant pas connu à priori, se dessine en cours de route. En effet, le processus innovateur ne débute pas forcément par l'amont ou par l'aval, et il

peut naître au contact de la production ou encore dans un contexte totalement externe à l'entreprise (marchés, fournisseurs, etc.). C'est, en définitive, de l'ordonnancement de ces éléments que va naître l'innovation (Maillat, Crevoisier, Vasserot, 1992).

Avec sa *stratégie fiscale intégrée pour la nouvelle économie* (1999), le Québec s'engage dans cette forme de soutien d'un secteur émergent qui innove en procédant par essais et erreurs (Dosi, 1988). Cette façon de faire comporte beaucoup d'incertitude, n'ayant pas de référence antérieure pour la conception de nouveaux produits ou services et de l'usage social associé aux technologies de l'information. En effet, ces technologies autorisent des perspectives tout à fait originales par rapport à l'ancien système (Boyer, 1991). L'incertitude est alors radicale; ce n'est plus en scrutant les régularités passées que l'on peut se forger une idée du rendement économique d'un investissement, mais en effectuant des paris, sur la base d'informations tout à fait embryonnaires et dont on ne saura qu'*ex post* si elles seront validées ou non¹³⁰. Par contre, si d'un côté les facteurs institutionnels constituent un *filtre* à la diffusion technique et à leur mobilisation économique, de l'autre côté, le succès ou l'échec économique dépend de la viabilité à long terme des formes sociales d'organisation de vie en société (Boyer, 1991) et des formes institutionnelles qui lui sont apparentées, ce qui diffère de la thèse du déterministe technologique sur les changements sociaux. Pour le gouvernement, la nouvelle économie (du savoir) est largement tributaire du développement des technologies de l'information et du multimédia qui permettent de produire, acquérir, manipuler et distribuer l'information.

Avant 1996, les premières mesures de soutien à la recherche et développement ont été conçues pour appuyer les entreprises dans la phase d'innovation située en amont de la production qui fait référence ici principalement à la recherche fondamentale pure ou appliquée et au développement ayant comme objectifs le progrès technologique, la création de nouveaux matériaux, dispositifs, produits et procédés, la recherche opérationnelle,

¹³⁰ L'exemple de la bulle spéculative boursière de la fin des années 1990 entourant les entreprises des technologies de l'information et du multimédia est significatif à cet égard.

l'analyse mathématique et la programmation¹³¹. Selon cette forme d'aide fiscale, les entreprises déterminent elles-mêmes le montant du crédit d'impôt (une autocotisation) avec une vérification effectuée après l'activité associée à l'innovation. Cette forme de soutien était moins bien adaptée aux besoins spécifiques de la nouvelle économie pour deux raisons. La première raison était que l'aide fiscale qui soutenait seulement la recherche pure ou appliquée et le développement expérimental ne permettait pas de soutenir l'ensemble des activités d'innovation propres à la nouvelle économie; celles-ci étaient le plus souvent situées trop en aval. Ainsi, trop éloignés de la recherche scientifique et du développement expérimental *stricto sensu*, les investissements consentis aux entreprises appartenant à la nouvelle économie étaient, dans plusieurs cas, non admissibles aux crédits d'impôt à la recherche et développement.

La deuxième raison est le haut degré d'incertitude qui subsistait avec cette forme d'aide pour des entreprises de la nouvelle économie insérées dans un paradigme socio-technique en pleine mutation où le processus d'innovation et les apprentissages des entreprises ne s'inscrivent pas forcément dans le cadre d'un processus rigoureux de recherche et développement. Pour répondre aux besoins spécifiques de ces entreprises et surtout aux risques liés à un marché incertain, le gouvernement innove dans sa façon d'octroyer son aide qui prend la forme d'une autorisation préliminaire. Cette autorisation se traduit par l'émission d'une attestation d'admissibilité aux crédits d'impôts à la suite de l'analyse préalable des projets des entreprises permettant ainsi à la Cité de s'implanter.

Les programmes Cité, mais plus particulièrement CDTI, traduisent cette conception. Ce dernier programme est conçu pour les entreprises qui veulent y concrétiser un projet novateur. Il s'agit d'entreprises émergentes qui n'ont pas généré de revenus. Le projet doit comporter une importante valeur ajoutée par un contenu substantiel en recherche et/ou développement susceptible d'apporter de nouvelles expertises et des retombées économiques pour le Québec. Plus précisément, le projet novateur vise la réalisation d'un produit, d'un service, d'un procédé de production ou de fabrication qui fait appel à des compétences

¹³¹ Ceci a été appuyé par le Directeur du bureau de développement de la nouvelle économie pour l'ouest du Québec.

spécialisées dans un secteur en émergence. Le projet novateur susceptible peut être de deux ordres. Le premier, à partir d'une démarche de recherche planifiée, développe de nouvelles expertises dans son domaine d'activité par l'acquisition de nouvelles connaissances techniques ou scientifiques et ce, qu'elles soient de nature appliquée, orientée vers un but ou qu'elle vise une application pratique bien définie ou non. Le deuxième peut se concevoir comme un processus de transfert de découvertes issues de la recherche et d'autres connaissances qui se situent avant le début de l'exploitation commerciale. Au plan technologique, il peut s'agir soit d'une nouvelle application d'une technologie existante, soit d'une adaptation de la technologie pour en améliorer la performance.

Le gouvernement du Québec a mandaté le ministère des Finances pour jouer un rôle de guichet unique en matière d'aide fiscale pour la nouvelle économie qui se traduit par la mise en place d'une agence gouvernementale, Investissement Québec (IQ). Elle héritera aussi des programmes d'investissements de la Société industrielle du Québec (SDI)¹³² et succèdera au Bureau de développement de la nouvelle économie. Responsable de la sélection des projets admissibles et de leur suivi, cette société doit arrêter son choix sur des projets structurants pour l'économie québécoise qui offrent un potentiel de réussite à long terme. Le gouvernement instaure aussi des mécanismes de garanties de prêts qui visent à faciliter le financement à court terme des entreprises, devançant ainsi les crédits d'impôts dont les entreprises ne peuvent bénéficier avant la production de leur déclaration fiscale (Ministère des finances, 1999). Ce financement intérimaire représente 75% du montant du crédit d'impôt remboursable, ce qui évite aux entreprises de puiser dans leur liquidité pour financer leur développement.

Une mixité de projets novateurs et de projets d'expansion

Comme nous l'avons mentionné au chapitre II, le gouvernement a opté pour une définition élargie du multimédia pour couvrir les différents domaines des technologies de l'information englobant ainsi des entreprises complémentaires.

¹³² Soit le Fonds de développement industriel (FDI) et le Fonds pour l'accroissement de l'Investissement privé et la relance de l'emploi (FAIRE) (Ministère des Finances, 1998).

C'est sûr qu'au début, la Cité était une Cité du Multimédia. Le gouvernement s'est aperçu que ce n'était pas pour fonctionner, mais maintenant, c'est devenu *multi-média* où l'on retrouve différents médiums, alors moi j'ai rien à faire avec le multimédia personnellement, on fait de la gestion électronique de documents, de contenus, mais on fait parti d'un média en soi et la vocation de la Cité a changé un peu, maintenant on trouve des Cognicase, on retrouve des centres d'appels. On retrouve quand même une belle diversité de différents intervenants avec des fonctions très différentes qui sont définitivement complémentaires (Représentant de l'AGACM).

Si les projets novateurs permettent le financement d'idées pour le démarrage d'entreprises, l'ouverture à des entreprises en expansion peut favoriser la rétention de celles déjà installées au Québec, qui autrement pourraient déménager dans des pays plus généreux, attirer par des incitatifs fiscaux ou autres.

Ça fait en sorte que, à la place de devenir un programme d'aide aux entreprises qui faisaient seulement de la recherche et développement, d'ailleurs il faut obligatoirement que ce soit des activités de recherche et développement en *techno* de l'information. Ils ne pouvaient être accordés à une entreprise rentable. C'était moitié-moitié, nouvelles et anciennes entreprises. CDTI, c'est spécifiquement recherche et développement. Donc pour attirer un autre type de clientèle, mettons comme Discreet Logic, qui a des revenus et qui a des clients partout. Les mesures CDTI sont pour les entreprises qui n'ont pas de clients. Donc le nouveau programme s'adressait à des entreprises qui ont déjà des clients qui ont de l'argent et le but, c'était de les retenir au Québec pour pas qu'elles soient attirées par des pays comme l'Irlande ou la Suisse qui ont des abris fiscaux importants ou des programmes d'aide de certains pays qui pourraient les attirer là-bas. En plus de retenir, on attire d'autres de l'extérieur pour que Montréal et le Québec deviennent des centres reconnus en termes de *techno* de l'information dans la nouvelle économie (Représentante du Bureau de la Cité).

On peut supposer aussi que les entreprises connaissant un certain succès peuvent servir de modèles aux entreprises émergentes dont les fondateurs ne sont pas nécessairement au départ des gestionnaires d'entreprises. Les contacts, dans une situation de proximité géographique, pourraient permettre de développer une culture d'entreprise qui est en définition.

On se retrouve dans une situation où dans beaucoup d'entreprises, ces gens-là, c'était tout d'abord des créateurs et se retrouvent gens d'affaire après un certain temps par la force des choses.

[...] c'est d'abord des créateurs qui sont à l'origine des entreprises, ce ne sont pas tous des gens qui ont une formation et une capacité en gestion, et ce sont des éléments importants, et c'est pour ça qu'on essaie de travailler avec le gouvernement, les maisons d'enseignement à former aussi des entrepreneurs, des gestionnaires à cette culture numérique pour qu'on soit en mesure d'avoir des gestionnaires au Québec qui intègrent la culture numérique. Inversement, les créateurs, il faut qu'ils s'aperçoivent, qu'à un moment donné, qu'une entreprise finalement de création numérique ou une entreprise un peu plus traditionnelle, ça prend des bases de gestion. Mais le modèle d'affaire n'est pas encore arrêté contrairement à certains secteurs comme l'industrie du cinéma et de la télévision, les équipes se font et se défont souvent au gré des projets. L'entreprise a un noyau et on va chercher des gens. Est-ce que l'on s'en va vers ce modèle ou vers un modèle plus traditionnel où, dans chaque entreprise, on aura un noyau permanent et on travaillera sur différents produits (Représentant de l'APMQ)?

5.1.2 *Une action aux niveaux régional et local*

Ces deux niveaux représentent l'environnement local et régional qui s'emboîtent dans l'environnement national du macro. Même si cet environnement s'inscrit dans l'espace plus large du macro, les acteurs socio-économiques peuvent le structurer et le modifier en adaptant les arrangements macro afin de répondre aux besoins spécifiques de leur territoire. Cette Cité qui se situe dans une agglomération urbaine dense, pourra profiter des externalités (ou de l'atmosphère urbaine) que celle-ci offre en terme de services. C'est à ce niveau meso que se construit le territoire où prendra racine la Cité du Multimédia. Au niveau meso et micro, c'est le choix de Montréal comme lieu d'accueil de la Cité du Multimédia qui favorise sa relance dans l'optique de faire de cette ville, un centre international du multimédia capable de concurrencer sur les marchés mondiaux, comme le pensait le Groupe de travail sur la relance de Montréal dès 1996. De cette manière, Montréal pourrait s'intégrer dans cet archipel des métropoles (Veltz, 1996) ayant leur entrée dans l'économie-monde. La Cité du Multimédia vise à conforter Montréal comme une grande plate-forme des technologies de l'information (Paradis et Houle, 2002), un peu à l'image des industries de l'aéronautique et du pharmaceutique.

Le territoire d'intervention du projet de la Cité est à la fois local et régional. Le bassin d'entreprises associé au secteur du multimédia est fortement concentré dans la région métropolitaine et dans les quartiers péri-centraux de Montréal. Cette réalité a forcément un impact sur la définition du territoire d'intervention du projet qui devra tenir compte de la double dynamique territoriale. Cette double dynamique est composée d'un secteur de spécialisation économique qui renvoie à un territoire minimalement régional et d'une volonté au début du moins, d'apporter une réponse pour la revitalisation ou le réaménagement du Faubourg en vue d'intensifier une occupation mixte. La Cité du Multimédia constitue un nouvel outil de développement économique local/régional associé au mode d'organisation de la nouvelle économie. Dans ce sens, ce projet met l'accent sur la qualité des emplois qui seront créés, des infrastructures immobilières et technologiques, de l'environnement et des relations sociales à construire.

Ce projet de la Cité permet la reconversion d'un quartier péri-central montréalais, le Faubourg des Récollets, en symbole de la nouvelle économie où s'allient le nouveau et l'ancien. De plus, comme nous l'avons mentionné au début de cette partie, ce nouveau secteur, qu'est le multimédia, ne se localise pas n'importe où mais plutôt à proximité des centres-villes des grandes métropoles. Les technologies de l'information ont poussé plusieurs à penser que les entreprises de ce secteur pourraient s'implanter n'importe où sur le territoire, particulièrement dans les régions éloignées (Vachon et Coallier, 1993). Ce n'est pas le cas. Si la distance devient une donnée de second ordre du fait de la très grande vitesse à laquelle circulent les données numérisées, il en est autrement des contraintes culturelles liées aux activités des entrepreneurs ou aux travailleurs de cette industrie.

La zone visée par le projet de la Cité du Multimédia se situe en plein cœur de la ville, près de son Centre-Ville et en conséquence, demande des entreprises qui peuvent composer avec un milieu urbain très dense et s'insérer dans le tissu général du quartier. Dans ce sens, les entreprises des technologies de l'information, des communications et du multimédia, comme le montrent celles déjà installées depuis le début des années 1990, correspondent parfaitement à ces caractéristiques. Si on regarde le genre d'industrie que l'on retrouve aujourd'hui qui est finalement l'industrie de l'informatique, du multimédia, ça cohabite très facilement avec le résidentiel. Ce ne sont pas des industries polluantes à tous les niveaux, c'est cela qui est agréable (Directeur du CEIM).

Le type de travailleurs qui caractérise cette industrie représente une industrie de culture urbaine qui s'installe dans les quartiers péri-centraux.

Culture très urbaine, de jeunes qui sont issus de cette culture là, c'est urbain, c'est une culture de réseau aussi.

[...] c'est qui les entrepreneurs, c'est tous des jeunes, c'est tous des créateurs, des créatifs, c'est tous du monde qui vivent dans des lofts, qui s'habillent en jeans, en tee-shirt. C'est une réalité, ces gens-là ne vont pas s'installer, pis c'est une question de budget. Tu vas pas t'installer dans les classes A au centre-ville. C'est du monde qui sont déjà de facto, pas hors norme, mais c'est des artistes, des créatifs. Donc déjà là, ça c'est sur St-Laurent que ça vit, c'est sur Ste-Catherine, c'est dans le vieux. C'est pas sur Sherbrooke (Représentant de l'APMQ).

De plus, elle a besoin d'une ambiance de quartier.

Ça prend une vie communautaire aux alentours. Nous autres, c'est le genre de domaine où les gens travaillent jusqu'à minuit, les horaires flexibles. Tu peux pas être dans le quartier d'affaires de Ville St-Laurent parce que là, t'as un problème à cause du transport en commun, y a pas de resto, de bar, y a pas rien. Ici, le monde vont sortir à 8 heures, y vont sortir après ou ils vont s'en aller chez eux en vélo, à pied. Ce qui fait que dans la Cité, la preuve aussi, la Cité, regarde les lofts qui sont en train de se construire aux alentours. Y sont en train de bâtir une belle petite vie communautaire. Ça c'est correct (Dirigeant d'entreprises).

[...] pis c'est pas le type de personne qu'on embauche que ce soit dans la création ou en informatique, excuse l'expression, c'est pas des banlieusards. C'est pas du monde qui va s'en retourner. C'est du monde de ville, c'est du monde qui bouge, c'est du monde jet set, c'est du monde créatif, artiste. Pis ça, ça va pas vivre dans leur petit bungalow à Boisbriand. Y faut attirer ce monde-là. Mais en même temps, il fait revitaliser. Regarde ce que Softimage a fait avec son Excentris. C'est complètement neuf. Ça a gardé quand même un certain cachet (Dirigeant d'entreprises).

L'idée de la Cité repose aussi sur le concept de masse critique, c'est-à-dire une concentration significative d'entreprises de secteurs complémentaires, concept qui se situe au cœur des interventions gouvernementales. Cette concentration locale d'entreprises permettrait d'instaurer une *ambiance industrielle*, facilitant les collaborations, une synergie entre les entreprises et par le fait même, favoriser la structuration de l'industrie multimédia qui est en plein développement.

C'est bon d'avoir une concentration parce que tu crées, en même temps, une masse critique, premièrement pour l'embauche et aussi pour l'image, l'image à l'international, tu crées une industrie. Montréal va être vue, autant y est fort en biotechnologie, en aérospatial, mais là dans les technologies de l'information, tu crées ça (Dirigeant d'entreprise).

Que ce soit aux niveaux régional ou local, les deux programmes comportent un élément important, celui de doter Montréal et la Cité en particulier, d'un pôle de main-d'œuvre qualifiée. Ainsi, les modalités relatives aux emplois touchés par les crédits d'impôts se caractérisent par des fonctions directement impliquées dans la production d'un produit ou d'un service à valeur ajoutée. Les fonctions doivent permettre à l'employé d'acquérir des compétences spécialisées.

Ainsi, pour la Cité comme pour la mesure CDTI, les activités qui contribuent d'une façon moindre au développement de la nouvelle économie ne sont pas admissibles. Parmi ces activités nous pouvons inclure :

- ☐ les publicistes, les représentants au télémarketing et les spécialistes du marketing, de la commercialisation et des communications;
- ☐ les services administratifs et les tâches de soutien clérical tels la comptabilité, la perception des comptes, les services d'accueil et les ressources humaines;
- ☐ les services corporatifs, juridiques ou financiers, la haute direction et le personnel d'encadrement;
- ☐ les services à la clientèle;
- ☐ le personnel relié à l'implantation de la technologie chez le client ou à la recherche de mandats.

Selon le Ministère des Finances, la Cité comprenait en août 2001, 5 840 travailleurs et 113 entreprises. Sur ces 5 840 emplois, 3 168 furent créés, ce qui représente 54% des emplois. En juin 2002, les conséquences de la crise dans les technologies de l'information ont affecté la Cité mais dans une moindre mesure. En effet, il y a 117 entreprises, mais le nombre d'emplois, qui bénéficient de l'une ou l'autre programme, est passé à 5 439 et de ceux-ci, 2 693 furent créés, soit 50% de l'ensemble des employés de la Cité (Ministère des Finances, 2003). Selon une étude commandée par le Bureau de la Cité en 2001 et réalisée par la firme

Jolicoeur et Associés, l'âge moyen des travailleurs de la Cité est de 32 ans¹³³, 63% demeurent sur l'Île de Montréal et 62% possèdent une scolarité de niveau universitaire dont 42% ont des études de premier cycle et 20% de deuxième cycle. Ces caractéristiques correspondent à l'image véhiculée sur les travailleurs des nouvelles technologies de l'information et du multimédia et répondent aux objectifs visés par le gouvernement sur les emplois qualifiés et la formation des jeunes. En concentrant ce type de travailleurs et d'entreprises, la Cité peut se construire sur une base identitaire socio-professionnelle, une caractéristique du district technologique.

Il est évident que l'intervention directe du gouvernement a accéléré le mouvement de localisation des entreprises des technologies de l'information et du multimédia dans le Faubourg. Par contre, la présence d'entreprises motrices déjà présentes dans le quartier, les différents attraits du Faubourg et la mobilisation du milieu local dans sa redynamisation, les entreprises seraient probablement venues s'installer, mais sur une période de temps plus longue et de manière différente. Dans ces secteurs émergents, la dimension temporelle représente une variable incontournable dû, entre autres, à la vitesse à laquelle se produisent les innovations (ou se renouvellent les produits), ce qui demande une rapidité d'action pour se positionner internationalement. Certains éléments, qui se mettent progressivement en place, permettent de penser à des scénarios possibles pour faire suite à l'aménagement du territoire de la Cité et à l'implantation des entreprises. Les mesures ont accéléré l'identification du Faubourg à ce type d'activités économiques dont les retombées bénéficient à l'ensemble du quartier parce que l'arrivée d'un grand nombre de travailleurs favorise une demande pour des services de différentes natures. En effet, lors de nos premières visites, nous avons pu observer le manque de lieux de rencontre ou de restauration et, en 2002, la Cité comprenait au moins sept cafés, restaurants, services alimentaires, traiteurs, etc. Il y a de nouveaux îlots résidentiels qui s'implantent autour de la Cité.

¹³³ Ce qui correspond à la clientèle visée par les emplois lors des premières annonces de la création de la Cité, celle des 28 et 35 ans.

5.1.3 *Les modalités à la base du choix pour l'emplacement de la Cité du Multimédia*

Le site désigné, comme la Cité, correspond à une série d'immeubles sur un même territoire où s'applique le crédit d'impôt, ce qui signifie que les entreprises doivent y aménager pour être admissibles aux avantages associés aux programmes. Celui de Montréal, comme les autres, a été choisi à partir de propositions soumises au gouvernement. Certains critères ont servi de balises pour le choix de l'emplacement du CDTI, premier pas vers la Cité du Multimédia. La disponibilité de l'espace et le déploiement futur des infrastructures à la fine pointe de la technologie et des télécommunications, essentiels aux besoins de ces entreprises de haute technologie, constituent les deux principaux critères et, de surcroît, l'immobilier et les terrains sont de propriété publique municipale (Directeur de la Cité; Directeur du BDNE). Dans le cas de Montréal, l'idée de contrer la spéculation foncière se rajoute aux deux autres critères, mais pour les autres propriétaires immobiliers, cette justification constitue une concurrence déloyale.

Le choix du Faubourg des Récollets, comme emplacement du CDTI de Montréal, s'est fait parmi une vingtaine de propositions. Le CDTI aurait pu se situer sur le Boulevard St-Laurent, lieu de localisation de certaines entreprises du multimédia; une proposition a été élaborée à cet effet. Le choix de ce site revient à un comité aviseur du Bureau des Centres de développement des technologies de l'information (BCDTI)¹³⁴ composé de onze représentants venant des secteurs privé, public, associatif, de la recherche et de la formation. Sur ce comité¹³⁵, se retrouvent des représentants de la Corporation Hierapolis¹³⁶, de l'Association des producteurs en multimédia du Québec (APMQ), du Centre d'expertise et de services en applications multimédia (CESAM), du Ministère des Finances représenté par le sous-ministre adjoint, du Ministère de la Métropole (Montréal), de la Société pour le développement des

¹³⁴ Cet organisme n'existe plus.

¹³⁵ Ce comité a été dissout lors de la création du BDNE, qui lui a été remplacé par Investissement Québec.

¹³⁶ Hierapolis est le projet d'autoroute de l'information de l'ouest du Québec (Canada) pour desservir une population de 320 000 habitants.

entreprises culturelles (SODEC), du Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie, du Ministère de la Culture et des Communications, du Centre francophone de recherche en informatisation des organisations (CEFRIO), de la Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec (CREPUQ) et de la Télé-Université (BDNE, 1998¹³⁷). Ainsi, le choix du Faubourg pour l'accueil du CDTI n'est pas uniquement imputable au gouvernement du Québec, mais aussi à son Comité aviseur sur lequel siègent des représentants du secteur et des villes concernées.

Dans un bulletin d'information datant de mai 1997 et provenant du bureau du Vice-Premier Ministre et Ministre d'État à l'Économie et aux Finances, Bernard Landry, nous pouvons y lire :

Afin de mettre en oeuvre la création des CDTI, le Vice-Premier Ministre a annoncé le 22 mai 1997, la création du BCDTI qui sera chargé d'assurer l'administration des CDTI, notamment en ce qui concerne l'évaluation des projets qui seront soumis par les entreprises désireuses de s'installer dans ces nouveaux centres. Le BCDTI qui sera placé sous la responsabilité du sous-ministre adjoint aux politiques fiscales et budgétaires, sera rattaché au ministère des finances. Le comité aviseur du BCDTI, qui sera chargé de faire des recommandations au ministre des Finances sur la localisation des CDTI ainsi que sur l'admission des projets, sera composé de membres de l'industrie du multimédia et des technologies de l'information et de représentants des agglomérations de Montréal, Québec et Hull.

À la création d'Investissement Québec, le comité est dissout et la responsabilité du choix des projets lui revient.

5.2 Pouvoir central et pouvoir local : négocier sa participation

La SDM propose un projet pour l'accueil du CDTI, mais doit négocier sa participation et surtout essayer de défendre sa vision de l'aménagement qui englobe un ensemble de bâtiments qui lui appartient. Ce projet représente une belle occasion pour la Ville de Montréal de réhabiliter ce quartier aux portes du Centre-Ville. Sa vision de l'aménagement du CDTI répond mieux, d'après elle, aux besoins des entreprises du multimédia en termes de flexibilité

¹³⁷ Cette liste des membres du comité aviseur nous a été fournie par le BDNE par télécopieur le 21 octobre 1998.

d'aménagement et de support pour l'offre d'espaces additionnels pour leur future croissance (Directeur de la Cité du Multimédia). Le projet, en proposant de petits locaux disséminés dans tout le quartier, s'avère plus conforme au caractère bâti du quartier. En effet, la proposition initiale, élaborée conjointement par la SDM et le CEIM sous le nom de *Campus Queen*, englobait non seulement un bâtiment unique, mais un ensemble de quatre bâtiments de la SDM pour former un complexe immobilier dédié aux nouvelles technologies, à l'image de ce que voulait faire Discreet Logic. On pouvait y lire, sur le site du projet de la SDM, *Campus Queen*¹³⁸, que le CEIM s'associe à la Société afin de compléter son offre de services liée à la proposition immobilière.

Tout d'abord, le gouvernement refuse cette idée de campus et demande à la SDM de réviser son projet afin de localiser le CDTI dans un seul bâtiment. Le gouvernement justifie sa décision par l'exigence d'un meilleur contrôle des ressources allouées, entre autres, aux niveaux de l'équipement et de la taxe sur le capital (Directeur du Bureau de la Cité). Sans vouloir manquer cette occasion de remettre en valeur sa réserve foncière, le directeur réussit tout de même à obtenir l'autorisation de couper le bâtiment en deux blocs qui accueilleront le CDTI permettant d'offrir une plus grande possibilité de fenestration.

Ainsi, au départ, le CDTI comprenait trois phases, soit la rénovation et la construction de deux bâtiments juxtaposés pour offrir 100 300 pieds carrés à la location d'entreprises, mais à la réponse favorable du milieu des affaires, 103 250 autres pieds carrés furent rajoutés à partir d'un troisième bâtiment annexe pour un total de 202 550 pieds carrés. À la fin de l'aménagement de la Cité, la rénovation ou la construction de bâtiments se répartie en huit phases pour totaliser 114 000 pieds carrés pouvant accueillir une centaine d'entreprises dont les dernières s'installeront au début de 2003, soit six ans après les débuts des travaux.

¹³⁸ Ce site est disparu de l'Inforoute.

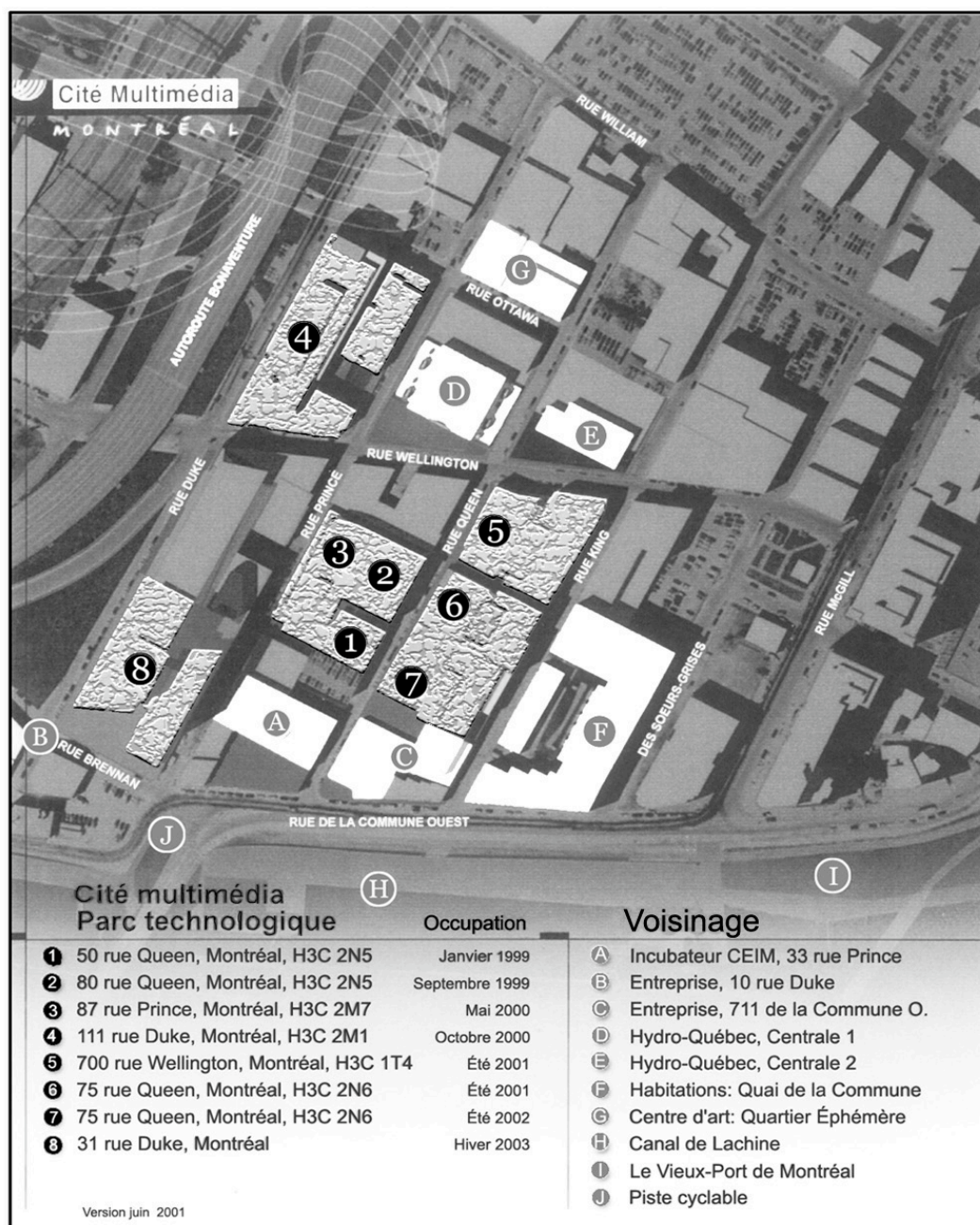


Figure 5.1 Schéma des phases de la Cité (tiré du document de promotion du Bureau de la Cité et modifié numériquement)

5.2.1 *Entente partenariale entre la Ville de Montréal et deux acteurs collectifs : le Fonds de Solidarité et la Caisse de dépôt et placement du Québec*

L'entente partenariale pour arrimer le programme public avec un espace à aménager se réalise à trois niveaux. Le premier est celui d'une coordination verticale entre le pouvoir central et le pouvoir local, le deuxième et le troisième s'inscrivent plutôt dans une coordination horizontale. Pour la coordination verticale entre les pouvoirs central et local, le palier central a la responsabilité du choix des entreprises qui peuvent bénéficier de l'un ou de l'autre des programmes, de la vérification annuelle du respect de l'attestation, tandis que le palier local, en échange de sa participation, revient à l'idée d'un seul bâtiment mais réaménagé. Par contre, son idée de tout réhabiliter le quartier recevra l'aval des pouvoirs publics centraux avec l'annonce du programme de la Cité du Multimédia. La coordination horizontale concerne les aspects organisationnels du projet en termes financier, opérationnel et d'ambiance interne à la Cité, dont le CEIM s'ajoutera par la suite pour offrir des services d'accompagnement aux entreprises du programme gouvernemental.

Les coûts reliés à la requalification des immeubles pour accueillir les entreprises de la Cité du Multimédia s'avèrent trop élevés pour que la SDM, seule, puisse réaliser le projet. De plus, les autorités locales, moins attentistes qu'auparavant face à l'engagement d'acteurs économiques, sollicitent des partenaires (Hamel, P., 1995). Le partenariat entre ces acteurs part du principe que le partage des diverses ressources et des responsabilités permet d'accroître les bénéfices. Le comité exécutif de la Ville de Montréal refuse d'engager les sommes nécessaires et demande plutôt à la SDM de trouver un partenaire financier. La ville ne veut participer à ce projet qu'en détendant une participation minoritaire de 25% (Choko, 2000; Directeur de la Cité), ce qui est conforme avec ses objectifs. La SDM fait appel à deux institutions financières avec qui elle a déjà travaillé; l'une publique, la Caisse de dépôt et placement (CDPQ) l'autre syndicale, le Fonds de Solidarité des travailleurs du Québec (FSTQ). Ces deux organisations extra-locales constituent deux grands acteurs influents du développement économique au Québec. Elles participent au projet par l'entremise de leur société immobilière respective, la Société immobilière Trans-Québec (SITQ Immobilier) créée en 1984 et la Solim créée en 1991.

Le partenariat issu de l'entente entre la SDM, Solim et STIQ permettra de développer le quartier et s'élabore en deux moments. Le premier est l'entente signée entre la Solim et la SDM pour construire le CDTI. La contribution de la Solim est de 75%, et l'apport de 25% de la SDM se fait par le biais de propriétés. Le CDTI constituera donc le premier objet de l'entente signée d'un investissement évalué à 10 millions de dollars pour requalifier trois immeubles. La Solim est alors seule à vouloir s'investir. La SITQ, pourtant sollicitée par les deux partenaires, estime que le Faubourg est sans qualité et que l'investissement représente un trop grand risque. En effet, pour la SITQ, le projet est de trop grande envergure, et l'idée de «rénovier trois bâtiments dans tout un quartier qui est abandonné et désuet, on y croit pas, c'est trop risqué. Ça va être isolé pis les retombées seront pas importantes» (Représentante du Bureau de la Cité).

Par contre, la STIQ acceptera de participer à la création de la Cité sous certaines conditions; ce qui constitue le deuxième moment de l'entente. La première est celle de vouer non quelques bâtiments pour y accueillir des entreprises dans un quartier abandonné, mais bien de créer un quartier *symbole* voué à la nouvelle économie avec une capacité d'accueil de 10 000 travailleurs, soit la réalisation d'un projet non plus de 11,5 millions de dollars, mais de plus de 200 millions\$ et surtout, la deuxième condition qui consiste à la désignation exclusive de la Cité du Multimédia comme l'unique lieu de développement à Montréal qui bénéficierait des avantages fiscaux liés aux technologies de l'information et du multimédia (Choko, 2000). La participation de SITQ Immobilier et de Solim dans ce nouveau consortium sera de 37,5 % chacun, alors que celle de la Société de développement de Montréal demeure toujours à 25%. SITQ Immobilier fera l'acquisition de 50% de la participation de SOLIM dans l'immeuble du CDTI.

Donc en 98, on annonce que ce n'est plus juste un CDTI qui va totaliser un ensemble de trois bâtiments. Mais plutôt la création de la Cité qui comprend les trois qui forment le CDTI, mais plus sept autres pour faire à terme un projet total construit en dix ans pour développer 1,5 millions de pieds carrés d'espaces à bureau. Là, ce n'était pas juste trois petits bâtiments, ça devenait un quartier que l'on rénoverait et SITQ Immobilier décide alors d'embarquer comme partenaire financier du parc immobilier et se partage depuis ce temps la part des investisseurs au niveau des capitaux avec Solim. Chacun a 37,5% des investisseurs en termes de capitaux. Pis SDM conserve sa part d'apport foncier qui représente 25% de l'actionnariat (Représentante du Bureau de la Cité).

Le partenariat initié par la SDM lui fait profiter de l'expertise de ses partenaires. En effet, la SDM, sans approche sectorielle particulière, agit localement sur le territoire montréalais et particulièrement dans le secteur du Vieux-Montréal, tandis que la CDPQ et le FSTQ, qui agissent au niveau national et parfois investissent au niveau international, ont chacun une approche sectorielle qui privilégie particulièrement certains domaines stratégiques de la nouvelle économie. Contrairement à la SDM, ces deux partenaires possèdent un mandat de développement économique et de création d'emplois, ce qui ajoute une valeur ajoutée à un projet immobilier. Ainsi, la mission de la Solim, celle d'investir dans l'immobilier, non de manière passive, mais en mettant l'emphasis sur le développement et la création d'emplois, se conjugue à celle du Fonds de Solidarité FTQ, société-mère de la Solim, qui est de stimuler l'économie québécoise par des investissements stratégiques qui profitent aux travailleuses et travailleurs, de même qu'aux entreprises québécoises. La Solim a identifié la nouvelle économie comme secteur potentiel de création d'emplois (Choko, 2002). C'est ainsi qu'elle a pris part à des projets immobiliers axés sur la croissance des secteurs de pointe comme le multimédia, les technologies de l'information et l'aérospatial. Partenaire dans les parcs technologiques et scientifiques avec les organismes publics et parapublics, la Solim, outre son investissement dans le CDTI de Montréal et par la suite, dans la Cité du Multimédia, est partenaire du développement de ceux de Québec et de Hull et du Centre d'initiative technologique (CITEC) de Ville St-Laurent.

Le deuxième partenaire de la SDM, la SITQ, de création plus ancienne que la Solim, est une société d'investissement et de gestion immobilière membre de la CDPQ, société d'État, issue de la révolution tranquille, époque où le gouvernement du Québec se dote d'outils collectifs pour son développement. Elle administre des portefeuilles spécialisés et de financement immobilier. Si la SITQ vise, dans un premier temps, à répondre aux attentes de ses investisseurs et actionnaires, locataires et employés, dans un deuxième temps, comme outil immobilier de la CDPQ-Capital, elle vise le développement économique du Québec et la création d'emplois. Les investissements réalisés par la CDPQ dans le développement économique privilégient les grappes industrielles stratégiques pour le Québec telles que les technologies de l'information et des communications et la biotechnologie (Lévesque, Malo et Rouzier, 1997). La CDPQ a été créée pour satisfaire à la fois les intérêts individuels des

québécois et leurs intérêts collectifs à travers le développement d'une économie contrôlée par les francophones (Lévesque, Malo et Rouzier, 1997).

Si ce Consortium est autonome par rapport au gouvernement, il est quand même dépendant des programmes offerts aux entreprises qui s'installent dans la Cité. La question est de savoir si ce projet d'aide gouvernemental et immobilier constituera, au fil du temps, un développement de nature plus économique basé sur des nouvelles logiques de développement telles que les différentes formes de systèmes locaux de production.

5.2.2 *Bureau de la Cité Multimédia comme organe de coordination de la Cité*

À partir de ces ajustements, il se crée un consortium qui se donnera une structure de coordination : le Bureau de la Cité Multimédia. Dans l'entente entre les partenaires, la SDM joue un rôle de premier plan dans la coordination de la construction de la Cité, car le premier directeur de la Cité vient de la SDM. Ce rôle est dévolu à la SDM en raison de sa connaissance du quartier puisqu'elle réfléchit depuis une quinzaine d'années sur sa réhabilitation. Le Bureau de la Cité a pour tâche d'élaborer un plan de développement de la Cité, de financer et de construire les infrastructures immobilières requises. La SDM, qui possède les terrains sur lesquels seront érigés les bâtiments de ce projet, les cèdera graduellement au consortium.

La demande des entreprises détermine le rythme de livraison des immeubles de la Cité du Multimédia. En effet, avant de débiter une nouvelle phase pour offrir de nouveaux espaces de location, le bâtiment doit être pré-loué à 60% (Représentante du Bureau de la Cité). Lorsque, un an ou deux plus tard, la construction est terminée, les espaces sont complètement loués. «Donc l'idée, c'est de ne pas avoir de taux de vacances au moment où le bâtiment est livré» (Représentante du Bureau de la Cité). «Je pense que c'est prudent comme attitude, je pense cela ne sert à rien de mettre en chantier quelque chose qui va être vide. On se rend compte que tout est loué d'avance, alors cela devient intéressant» (Directeur du CEIM et membre de l'Agence).

Le Bureau de la Cité du Multimédia se constitue d'une équipe d'une dizaine de personnes qui pilote le développement du parc immobilier avec le soutien de 100 professionnels venus

de six firmes d'architectes et de 12 firmes d'ingénieurs et emploie plus de 500 ouvriers. Le Bureau sous-traite la construction à des entrepreneurs généraux ainsi que la gestion qui est confiée à une société privée immobilière. Avec la présence grandissante du nombre d'entreprises et de travailleurs dans la Cité, une personne prend en charge la promotion et l'animation de la Cité afin de créer des synergies et une *vie de quartier*. Cela est vu comme un élément important pour créer une plus-value et en particulier, une visibilité internationale après 2013, lorsque les aides gouvernementales seront terminées. Le bureau a conclu une entente avec le regroupement sectoriel, Alliance NumrériQC, pour représenter la Cité à l'extérieur du Québec lors d'événements spécifiques.

La situation géographique et physique de la Cité demande aussi à réfléchir sur la question de la circulation automobile, du stationnement et de l'environnement. En 2001, pour faire face à cette situation, la Cité, en collaboration avec l'Agence métropolitaine de transport, a mis sur pied un *Centre de gestion des déplacements*. La mission du Centre consiste à développer et à promouvoir des solutions de transport alternatives à l'automobile en solo, à l'échelle de son territoire, dans le souci d'améliorer l'accessibilité du quartier et sa qualité environnementale. Des fonds provenant du Ministère des transports a permis l'engagement d'une coordonnatrice en transport pour s'occuper des services de déplacements dans le quartier.

C'est nouveau, cela a été mis sur pied par l'AMT qui essaie de désenclaver un peu les autoroutes pour encourager les gens à ne pas venir travailler en auto solo. Alors le rôle de cette nouvelle personne-là, dans notre équipe, c'est d'essayer de développer des systèmes de co-voiturage, mieux faire connaître le système de transport en commun, tenter de travailler en partenariat avec la STRSM et la STCUM pour avoir plus d'arrêts, à la Cité multimédia, une fréquence plus accrue d'autobus, une plage horaire plus longue le soir, parce qu'il y a beaucoup de gens qui font du temps supplémentaire. C'est aussi de prévoir des endroits de stationnement en vélo. Il y en avait aucun avant dans le quartier. Il y en a trois maintenant qui ont été implantés cet été. Donc, c'est un peu tout cela qu'elle tente de faire. Elle organise des activités par exemple de midi info-transports pour sensibiliser les gens à venir travailler autrement qu'en auto solo. C'est la promotion du transport en commun (Représentante du Bureau de la Cité).

Ce centre a réussi à doter le quartier d'un meilleur service de transport en commun. Ainsi, la Cité est reliée aux deux gares de train de banlieue (Windsor et Centrale), au Terminus Centre-Ville et aux stations de métro Square Victoria et Bonaventure par cinq

circuits d'autobus de la Société de Transport métropolitaine (STM). Ces circuits permettent de venir travailler à la Cité du Multimédia en utilisant le transport en commun à partir de n'importe quel lieu de résidence de la région métropolitaine. Sinon, il y a vingt-quatre stationnements incitatifs gratuits situés à proximité des gares et des terminus d'autobus et de métro.

Un autobus de la STM a spécialement été mis en place pour les employés de la Cité et relie en moins de 10 minutes la gare Centrale à la rue de la Commune via la station Square Victoria. Il effectue quatre arrêts à la Cité avant de rejoindre la gare Windsor et la gare Centrale. Un autobus provenant de la Rive Sud¹³⁹, le seul, s'arrête à la Cité avant de rejoindre le Terminus Centre-ville. Deux autres outils s'ajoutent à ces services pour améliorer les déplacements des travailleurs de la Cité : la carte *Infotransport* fournissant des renseignements sur les différents services de transport offerts à l'échelle du quartier (train de banlieue, bus, métro, horaires, trajet, etc.) et deux simulateurs d'itinéraire qui permettent aux usagers de planifier leurs trajets et leurs correspondances.

Notre défi est de réaliser non seulement un projet de construction, mais un quartier habité et animé. Pour ce faire, nous entendons, bien sûr, attirer des entreprises locataires, mais aussi offrir à celles-ci les conditions propices à leur croissance à long terme, et à leur personnel, l'ensemble des ressources qu'il est en droit d'attendre d'un quartier urbain convivial : qualité de l'aménagement et de l'architecture, vaste gamme de services privés et publics, facilités de déplacement, caractère distinctif (Cité du Multimédia, 2002).

Par contre, l'animation de son tissu d'entreprises pour faciliter les échanges n'émergera pas véritablement du Bureau de la Cité. En effet, la constitution d'une association d'entreprises de la Cité, pour résoudre certains problèmes vécus, incitera le Bureau à mettre sur pied des occasions de rencontres entre les entreprises.

¹³⁹ Selon un sondage sur les habitudes de transport, les travailleurs venant de la Rive Sud représentaient un nombre assez significatif pour instaurer ce service.

5.2.3 *Responsabilité des partenaires : l'aménagement de la Cité*

Le plan de développement de la Cité date de 1999; deux ans après la première annonce de l'implantation du CDTI dans le Faubourg. Le plan du CDTI avait été fait (Directeur de la Cité), mais l'importance et le rythme de développement ont demandé une révision de la planification de l'aménagement (Paradis et Houle, 2002). Le nouveau plan de la Cité a été établi selon deux composantes. La première est celle de l'analyse du cadre bâti existant qui a permis d'identifier les bâtiments qui peuvent être intégrés au projet de re-développement. La deuxième est l'évaluation du potentiel de développement selon des objectifs de croissance de la population d'entreprises visées et ce, à l'intérieur d'une vision d'ensemble pour le quartier des Récollets. Pour le premier volet, plusieurs facteurs importants tels que l'intérêt architectural, la condition des bâtiments et leur faisabilité de réhabilitation ont été considérés pour l'évaluation des bâtiments (Groupe Cardinal Hardy Provencher Roy et associés, 1999). L'étude du Groupe Cardinal Hardy de 1995 recensait 43 bâtiments situés principalement au sud de la rue Wellington, dont le tiers représentaient un potentiel de reconversion intéressant. La plupart de ces bâtiments forment un groupe concentré au cœur du Faubourg, principalement sur les rues Prince et Queen, soit l'endroit désigné auparavant comme Quartier des Écluses.

Les deux volets permettent de mesurer l'impact du projet dans le contexte du Faubourg des Récollets à partir des superficies anticipées, de la distribution des affectations et des phases de développement de la Cité du Multimédia (Groupe Cardinal Hardy Provencher Roy et associés, 1999). «Un ensemble d'actions ou de mesures à entreprendre tant sur le domaine privé que public permettra de tirer partie de la venue de la Cité afin de contribuer positivement à l'essor du Faubourg et au développement d'une multitude de fonctions : habitations, commerces, bureaux, etc.» (Groupe Cardinal Hardy Provencher Roy et associés, 1999, p. 5). La préservation des caractéristiques propres au Faubourg, tout en laissant une marge à l'innovation que requiert la venue d'une concentration d'entreprises, s'avère être le principal défi du projet. À cet égard, il est «essentiel de préserver une masse critique de bâtiments témoins qui forment la particularité du lieu. La compréhension de l'ensemble des composantes du Faubourg est un élément primordial à l'établissement d'une stratégie

d'intervention qui protège et en même temps renforce le caractère du lieu» (Groupe Cardinal Hardy, Hardy Provencher Roy et associés, 1999, p. 14).

La Cité est un mélange de bâtiments anciens, dont la majeure partie a été construite avant 1930, et de bâtiments neufs. Ces derniers ne ressemblent aucunement aux anciens puisqu'il ne s'agissait «pas d'imiter les réalisations du passé, mais de donner au projet une existence à l'image du multimédia du XXI^e siècle» (Paradis et Houle, 2002). Ce mélange de l'ancien et du nouveau permet d'offrir aux entreprises des locaux diversifiés et attrayants, très différents des bureaux situés dans les tours du centre des affaires. De toute façon, ce n'est pas ce type de bureaux que les entreprises ciblées recherchent. «Elles veulent avoir un environnement de travail qui leur ressemble. Pis sans aller dans une tour à bureaux où tout est pareil, ça ne leur dit rien» (Représentant Immobilier). La construction et la rénovation de plus de 1,5 millions de pieds carrés et la venue de milliers de travailleurs transforment radicalement le secteur et génèrent une demande en services de toutes sortes : commerce d'appoint, restauration, stationnement, etc. De plus, l'amélioration de l'environnement du Faubourg par des investissements prévus dans le domaine public comme la Place d'Youville, rue de la Commune, et la réouverture du Canal de Lachine à la navigation, créeront un contexte plus favorable au développement de l'habitation, ce qui rejoint l'idée du premier projet des Écluses. En effet, si dans les années 1990, le quartier comptait à peine 50 unités d'habitations, au début des années 2000, de nouveaux projets d'habitations de moyenne à haute gamme s'ajoutent à ceux déjà construits au 100 McGill (12 unités) et au 1 McGill (135 unités). Les projets en construction sont le Quai de la Commune situé au 12, rue des Sœurs Grises (331 unités), complété à 73 %, le projet Europa (56 unités) et les lofts Victoria (715 unités) sur la rue St-Maurice, ce qui totalise 1 299 unités d'habitations (SDM, 2002, 2000).

Le plan de développement montre une volonté de maintenir un lien avec l'histoire du Faubourg en préservant une certaine continuité avec son environnement bâti par la conservation et la mise en valeur de témoins des diverses époques. En gardant la mémoire des lieux, contrairement au projet *Quartier des Écluses*, la conception de la Cité repose sur la notion de strates. Les strates sont un rappel des mutations successives importantes du cadre bâti et des vocations du Faubourg. Chaque époque y est représentée par des éléments témoignant de ces différentes vocations : résidentielle, par les quelques maisons ouvrières

encore existantes et de vocation industrielle par la présence de bâtiments typiques représentatifs du 19^e et du début du 20^e siècle (Groupe Cardinal Hardy Provencher Roy et associés, 1995; Paradis et Houle, 2002). On y rappelle sa vocation intermédiaire, soit celle des artistes et de l'Agence et la plus récente, la Cité du Multimédia, qui «s'inscrit dans la continuité d'un quartier en évolution et transformation» (Paradis et Houle, 2002). La Cité du Multimédia constitue ainsi une nouvelle strate dans l'histoire du Faubourg.

Ces différents états successifs de construction, de remplacement et de démolition ont généré une qualité d'ambiances et de textures particulières (c'est-à-dire la diversité du cadre bâti sur le plan des hauteurs, des gabarits, des implantations et des matériaux) du Faubourg qui se compose d'édifices aux échelles différentes, de servitudes de passages, de cours de service, d'équipements de l'ère industrielle, etc., qui font de ce quartier un lieu unique d'intervention et d'innovation technologique où se superposent l'ancien et le nouveau et cohabitent le réel et le virtuel (Groupe Cardinal Provencher Roy et associés, 1995; Paradis et Houle, 2002). Enfin, la Cité Multimédia veut créer un environnement urbain convivial et réaliser un projet exemplaire de réhabilitation d'un quartier ancien (Paradis et Houle, 2002, p. 92-93).

Du point de vue de la visibilité du projet, la Cité attire des visiteurs qui veulent connaître son organisation; elle a de plus en plus de visibilité internationale.

Je reçois tous les invités [...]. Il y en a plusieurs par semaine et des ministres d'autres pays, toutes les délégations. Bien, la semaine dernière, on a reçu le Premier Ministre du Luxembourg qui est venu avec une délégation spéciale. La plupart veut copier notre modèle, parce qu'ils en entendent parler et voient que cela fonctionne bien. C'est connu que c'est un *success story* la Cité du Multimédia, donc les gens veulent voir qu'est-ce qu'on fait. Au niveau international, c'est de plus en plus connu, on a reçu des gens de la Chine, de la Russie, de la France à deux, trois reprises, de l'Italie, de l'Espagne à deux, trois reprises, de l'Angleterre à deux, trois reprises, du Chili, du Mexique, des États-Unis un peu moins, au Canada, beaucoup de Toronto, de Vancouver. Les gens entendent beaucoup parler de nous et viennent nous voir via les Ministères Industrie et Commerce, via Industrie Canada, via le Ministère des Relations Internationales, via l'Alliance numériQC, via la Ville de Montréal. On a des consulats qui nous appellent. Le consulat britannique, consulat de la Corée, de l'Allemagne (Représentante du Bureau de la Cité).

La Cité doit aussi obtenir une visibilité à l'intérieur de la ville. Le plan prévoit, à cet effet, des points de repère ou signaux spécifiques qui ont pour fonction d'identifier et de

reconnaître la Cité dans la ville. Des signaux qui peuvent être repérables depuis les rues et les voies autoroutières. Cette balise, comme d'autres, au niveau de la vie de quartier, avait déjà été pensée lors de la tenue de la *charrette* en novembre 1996, dont une représentante du Groupe Cardinal Hardy Provencher Roy et associés y avait participé. Avec la venue de la masse critique d'entreprises et de travailleurs, la création d'une vie de quartier doit être pensée. Cette vie de quartier passe par le réaménagement d'espaces collectifs tels que les parcs, les places et les rues, «pour en faire des lieux d'échanges et de convivialité» (Paradis et Houle, 2002). Cette identité passe aussi par la mise en scène du lieu et notamment par l'utilisation de la lumière (on veut appliquer un concept d'éclairage intégré qui tiendra compte de la spécificité du Faubourg et de sa nouvelle vocation où s'établit un lien entre «les bâtiments et les espaces collectifs dans le but de générer des lieux distinctifs à l'image de notre époque et porteurs du thème associé au multimédia» (Groupe Cardinal Hardy Provencher Roy et associés, 1999, p. 48).

La Cité repose aussi, selon le plan, sur sa dynamique et sa diffusion. «Le dynamisme de la Cité est étroitement lié à la consolidation de fonctions diversifiées pour y recréer un environnement urbain complet, qui intègre les résidents actuels, les employés des entreprises déjà présentes dans le quartier et qui laisse place à de nouveaux commerces, services et développements résidentiels; ce dynamisme est aussi lié à l'appui de l'activité culturelle.¹⁴⁰» (Paradis et Houle, 2002, p. 95). Le troisième niveau, quant à lui, vise la diffusion et le dynamisme de la Cité. Si l'on recommande de consolider la fonction résidentielle et commerciale par l'implantation de restaurants et autres établissements commerciaux, on reconnaît aussi l'importance de soutenir les activités culturelles et artistiques qui mettent en scène le Faubourg et sa nouvelle vocation et de prévoir alors des espaces pouvant accommoder des expositions, comme dans le hall de Discreet Logic.

Le concept sur lequel est construite la Cité semble respecter le caractère du lieu.

Le monde de l'immobilier s'est civilisé depuis les années 70. On sent maintenant une volonté de tenir compte de l'organisation de la ville», clame Dinu Bumbaru. Forcés d'abandonner leurs projets mégalomanes à cause du ralentissement de la croissance

¹⁴⁰ Ce soutien passera par l'appui au Centre des Arts Visuels de Quartier éphémère.

démographie et économique de Montréal, bien des promoteurs ont misé sur le patrimoine pour donner de la valeur à leurs projets. La Cité du Multimédia, premier signe de renouveau dans le centre historique, met en évidence ces nouvelles habitudes de construction. Vu l'ampleur du projet, qui comprend huit phases et une superficie comparable à une immense tour à bureaux, les promoteurs auraient très bien pu raser une partie du Faubourg des Récollets pour tout reconstruire en neuf. Pourtant, ils ont choisi de rénover plusieurs bâtiments, dans les phases I à III, et de respecter intégralement le tracé des rues. Pour attirer des milliers d'emplois, les promoteurs ont cherché à mettre tout le quartier en valeur. Une stratégie couronnée de succès. Peut-être trop d'ailleurs. À l'été 2001, plus de 5000 personnes s'entasseront dans des édifices à peine terminés. Autant s'ajouteront avec la construction des phases V à VIII.¹⁴¹

La ville et le gouvernement partagent les coûts de 8 millions\$ pour la réfection des infrastructures et l'aménagement des voies publiques; ces dernières contribueront à l'image distincte de la Cité. «On arrive à une phase où certains secteurs où la ville a fini de faire les ouvrages en sous-sol. On commence à avoir des trottoirs avec le nouveau profil, avec un nouveau fini, un peu plus chic pour donner une signature propre au quartier de Cité multimédia» (Représentante du Bureau de la Cité).

Hydro-Québec devra moderniser et réaménager son poste de la rue Wellington, au coût de 10 millions\$. Le ministère de l'environnement et de la faune fournit 400 000\$ de subvention pour décontaminer les sols, soit de 30 à 40% des coûts totaux. La Ville de Montréal donne 950 000\$ en subvention d'incitation à la rénovation industrielle (programme PROCIM).

¹⁴¹ Propos journalistiques de S. Chabot, 2001, tirés de l'article «Splendeurs et misères du renouveau montréalais», http://www.cyberpresse.ca/reseau/archives/publa_p1039273.html Cyberpresse, 6 mars 2003.



Figure 5.2 Cité du Multimédia en 2002 (tirée du Bureau de la Cité, retravaillée numériquement)

5.3 Gouvernance et partenariat

La Cité représente une nouvelle façon de penser et d'organiser les activités économiques dans la ville par la cohabitation d'un parc technologique thématique qui se structure et d'un milieu résidentiel qui se densifie redynamisant la ville centrale. La construction du territoire est un processus qui s'inscrit dans le temps et la durée; la Cité est un projet inachevé en 2002. L'action gouvernementale a infléchi la trajectoire du Faubourg, même si certains éléments présents ont contribué à l'émergence du mouvement; mouvement qui aurait probablement pu se développer mais à un rythme moins rapide.

Traditionnellement, interviennent sur un même territoire des acteurs publics situés à différents niveaux institutionnels. Les rapports entre eux sont essentiellement fondés sur le partage des responsabilités et la répartition des compétences menant à une forme d'autonomie locale négociée. Celle du gouvernement du Québec est de faciliter le développement d'une industrie émergente en territorialisation son action en direction du territoire choisi. Celle du Consortium (SDM, CDPQ et le Fonds de Solidarité FTQ), dont la préoccupation est immobilière mais aussi de développement économique par leur organisation mère, ont la responsabilité de construire et développer la Cité en mettant en place les conditions pour accueillir les entreprises, favoriser leur développement et leur rétention. À cet effet, le consortium s'engage à donner un environnement propice aux entreprises de la nouvelle économie en échange de l'assurance d'une incitation de 10 ans afin qu'elles s'ancrent au territoire de la Cité.

Ce chapitre a montré qu'il existe un rapport au territoire différent entre la première et la deuxième phase issue de la représentation des acteurs en présence et de leurs intérêts particuliers. En effet, la Cité du Multimédia issue d'une gouvernance partenariale, vise une spécialisation industrielle dont on espère que la proximité jouera de ses effets pour créer une synergie, contrairement au projet de Carrefour des arts et des technologies, issu d'une gouvernance communautaire qui se voulait un développement plus intégré des dimensions sociale, économique, culturelle et bien sûr, immobilière. On recherchait la mixité des usages et surtout l'établissement d'un lien entre les arts et les technologies.

Cependant, ce nouveau rapport que l'État cherche à établir entre le secteur industriel et le territoire, nous questionne sur la signification de l'action gouvernementale qui incite à l'émergence et à la structuration d'un système local de production. Ainsi, vise-t-elle réellement à «intégrer la réalité du développement local comme dynamique d'adaptation aux perspectives de l'économie ouverte au monde» (Pecqueur, 2000, p. 11) ou bien la constitution de ce lien secteur et territoire sert strictement de tremplin aux activités mondiales des entreprises, sans prendre en compte la dynamique culturelle du territoire où elles s'implantent, relevant ainsi d'une approche privilégiant le positionnement territorial? Mais cette question s'adresse plus particulièrement au gouvernement local qui aurait pu saisir cette opportunité en l'orientant vers une approche plus de perspective, donc de changement social, et ouverte sur les occupants du Faubourg. Cette perspective créerait ainsi une spécificité reconnue au territoire qui peut être celle d'une passerelle novatrice entre les arts et les technologies.

Si la plupart des entreprises de la nouvelle économie du Faubourg intégreront la Cité, la majorité des artistes travaillant et résidant dans le quartier finiront par le quitter, à la fois par manque de soutien et par la menace réelle de gentrification issue de la création de la Cité. En 1999, lors d'une entrevue accordée à la journaliste D. Ritter du journal *Mirror*, la présidente de l'Agence du Faubourg pour l'année 1998-1999 mentionne : «We would like this neighbourhood to become more like SoHo, with lots of artists'studios. But suddenly they dropped the whole arts side and only developed the multimedia» (propos de L. Robichaud recueillis par Ritter, 1999). Elle nous a confirmé ces propos lors d'une entrevue. Dans le quartier, il ne reste que deux édifices qui abritent des studios d'artistes et il y en avait au moins six au début des années 1990. «It's sad really, because artists were the ones who brought this area to life» (propos de L. Robichaud recueillis par Ritter, 1999).

La Cité du Multimédia s'inscrit dans une forme de gouvernance autre que celle du marché en mobilisant des instances décisionnelles faisant ainsi appel à une *main visible* pour reprendre l'expression d'Alfred Chandler (1988) (Lévesque, 2002). Le libre jeu des forces économiques ne conduit pas spontanément à la meilleure affectation possible des richesses. Une partie de la réponse vient de l'influence exercée par les structures institutionnelle, sociale et culturelle qui peuvent à la fois faciliter et contraindre le développement socio-économique

d'un territoire. La question est de savoir comment les acteurs de la gouvernance avec leurs pratiques peuvent réajuster ses objets afin de tenter de les réguler. La mise en place de la Cité issue d'une gouvernance partenariale exclusive au sein de laquelle les acteurs possédant des ressources nécessaires peuvent s'y inscrire, comme nous l'avons vu, met en jeu la cohésion sociale au sein du territoire.

Le chapitre 6 évalue les réalisations telles qu'elles se présentent en 2002. La demande d'entreprises voulant s'implanter dans la Cité a diminué. Une certaine ouverture pour des objets autres qu'immobiliers se présente permettant d'intégrer à la Cité des structures qui feront du projet de Cité, non plus strictement un projet immobilier, mais un projet de développement socio-économique. Des contours d'une gouvernance plus inclusive et respectueuse des divers intérêts semblent se dessiner malgré la jeunesse de la Cité du Multimédia.

CHAPITRE VI

GOUVERNANCE ET SYSTÈME D'ORGANISATION DU TERRITOIRE

La question principale qui guidait notre thèse est celle de l'évaluation de la gouvernance du re-développement du Faubourg des Récollet et de son système d'organisation initié pour relever ce défi. La volonté de re-développer le Faubourg des Récollets remonte au début de 1990 où il est proposé un projet controversé, le Quartier des Écluses. En 1996, un projet très différent, le Carrefour des arts et des technologies, prend naissance et résulte d'une mobilisation du milieu local initié par la Société de Développement de Montréal. Ce projet s'appuie sur les caractéristiques des activités alors présentes dans le quartier. En 2002, la Cité constitue une réalité mais sa configuration actuelle est différente de celle imaginée par le milieu en 1996-1997. Avec 5 439 emplois, dont 2 693 nouvellement créés, l'on prévoit, d'ici trois ans, que la Cité en comptera 9 257, dont 6 511 nouveaux répartis dans 117 entreprises; la Cité du Multimédia est qualifiée de réussite, du moins à ce niveau.

Le re-développement du Faubourg, l'objet de cette gouvernance, se façonne dans et à travers ce processus où se construisent et se *dé-construisent* des ententes à travers des conflits et la production de compromis qui modifient les alliances pour tendre vers un intérêt qui se veut plus général. La Cité du Multimédia, quatre ans après son annonce et trois ans après l'arrivée des premiers travailleurs et entreprises, de son émergence à sa forme actuelle, constitue un laboratoire *in situ* d'expérimentation qui cherche à développer un environnement local propice pour lui assurer un positionnement enviable sur une scène mondiale compétitive. Le projet de re-développement du Faubourg est un projet multi-intéressé représentant une pluralité d'acteurs :

- les entreprises, de plus en plus nombreuses dans la Cité, soulèvent des problèmes relationnels et de cohabitation et se regroupent en une association;
- les organisations locales, déjà présentes, deviennent partie prenante de la nouvelle configuration du Faubourg;
- le Bureau de la Cité, organisme de gouvernance mis sur pied par les propriétaires fonciers regroupés au sein d'un consortium, cherche à animer la Cité pour créer une atmosphère, mais dont la priorité axée sur l'impératif économique crée de nouveaux conflits;
- les pouvoirs publics locaux par le biais de son agence, la SDM, tendent à revitaliser un secteur de la ville tout en créant une image de marque pour la métropole comme centre multimédia reconnu mondialement mais finalement, ne s'impliquent pas réellement pour susciter la synergie au sein de la Cité;
- le pouvoir central s'appuie sur les territoires locaux pour générer le développement et confirmer la territorialisation de son intervention sectorielle.

La gouvernance se compose d'un mélange de pratiques de coordination de nature tant verticale qu'horizontale et met en lumière la réorganisation du jeu complexe entre les acteurs locaux et extra-locaux qui relève des interdépendances entre le quartier, la municipalité et le national (Québec) et un réaménagement du pouvoir au sein de la Cité. Nous montrerons que l'organisation du territoire issue de la gouvernance présente des signes d'intégration des différentes composantes, contribuant à mettre les assises d'une cohésion sociale plus solide.

Dans un premier temps, nous dégagerons les résultats de l'intervention sectorielle territorialisée du gouvernement québécois comme outil de modernisation de son économie dont résulte une importante concentration d'entreprises et de compétences complémentaires forgeant l'identité du nouveau quartier; c'est la première condition à l'émergence d'un système local de production. En effet, pour nous, cette base économique présente un potentiel de structuration d'une nouvelle configuration territoriale s'inspirant de principes du système local de production qui s'arriment au quartier, en renforçant ainsi un milieu qui se dynamise tout en étant ouvert sur son environnement urbain. Malgré la proximité géographique récente des entreprises, notre analyse montre qu'il existe un début d'identité des entreprises comme partie prenante de la Cité et d'une prise de conscience d'intérêts communs sur la base d'un milieu socio-professionnel qui tend vers l'homogénéité; c'est la deuxième condition à la formation d'un système local de production. Des tentatives de synergie émergent entre les

entreprises mais aussi avec son milieu d'insertion. Des initiatives visant le maillage prennent forme progressivement. De plus, le CEIM, institution locale vouée à l'entrepreneurship, est ouvert aux entreprises émergentes des programmes CDTI ou Cité; c'est la troisième condition qui consiste à se doter des outils pour renforcer l'économie locale. Par contre, ces outils ne constituent pas la finalité du projet qui est la constitution de liens sociaux d'où puissent émerger la spécificité territoriale faisant donc du territoire, l'acteur du développement.

Dans un deuxième temps, nous mettrons l'accent sur le type de gouvernance et ses résultats en termes d'intégration interne et externe de ce nouveau territoire et du système d'organisation qu'il a généré. Ce chapitre montre que, d'une gouvernance partenariale exclusive, qui caractérise la deuxième phase de la mise en place de la Cité, des contours d'une gouvernance plus citoyenne, plus démocratique, se dessinent pour prendre en compte les demandes d'une participation à la Cité d'un milieu local de plus en plus dense. Cette hypothèse se vérifie à partir de certains projets provenant du milieu et qui prennent forme au sein de la Cité. Cette démocratisation du processus offre une diversification des activités, même si les technologies de l'information représentent l'activité dominante. Ainsi, les arts visuels ont de nouveau le droit de citer dans le quartier par la mise en place du Centre des Arts Visuels, projet de l'association culturelle Quartier Éphémère.

Une place est aussi faite au coeur de la Cité aux jeunes décrocheurs avec l'entreprise d'insertion sociale, CyberCap, projet de l'Alliance NumériQC, en collaboration avec le CEIM et le Bureau de la Cité. Ce projet vise, par l'utilisation de l'outil multimédia, la réintégration de jeunes âgés entre 18 et 25 ans. L'Agence du Faubourg, de façon plus discrète, s'active toujours à créer ce lien social entre le Faubourg et la Cité. La participation de ces diverses composantes à travers ce processus de gouvernance de la Cité montre qu'il y a des tentatives de concilier développement économique et maintien de la cohésion, ce qui passe par des formes nouvelles d'organisation et de débats entre différents acteurs. Le plus grand défi des partenaires est celui, finalement, de passer d'une stratégie basée sur l'immobilier à celle basée sur un développement socio-économique pour faire un quartier habité et animé (SDM, Solim, SITQ, 2002).

6.1 Le tissu économique de la Cité du Multimédia

De prime abord, mentionnons que ce tissu économique est significatif par le nombre d'entreprises qui le composent, soit 117 entreprises en date de juin 2002. De ces 117, nous en avons retenu 101, soit celles liées aux programmes Cité et CDTI, ce qui représente 90% de l'ensemble des activités économiques de la Cité. L'analyse des résultats de la stratégie gouvernementale nous permet de dégager certaines tendances associées au développement des activités de la Cité dont le tableau 6.1 présente un sommaire des résultats. Ces dernières, productrices des technologies et de contenus numériques, montrent la diversité de leur utilisation et de leur diffusion dans le tissu économique québécois; deux aspects importants liés à l'idée de croissance économique.

Pour faire ressortir les éléments nous permettant de mesurer l'incidence du choix d'Investissement Québec des projets associés aux programmes CDTI et Cité sur la modernisation du Québec, nous analyserons ces activités à partir d'une classification en cinq grands ensembles selon les produits et services mais aussi selon le secteur ou domaine auquel ils s'adressent. Le regroupement des entreprises dans ces ensembles nous permet d'identifier les secteurs utilisateurs de ces technologies de l'information pour améliorer les avantages concurrentiels du Québec. Ces ensembles sont :

1. Les infrastructures technologiques des télécommunications et de l'informatique pouvant comprendre l'équipement, le matériel ou le logiciel¹⁴²;
2. Les affaires électroniques qui se composent des fournisseurs de services intégrés, de communication interactive et de produits et services spécialisés spécifiques à ce domaine;
3. Domaines et/ou secteurs variés, utilisateurs des technologies de l'information qui le composent;
4. Les créneaux porteurs et/ou promoteurs qui regroupent le divertissement/loisir, l'image numérique (ou création visuelle), la langue (et le traitement de la voix et la reconnaissance de la parole), la formation/apprentissage et la santé/biomédical;

¹⁴² La conception de logiciels peut s'inclure dans tous les ensembles.

5. Les services spécialisés qui permettent, à une étape ou une autre, de finaliser une production numérique.

Tableau 6.1
Sommaire des résultats du tissu économique de la Cité

Indicateurs	Résultats
Ensemble le plus important	4, avec 37% des entreprises de la Cité
Évolution des ensembles selon les 4 premières phases ¹⁴³ 4 dernières	2 et 4 évoluent de façon constante 3 triple sa présence passant de 7% à 25%
Moyenne de l'espace réservé	9 014 pi ²
Nombre moyen d'employés	28 par entreprise
Les projets novateurs versus projets de croissance	38% et 62%
Ensemble comportant le moins de projets novateurs	2, avec 23% et sont en baisse
Ensemble comportant le plus de projets novateurs	4, avec 61% des entreprises
Présence d'entreprises étrangères	(20) 19,8%
Entreprises incubées	(10) 9,9%

Source : Bureau de la Cité; compilation de l'auteure.

¹⁴³ Les quatre premières phases sont celles qui ont reçu les première entreprises et ce, jusqu'à la fin de l'année 2000. Les quatre autres sont celles dont les dernières entreprises arrivent au début de 2003 et représentent donc les dernières entreprises ayant reçu leur attestation d'Investissement Québec.

6.1.1 Présentation des cinq ensembles d'activités de la Cité

La création d'emplois via les programmes Cité et CDTI se réalise à l'intérieur d'entreprises dont la classification des activités ne peut se construire à l'intérieur de frontières closes. En effet, cette industrie, où se rencontrent les technologies et les arts, se structure à partir de l'interrelation entre cinq principaux secteurs : les télécommunications, l'informatique, la communication graphique, la culture et l'audiovisuel. La mise en relation de ces secteurs concrétise de nouvelles formes de communication et la production de biens informationnels qui rendent possible l'économie numérique. Si la nature des applications (voir produits et services)¹⁴⁴ varie grandement selon les technologies utilisées, les buts visés, le degré d'intégration des contenus et le niveau d'interactivité désiré, nous pouvons néanmoins regrouper les applications selon deux grandes familles : celle plutôt orientée *technologies des communications*, comme les entreprises oeuvrant dans les télécommunications ou encore dans l'informatique, et celle orientée *contenus multimédias*, tels les communications interactives, les jeux ou encore l'animation. Parfois certaines, comme les services intégrés des affaires électroniques, peuvent offrir les deux types d'application. Par contre, les frontières entre les catégories ne sont pas étanches, et certaines entreprises auraient pu se classer dans plus d'une catégorie. Dans ce cas-là, nous avons privilégié l'activité principale qu'elle exerce ou encore leurs produits et/ou services qui constituent leur marque ou/et réputation commerciale.

Le premier ensemble, les *infrastructures technologiques* des télécommunications et de l'informatique, regroupent 18 entreprises qui permettent le développement des nouvelles voies de communications et de contenus numériques. Les télécommunications assurent le transport et le stockage de données numérisées et l'informatique ainsi que le traitement de plus en plus complexe de l'information autrement plus significative qu'auparavant (connaissances et savoir-faire). Les entreprises de cet ensemble ont une portée générale et

¹⁴⁴ Une application multimédia se définit, dans cette thèse, comme un produit, un service répondant à des besoins de divertissement, d'information, de communication, de promotion, d'éducation ou encore d'échanges commerciales.

s'utilisent dans les autres ensembles. Elles interviennent en amont d'une production numérique, à moins qu'elles aient intégré une expertise pour développer et produire des contenus.

Le deuxième ensemble, *les affaires électroniques*, comporte 26 entreprises concernant plus qu'autrement le milieu corporatif. Le terme *affaires électroniques* est aussi connu sous le nom d'*affaires en ligne*, d'*e-affaire*, d'*ebiz*, de *commerce électronique*, de *commerce interentreprises* entre fournisseur et donneur d'ordres (B2B : business-to-business), de commerce électronique au détail (B2C : business-to-consumer) qui peuvent se traduire par la mise en place de boutiques virtuelles sur le réseau Internet. Les affaires en ligne désignent ainsi l'ensemble des transactions commerciales qui s'appuient sur le réseau Internet, ce qui inclus souvent un Intranet, pour l'échange de biens informationnels au sein de l'entreprise et un Extranet pour celui entre les partenaires qui peuvent être les fournisseurs et les clients. Les fournisseurs de services intégrés transforment, à partir de l'intégration des technologies Internet, les processus commerciaux et communicationnels de l'entreprise. Cet ensemble regroupe aussi les services liés à la mise en marché (promotion, marketing)¹⁴⁵ et à l'image de marque ainsi que les services spécialisés tels la sécurité des données ou encore un mannequin virtuel. Si auparavant la mise en place du nouveau média, Internet, relevait plutôt du domaine technologique, dont les services étaient assurés par de grandes firmes comme Bell Canada, Vidéotron, CGI, Cognicase, DMR, aujourd'hui, de plus en plus d'agences de communication et/ou marketing exercent aussi cette activité; c'est en quelque sorte le passage du *contenant au contenu* (Dirigeant d'entreprise).

Le troisième ensemble, *les domaines et/ou secteurs variés*, se composent d'entreprises dont les produits et ou services s'adressent à un secteur ou domaine d'activité spécifique. Il regroupe 18 entreprises qui constituent plutôt un spectre d'activités où les technologies de l'information peuvent s'appliquer. On y retrouve des produits et/ou services liés à la gestion des ressources humaines, à la constitution de communautés ou entreprises virtuelles, à la levée de fonds, au droit corporatif, à la géomatique, à l'architecture, ainsi qu'aux secteurs de

¹⁴⁵ Qui peut servir aussi, il va s'en dire, à la promotion d'un organisme ou institution, sans nécessairement avoir comme objectif les échanges commerciaux.

la mode/textile/vêtement, des services bancaires, du récréo-touristique, de l'alimentation, de l'hôtellerie et de l'aéronautique/aérospatiale.

Le quatrième ensemble, créneau porteur ou reflétant l'expertise québécoise, constitue le plus important en termes de nombre d'entreprises de la Cité, soit 36. Les cinq domaines sont les suivants : la langue (9 entreprises), l'imagerie numérique (8 entreprises), le divertissement/loisir (6 entreprises), la formation/apprentissage virtuelle (6 entreprises) et la santé/biomédical (7 entreprises). Contrairement au troisième ensemble, chaque domaine regroupe un nombre significatif d'entreprises. Cet ensemble, tout comme le troisième, producteur de technologie mais aussi de contenu, nous permet de mettre en évidence l'usage potentiel des technologies de l'information et multimédia dans différents champs d'activités. Cet ensemble montre à la fois des domaines prometteurs représentant des niches de marché et les forces du Québec dans certains secteurs, notamment de la création visuelle ou de l'industrie de la langue. Cette dernière, incluant la reconnaissance de la parole qui symbolise en quelque sorte le bilinguisme et le multiculturalisme québécois, a vu l'émergence de leaders du logiciel de traduction comme Alis Technologique. De leur côté, les Sociétés d'État Radio-Canada et l'Office national du Film (ONF) nous donnent une solide tradition dans l'industrie de l'image (ou création visuelle) générant des entreprises d'animation ou d'effets visuels telle Softimage¹⁴⁶ qui, à son tour, a favorisé l'apparition de jeunes *pousses* telles que Discreet Logic ou Toon Boom, des entreprises présentes sur les marchés mondiaux.

Finalement, notre classification comporte un dernier ensemble, celui des services spécialisés, ne comprenant que 3 entreprises qui permettent de finaliser un bien ou un service numérique. Par contre, tous les services techniques pourraient s'inclure dans cette catégorie, tels que films, vidéo, archives, compression numérique, infographie/animation 2D et 3D, gravure, pressage et duplication, studio de prise de vue, numérisation et impression haute résolution ainsi que le son (création et archives, mixage et montage, équipement). Il est à noter que malgré le nombre restreint d'entreprises de cette catégorie, les produits et services

¹⁴⁶ Le fondateur de Softimage, Daniel Langlois, a réalisé *Tony de Peltrie*, le premier court métrage entièrement réalisé par ordinateur et dont les premières activités visaient à rendre plus

offerts comportent une grande variété et ce, pour différents supports *DVD* (digital versatile disc), *cédérom* (disque optique compact) et Internet.

La figure 6.1 nous donne un portrait global de la répartition des entreprises selon les cinq ensembles tels qu'ils se présentent en 2002. L'ensemble 4, soit les domaines variés qui représente 37% des entreprises est le plus grand ensemble de la Cité et qui est suivi par l'ensemble 2, les affaires électroniques, avec 25% des entreprises de la Cité. Les ensembles 1 et 2 représentent 43% du total des entreprises et sont de nature généraliste, c'est-à-dire, qu'ils permettent le transport et la transformation de l'information pour le premier, tandis que l'autre, s'adresse à toutes les entreprises qui veulent commercer électroniquement. La figure 6.2 s'avère intéressante parce qu'elle nous montre l'évolution de ces activités selon les quatre premières phases et les quatre suivantes, qui correspondent à l'arrivée des entreprises dans la Cité entre 1999-2003. Il est à noter que nous avons omis l'ensemble 5 dont le nombre d'entreprises s'avère peu significatif.

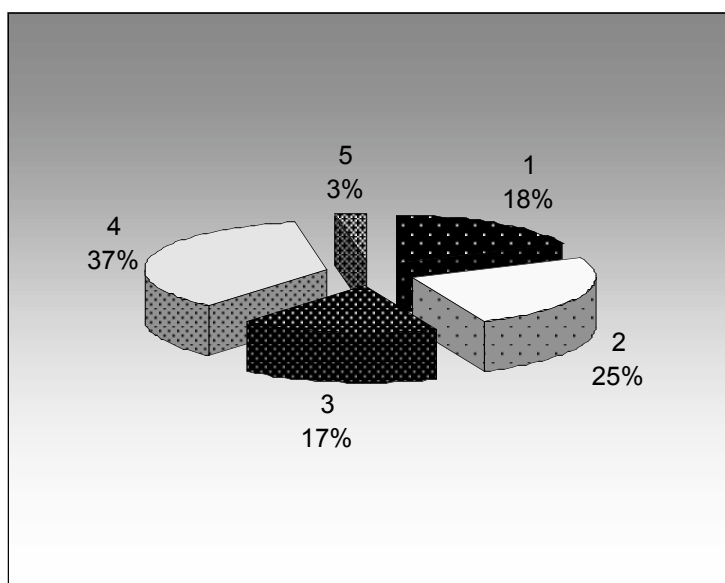


Figure 6.1 Répartition (%) des entreprises par ensemble en 2002

conviviaux les outils informatiques. Softimage a réalisé, entre autres, les effets spéciaux pour les films hollywoodiens *Le Parc Jurassique*, *Titanic*, *le Cinquième Éléments*.

La figure 6.2 nous permet d'observer que les ensembles 2 et 4 sont relativement constants dans les phases. Les affaires électroniques permettent, d'une certaine manière, de passer du Québec Inc au Québec.com. Cette figure montre que les ensembles 1 et 2 représentaient plus de 51% des entreprises dans les quatre premières phases, alors que l'implantation de nouvelles entreprises dans les quatre dernières phases a diminué à 38% et plus particulièrement au niveau de l'ensemble 1. Ce qui est tout à fait le contraire avec l'ensemble 3 qui a plus que triplé sa présence; il est passé de 7% à 25%. Ces secteurs ou domaines, comme nous l'avons mentionné, se répartissent entre la gestion des ressources humaines, la constitution de communautés ou entreprises virtuelles, la levée de fonds, le droit corporatif, la géomatique, l'architecture, la mode/textile/vêtement, les services bancaires, le récréotouristique, l'alimentation, l'hôtellerie et l'aéronautique/aérospatiale. À titre indicatif, mentionnons XYZ Canada Inc. dans le domaine architectural pour la simulation virtuelle de projet ou encore Ekwest Solutions Interactive dans le domaine récréotouristique pour la conception de portails verticaux et COGICOM Systèmes Financiers dans le domaine de la

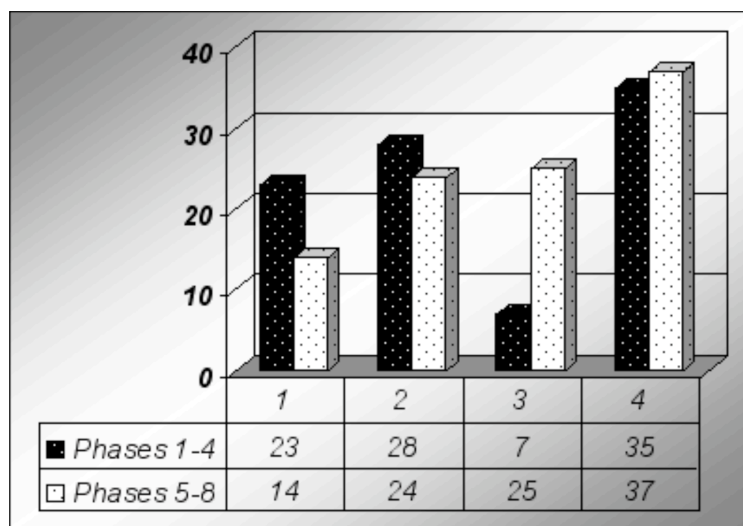


Figure 6.2 Répartition des ensembles selon les phases

gestion des investissements dans le secteur bancaire. Les résultats que montre cette figure nous permettent de dire que si, dans un premier temps, les infrastructures technologiques se mettent progressivement en place, dans un deuxième temps, on cherche à développer de nouvelles utilisations de ces technologies dans des domaines d'activités et secteurs économiques divers.

6.1.2 Taille des entreprises

Souvent la Cité a été critiquée sur la difficulté de petites entreprises de bénéficier de l'un ou l'autre programme en raison du coût de location des locaux. L'acceptation du CEIM comme lieu d'accueil des programmes a permis de combler en partie cette faille; sa capacité d'accueil étant d'une douzaine d'entreprises pour ces programmes. Mais est-ce que, véritablement, les PME n'ont pas leur place au sein de la Cité? À partir de l'espace réservé par les entreprises, nous pouvons obtenir une indication sur la taille de celles-ci. Ainsi, dans le secteur des technologies de l'information et du multimédia, un travailleur occupe en moyenne entre 150 et 175 pi² de superficie, ce qui inclus les aires communes ou autres dans le calcul de l'espace nécessaire.¹⁴⁷ L'espace réservé varie considérablement d'une entreprise à l'autre. Ainsi, Cognicase de l'ensemble 2, avec ses 185 832 pi² ou encore Motorola de l'ensemble 1, avec 105 000 pi² représentent les plus grands espaces réservés et constituent les plus grandes

Tableau 6.2
Espace réservé par les entreprises

Pied carré (Pi ²)	Nombre total d'entreprises	Pourcentage (%)
10 000 et moins	74	73,2%
Entre 10 001 et 20 000	13	12,8%
Entre 20001 et 30 000	8	7,9%
Entre 30 001 et 40 000	1	0,9%
40 001 et plus	5	4,9%
Total	101	99,7%

Source : Bureau de la Cité Multimédia, compilation de l'auteure.

¹⁴⁷ Ces informations nous viennent du Directeur des mesures fiscales au Ministère des Finances et de la représentante du Bureau de la Cité. Ce qui correspond avec l'idée de départ de la Cité où l'on calculait la possibilité de recevoir dans ce quadrilatère 1 500 000 pieds² et 10 000 travailleurs.

entreprises de la Cité tandis que Prosoft, de l'ensemble 2¹⁴⁸, avec ses 343 pi², représente le plus petit espace.

Selon les données de juin 2002 obtenues au Bureau de la Cité, la moyenne de pied carré pour les espaces réservés égale à 11 479 pi². Par contre, si nous excluons les trois cas extrêmes, c'est-à-dire Cognicase, Motorola et Prosoft, la moyenne se situe plutôt en deçà de 10 000 pi², soit 9 014. Mentionnons que sur les 73% des entreprises qui ont loué des locaux de 10 000 pi² et moins, 55% ont un local de 5000 pi² et moins, ce qui nous donne une moyenne d'environ 28 travailleurs par entreprise en prenant comme base occupationnelle 175 pi² par travailleurs ou 33 travailleurs sur une base de 150 pi². Ces données nous indiquent qu'il y a des moyennes entreprises, mais que les petites sont presque absentes de la Cité, sauf si elles sont incubées au sein du CEIM. Par contre, la Cité comporte des entreprises¹⁴⁹ de 100 employés et plus, telles que Alis technologies (100), Logibec Groupe Informatique Ltée (100), Vision Global A.R. Ltée (100), ASP-re (108), Diesel Digital (125), Motorola Canada Centre Software (170), Elyps Solutions de répartition (200), Mon Mannequin virtuel (240), Discreet (280), de grandes entreprises comme TECSYS (400), TELUS solutions d'affaires (450), Groupe DMR Conseil (820), Nurun (920) et Cognicase (2000).

La figure 6.3 montre que seules les deux premières catégories ont un taux de superficie supérieur à leurs taux de représentation dans l'ensemble des entreprises de la Cité, avec respectivement un taux d'occupation de 23 et 41%. Nous retrouvons, dans ces ensembles, les deux plus grandes entreprises de la Cité : Motorola et Cognicase. Par contre, si l'on regarde l'ensemble Affaires Électroniques et son 25% d'entreprises, il accapare tout de même 41% de la superficie de la cité en 2002. Outre Cognicase, nous y retrouvons 8 entreprises avec une location d'un espace de 20 000 pi² et plus.

¹⁴⁸ Cette entreprise fournit un produit spécialisé dans le domaine de la gestion avec la clientèle.

¹⁴⁹ Certaines entreprises, déjà installées dans la Cité, souvent des filiales de grandes compagnies, telle que la multinationale Motorola, ne déménagent pas nécessairement tous leurs employés dans leur bureau de la cité. Les chiffres donnés correspondent aux employés qui sont dans la Cité.

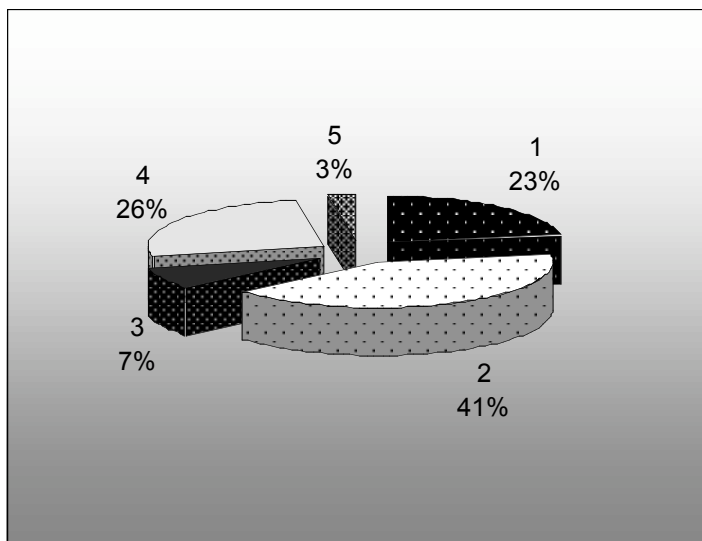


Figure 6.3 Surface occupée par chacun des ensembles

Le troisième ensemble, qui représente 17% des entreprises, n'occupe que 7% de la superficie. Cette catégorie se compose donc de plusieurs petites entreprises qui œuvrent dans des domaines d'activités ou secteurs économiques spécifiques. En effet, une seule dépasse les 10 000 pi² d'occupation. Dans le quatrième ensemble, nous retrouvons deux entreprises qui sont de taille importante telles que Discreet Logic (650 employés) qui a 54 000 pi² et Nuance qui a réservé beaucoup d'espace (35 598 pi²) pour ses 25 employés, soit qu'elle pense prendre de l'expansion ou bien relocaliser tous ses 400 employés dans la Cité.

6.1.3 Répartition des entreprises selon les deux programmes

Dans une industrie naissante, il existe un espace pour de nouveaux produits et/ou services ou de transfert de découvertes ou de connaissances. La répartition entre les projets d'expansion et novateurs le montre bien. En effet, les entreprises en production avec un projet d'expansion et celles émergentes, avec un projet novateur, représentent respectivement 62 (61%) et 39 (38%) entreprises. Il y a donc près de 40% des entreprises qui offrent une nouvelle expertise au Québec en terme d'une nouvelle technologie ou d'une adaptation technologique d'une autre déjà existante. Ce qui s'inscrit dans les objectifs de la stratégie ainsi

que dans une logique de développement d'une nouvelle industrie offrant de nouvelles opportunités en favorisant ainsi l'entrepreneurship. Dans l'étape de pré-commercialisation¹⁵⁰ et face aux inconnus qui caractérisent de nouvelles technologies et de ses usages, le soutien public qui est offert aux entreprises semble efficace si nous considérons le peu d'entreprises ayant cessé leurs activités en date de 2002.

En effet, selon des données provenant d'Investissement Québec pour les années 2001-2002, les programmes CDTI et Cité comprenaient 113 entreprises; c'est donc une entreprise de plus que la liste fournie par le Bureau de la Cité qui date de la même période. De celles-ci, soit 11 entreprises ont quitté l'un ou l'autre des programmes, par contre 15 nouvelles s'y rajoutent pour un total de 107 entreprises en juin 2002. En décembre 2002, la Cité comprend 97 entreprises, mais durant la deuxième moitié de 2002, 16 entreprises ont quitté les programmes et 6 nouvelles y participent. Ainsi, le taux de rétention pour ces deux années est de 85,8% et celui du renouvellement est de 18,5%. Ces pourcentages nous indiquent que malgré le degré de risque et d'incertitude élevé, ces programmes constituent une aide non négligeable à ces entreprises. Des projets d'expansion ou novateurs existent encore après six ans d'existence des programmes.

Quel type d'entreprise effectue de la recherche et de développement expérimental (R&DE)¹⁵¹, dans le cadre d'un projet novateur? La figure 6.4 nous montre que le quatrième ensemble, qui représente 37% des entreprises, génère de nouveaux projets dans une proportion de 61%, ce qui est le plus haut taux de tous les ensembles.

¹⁵⁰ Ce type de financement manquait au Québec, «l'aide au pré-démarrage, c'est-à-dire pour favoriser le passage de l'idée à la concrétisation du projet, pour aider l'entreprise à aller chercher du financement» (entrevue avec le directeur de l'APMQ).

¹⁵¹ On se rappelle qu'une entreprise qui intègre le programme CDTI doit avoir présenté un projet novateur qui n'existe pas au Québec sous la forme décrite dans le plan d'affaires et qui n'a pas généré de revenus. Ce projet se caractérise par son contenu substantiel en recherche et/ou développement susceptible de développer de nouvelles expertises et des retombées économiques pour le Québec Il peut s'agir soit d'une nouvelle recherche scientifique ou d'une adaptation ou encore d'une amélioration scientifique.

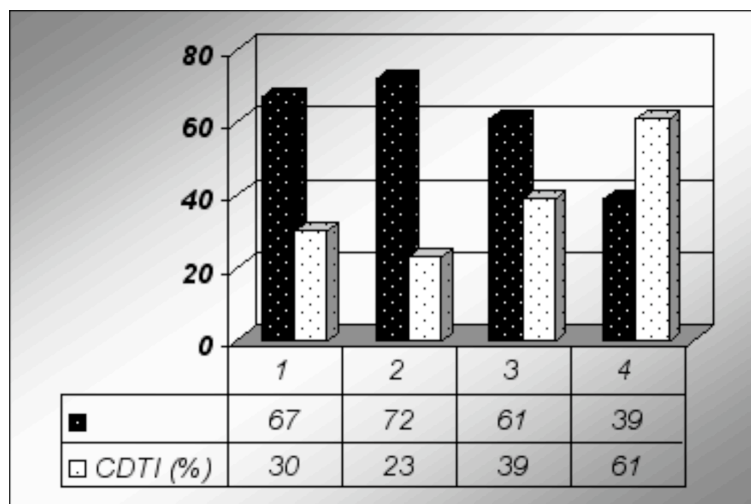


Figure 6.4 Entreprises de la Cité selon les ensembles par programme en 2002

Les ensembles 1 et 2 présentent le plus grand écart entre les projets en expansion et les projet novateurs avec respectivement 67 et 30% pour le premier ensemble et 72 et 23% pour le deuxième ensemble. Comme le montre la figure 6.4, ce sont aussi dans ces deux secteurs que le nombre d'entreprises du programme CDTI est le plus faible. Mais nous y retrouvons aussi de grandes entreprises déjà établies, et surtout dans celui du deuxième, il s'avère peut-être plus difficile pour de petites entreprises d'intégrer ce marché qui présente un aspect plus *généraliste* et qui est déjà saturé. Pour l'ensemble 4, qui représente 17% des entreprises, 39% développent un projet novateur. Ce graphique est complété avec les deux suivants qui nous permettent de cerner la progression des activités de R&DE sous la forme d'un projet novateur selon les ensembles.

Les entreprises de cette industrie, aux progrès technologiques rapides et aux demandes changeantes du marché, misent-elles sur la R&DE pour être plus compétitives? Selon la figure 6.5, nous constatons qu'elle est inégale entre les ensembles. En effet, les entreprises comprises dans l'ensemble 1, *Infrastructures technologiques*, sont peu nombreuses dans le programme CDTI, et elles s'y inscrivent de moins en moins passant de 16% à 13%.

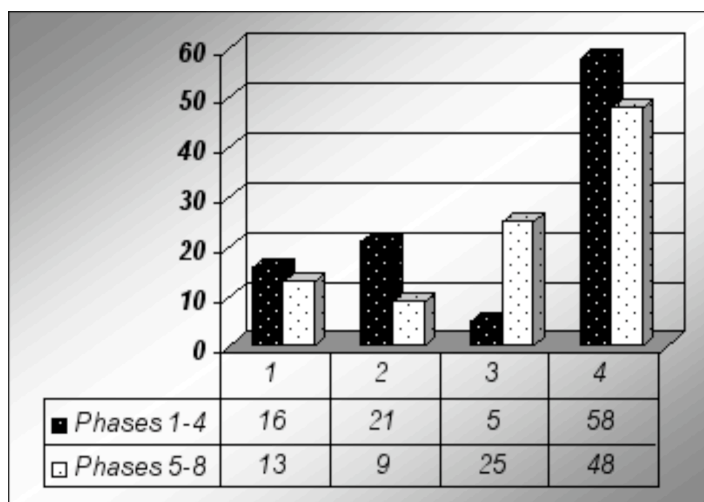


Figure 6.5 Évolution des ensembles (%) selon le programme CDTI

Par contre, nous observons le phénomène contraire pour l'ensemble 3, *Domaines et/ou secteurs variés*, dont les entreprises du programme CDTI ne représentaient que 5% dans les quatre premières phases, mais comptent pour 25% dans les quatre phases suivantes. Les entreprises de l'ensemble 4, *les créneaux prometteurs*, ont toujours représenté plus de la moitié des entreprises exerçant des activités de R&DE passant de 58% à 48% pour les dernières phases. La figure 6.6 nous permet de voir la situation des entreprises ayant un projet novateur en 2002.

De tous les ensembles, le quatrième est celui qui comprend le plus de projets novateurs, avec 53% des entreprises. Mais le résultat est aussi remarquable pour l'ensemble 3 dont la présence au sein de la Cité ne se fait, pour ainsi dire, qu'à partir de la deuxième moitié des phases (voir fig. 6.1) en triplant sa présence. Il est le seul où l'on observe une progression du nombre d'entreprises avec un projet novateur. Les entreprises de ces derniers ensembles représentent donc, en 2002, 70% de toutes les entreprises CDTI, tandis que les deux premiers représentent respectivement 14% d'entreprises vouées à des projets novateurs en 2002.

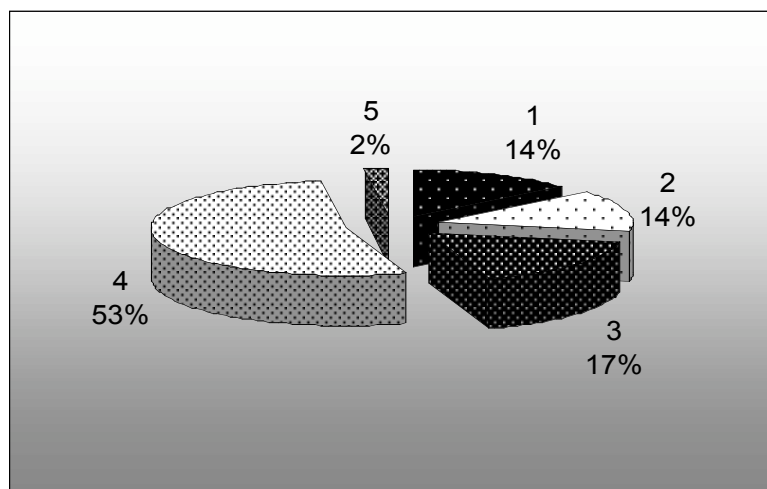


Figure 6.6 Répartition des ensembles (5) selon le programme CDTI en 2002

Quelle signification peut-on donner à la présence plus importante d'activités de R&DE qui se traduisent par un projet novateur au sein des entreprises des ensembles 3 et 4? Pour l'ensemble 4, qui comprend cinq créneaux, dont le deux tiers des entreprises font de la R&DE, une partie de la réponse pourrait être le fait que ces créneaux s'avèrent hautement compétitifs et caractérisés par un haut degré de concurrence. D'ailleurs, nous trouvons six entreprises étrangères dans ces créneaux. Les cinq créneaux demandent un apport substantiel en R&DE pour être compétitifs sur le marché et la plupart des entreprises cherchent à le faire en occupant des segments spécialisés dans leur groupe respectif. De plus, la présence des entreprises étrangères, 7 sur 20, soit 35% de celles-ci, se retrouvent dans cet ensemble, ce qui ajoute de la concurrence pour certaines entreprises. Sauf Discreet, qui est une grande entreprise de l'imagerie numérique, trois se situent dans le divertissement/loisir et trois autres, au niveau de la langue. Deux entreprises de ce domaine se révèlent être des filiales d'entreprises françaises, dont Ubisoft¹⁵² (ou Guillemot Corporation) dont l'arrivée à Montréal fut l'un des facteurs qui déclencha la structuration de l'industrie du multimédia. Pour les jeux vidéos, le *sans fil* constitue une suite aux autres plates-formes. Certaines entreprises veulent s'y spécialiser.

¹⁵² Par contre, l'entreprise de la Cité conçoit du matériel servant aux jeux vidéo.

Il est probable que si la Cité développe des phases subséquentes, il n'est pas certain que ces créneaux accueilleraient de nouvelles entreprises, car chaque créneau en comporte quand même un nombre significatif, ce qui n'est pas le cas pour les entreprises de l'ensemble 3. En effet, si nous regardons sa situation particulière, cet ensemble aurait tendance à se développer en essayant de trouver de nouvelles applications des technologies de l'information afin d'occuper différents secteurs économiques ou encore des domaines d'activités spécifiques non encore exploités. C'est dans ce sens que l'économie se convertit à la nouvelle économie. L'analyse des activités de la Cité nous montre aussi une tendance à être des outils technologiques ou encore des logiciels pouvant développer un produit multimédia. Il y a beaucoup moins d'entreprises qui œuvrent au niveau de la production de contenu multimédia ou numérique interactif.

6.1.4 *Effet d'attraction sur les entreprises étrangères*

La Cité recherchait aussi un effet d'attraction pour des entreprises étrangères qui constitue un autre moyen pour accroître les investissements et la création d'emplois au Québec, et particulièrement à Montréal. La Cité compte 20 de ces entreprises, ce qui représente 19,8% des 101 entreprises. Elles proviennent des États-Unis (9) et de l'Europe (11). Celles de l'Europe proviennent en majorité de la France (8), avec qui le Québec partage certaines affinités, dont la langue d'expression. Les 3 autres viennent de l'Allemagne, de la Belgique et de la Grande-Bretagne. 14 d'entre elles, soit 67%, participent au programme Cité, ce qui est un peu plus élevé que le taux de l'ensemble des projets d'expansion de la Cité (61%). Certaines avaient déjà une entrée au Canada et sont de taille relativement importante, telle que Motorola. Pour d'autres, leur inclusion s'est réalisée par l'acquisition de compagnies québécoises. Pour des intervenants de l'industrie, la présence de ces entreprises constitue un élément positif pour entretenir une concurrence favorisant l'innovation (Représentante d'un institut de formation en multimédia), comme dans le domaine de la langue ou encore dans celui des jeux vidéos. L'ensemble des entreprises étrangères occupe 29% des 1 165 499 pieds carrés occupés par l'ensemble des 101 entreprises de notre répertoire. Le nombre moyen d'employés des entreprises étrangères, en excluant les deux plus grandes, est de 43.

La stratégie d'implantation de certaines entreprises américaines dans la Cité a consisté à l'acquisition d'entreprises québécoises qui ont aussi décidé de demeurer dans la Cité. Cinq

Tableau 6.3
Entreprises étrangères et leur acquisition québécoise

Entreprises américaines	Acquisitions québécoises
AutoDesk	Discreet Logic (qui a conservé son nom)
Compuware	Nomex
Eurasset	Corporation Beehive
Metasolv	Système d'information Lat 45

entreprises ont acquis des entreprises locales dont certaines ont conservé leur nom. De ces entreprises étrangères, certaines telles que Compuware Canada, Motorola et Guillemot R&D, avaient déjà des bureaux au Canada, sinon au Québec.

Comme le montre le tableau 6.4, les entreprises étrangères ne sont pas les seules à acquérir des entreprises locales. Ainsi, cinq entreprises québécoises ont acheté l'expertise d'autres entreprises d'ici. Par le biais de cette stratégie c'est-à-dire l'achat d'expertises, deux grandes entreprises de médias traditionnels et propriétaires de contenus¹⁵³, Québecor¹⁵⁴ et Transcontinental, sont présentes dans la Cité.

Ces exemples montrent que la stratégie de certaines entreprises, souvent de taille relativement grande, se traduit par l'acquisition d'expertise de petites compagnies, ce qui permet de réduire le temps consacré au développement de nouveaux produits ou services offerts dans un secteur où la rapidité est un facteur de croissance. Ces exemples montrent.

¹⁵³ Si les propriétaires de contenus sont pour la plupart des entreprises de médias traditionnels qui détiennent les droits d'auteurs, d'autres tels que les bibliothèques, musées, universités, galeries, constituent aussi des propriétaires de contenus.

¹⁵⁴ Québecor est aussi propriétaire de St-Remy Media Inc., qui, sans bénéficier des programmes Cité ou CDTI, exerce ses activités dans un bâtiment de la Cité appartenant à la SDM.

Tableau 6.4
 Entreprises québécoises et leur acquisition locale

Entreprises québécoises	Acquisitions et expertises
Québecor	Nurun ¹⁵⁵ : les affaires électroniques
Transcontinental	Ergonet : plate-forme générique incluant un interface Internet, un catalogue électronique et une capacité transactionnelle
Alis Technologie	Walter Ego Information inc. : la localisation de sites et la traduction de logiciels
Groupe DMR	Metalink, solution Internet, une entreprise créée par des chercheurs de Bell Northern Research.
Neexlink	FokusGroupe ¹⁵⁶ : communication interactive

aussi une industrie en pleine structuration où certaines entreprises augmentent leur capacité de concurrencer dans un marché de plus en plus global

Le Ministère des Finances du Québec estime que les coûts associés au soutien des entreprises de la Cité du Multimédia pour les deux programmes se chiffrent à 71 millions de dollars entre 1999 et 2001, et il projette qu'ils seront de 47 millions de dollars en 2002 et de 55 millions de dollars en 2003, ce qui donne comme total 118 millions pour ces quatre années (Ministère des Finances, 2003, p. 62). Le soutien offert par le gouvernement représente un maximal de 15 000\$ par emploi admissible.

Le projet de la Cité du Multimédia a créé cette concentration d'activités qui constitue véritablement une masse critique d'entreprises dans des domaines connexes avec comme dominateur commun d'être des technologies de l'information au sein desquelles il est possible de générer une synergie, si des moyens sont mis en place pour la susciter et, par la suite, la renforcer. En 2002, il y a beaucoup moins d'entreprises qui demandent une attestation pour s'implanter à la Cité. Le Québec étant un petit territoire, les cinq premières années ont épuré

¹⁵⁵ Nurun est issue d'Intellia/Socom et du Groupe Informission. Intellia était déjà installée dans le Faubourg avant la Cité.

¹⁵⁶ Lors de notre analyse, cette acquisition n'était pas complétée.

d'une certaine manière les idées. Les phases de construction de la Cité sont presque terminées. La deuxième partie de ce chapitre analyse le système organisationnel qui semble se dessiner après ces cinq ans de gouvernance.

6.2 Du développement immobilier au développement socio-économique : l'organisation de la Cité

Quel système organisationnel se dessine dans la Cité, cette forme institutionnelle qui résulte de la gouvernance construite à la fois de relations verticale et horizontales? Il se crée des relations verticales entre les deux paliers gouvernementaux afin de soutenir les technologies de l'information et de revitaliser le Faubourg et des relations horizontales à l'intérieur de la Cité à la fois pour la construction des infrastructures immobilières et pour son animation.

Les entreprises qui choisissent de s'y installer en répondant à certaines règles sont en grand nombre; les organisations et groupes locaux déjà présents dans le quartier ne sont pas restés passifs, et de leur volonté de s'impliquer dans le développement de la Cité, ont émergé des solutions pour l'intégrer. Ainsi, le CEIM, cette institution locale, qui avait déjà entrepris des démarches dès le départ pour être intégré au CDTI, a intensifié sa représentation auprès du gouvernement afin d'être reconnu pour offrir des services d'incubation aux jeunes entreprises des deux programmes. Il a reçu une réponse positive des autorités centrales en 2001, mais déjà le Bureau de la Cité¹⁵⁷ lui avait consenti un financement pour aménager son deuxième étage afin d'accueillir ces entreprises. La culture a repris ses droits de citer avec la construction du nouveau lieu de diffusion et de production, *Centre des Arts Visuels*, projet de Quartier Éphémère. L'Agence du Faubourg des Récollets, comme lieu d'échange, crée des liens entre le Faubourg et la Cité sur une base plus collaboratrice avec le Bureau de la Cité ou autres de ses composantes. Une nouvelle association sectorielle, l'Association des Gens d'affaires de la Cité du Multimédia (AGACM), est née pour résoudre des problèmes liés à leur présence durant les travaux du grand chantier que représente la construction de la Cité,

¹⁵⁷ Le CEIM est maintenant locataire du Consortium, la SDM lui cédant ses actifs comme apport au partenariat.

mais aussi pour développer une connaissance inter-entreprises et, si possible, réaliser des maillages.

La construction de la gouvernance mène donc à un système organisationnel où tendent à se mélanger les objets immobilier, économique, social et culturel. La gouvernance vise, entre autres, à relier ensemble les différents éléments de la Cité en leur donnant un sens, à développer une ambiance, une synergie et à tendre vers un intérêt commun. Peut-être que, dans un futur proche, le terme *Citoyen de la Cité*, qui constitue seulement pour le moment un élément de promotion, aura véritablement ses lettres de noblesse à la fois comme producteur d'un intérêt commun, fédérant ceux des parties multi-intéressées et d'une spécificité territoriale.

Les gens ne se connaissaient pas, maintenant comme [...], moi je suis un service de gestion électronique de documents, on doit se rencontrer pour que potentiellement, il puisse utiliser ces services. L'autre en haut [...] pour le projet [...] si on peut pas coopérer. Le fait que l'on se connaisse, c'est plus facile de faire affaire avec de gens que l'on connaît que des étrangers... Moi, à l'extérieur de la Cité, cela devient plus compliqué de faire affaire avec quelqu'un (Représentant de l'AGACM).

6.2.1 *Des entreprises à...*

Avec ces 101 entreprises et plus, si nous englobons l'ensemble de la Cité, il y a réellement une masse critique d'entreprises de tailles différentes, dont les produits et services s'insèrent dans la nouvelle chaîne de valeur de production d'un contenu numérique interactif, dernière innovation technologique et expression culturelle résultant du développement et de la diffusion des technologies de l'information et des communications.

Les premières entreprises arrivent à la Cité en 1999, soit depuis seulement trois ans. La variable temporelle est incontournable dans la construction et le développement d'un système local de production. En conséquence, si certains liens s'établissent, il est encore un peu tôt dans le temps pour véritablement cerner l'existence d'une synergie entre les entreprises et les entreprises et leur environnement local. Même si l'objet de cette thèse n'est pas celui d'analyser les relations de chaque entreprise prise individuellement, les acteurs collectifs constituent le cœur de notre analyse et de nos entrevues. Certaines sources journalistiques

nous permettent d'envisager que la proximité géographique suscite des relations, même si elle peut créer des désagréments.

D'accueillir des gens sous un même toit, l'inconvénient, c'est que certaines entreprises n'aiment pas partager un même édifice avec ses concurrents, peur de se faire voler ses idées, peur de se faire voler ses employés. En contrepartie, l'avantage, c'est que si elles partagent un même toit ou un même quartier, elles apprennent à se connaître et elles sont souvent complémentaires dans certains services qu'elles offrent, donc elles peuvent sous-traiter à des voisins et aussi sous-traiter des bouts de contrats, par exemple Studio Side City¹⁵⁸ sous-traite un bout de contrat à Discreet Logic dans les effets spéciaux, il sous-traite comment compiler des datas très rapidement, il y a un centre spécialisé dans cela qui s'appelle Centre TIV, donc ils se font des échanges comme cela. La proximité aide, et c'est plus facile aussi au niveau de la confiance, aussi quand tu es proche et que tu te connais et que tu développes des relations d'affaires un peu plus serrées. L'idée de créer une proximité qui pourrait favoriser le développement des affaires, on voit que c'est vrai, cela existe, cela porte fruits. L'idée de la synergie interentreprises, ça commence à se faire (Représentante du Bureau de la Cité).

Il semble que des règles implicites diminuent le risque de maraudage lié à cette proximité géographique.

Plus tu vas avoir de gens, en fait ce que cela force, ça force les entreprises à être plus fortes, à offrir des avantages aux employés, à solidifier leurs relations avec leurs employés pour empêcher le maraudage. Et moi, j'en ai pas de maraudage, je n'ai pas un employé qui est parti pour aucune autre compagnie. C'est aux entreprises à se dire, dans le fond, si je m'arrange pour bien traiter mes employés, il n'en aura. Je dirais qu'il y a une règle secrète ou une règle non écrite, moi je ne commencerai pas à faire du maraudage chez Cognicase ou Versalys (Représentant de l'AGACM).

Des entreprises collaborent sur des projets communs pour compléter leurs expertises.

Dream Mechanics livre un jeu vidéo pour le réseau américain ABC. Dream Mechanics, qui a développé le jeu Alias Underground, a mandaté Side City pour l'infographie 3D, la réalisation des décors virtuels ainsi que l'animation des personnages à partir du logiciel 3D Studio Max de Discreet. L'équipe de Dream Mechanics s'est occupée de l'intégration et de la programmation alors que Studio Side City a signé la réalisation graphique.¹⁵⁹

¹⁵⁸ Side City est une des entreprises qui a reçu son attestation en 2002, mais il nous manquait des informations pour l'inclure dans notre répertoire d'entreprises.

¹⁵⁹ Source : Le Lien Multimédia, 16 septembre 2002.

La maison de production de publicité montréalaise Voodoo Arts a formé un partenariat stratégique avec la boîte d'effets visuels Tube Studios. Cette association permettra à Voodoo Arts d'offrir aux agences de publicité un service intégré de production et de postproduction rivalisant avec les meilleurs studios au monde¹⁶⁰.

Il y existe aussi des accords de mise en marché de produits. Ainsi, dans *Cité Mag*, bulletin de nouveautés sur les activités des entreprises, du portail de la Cité, nous pouvons lire que Delphes Technologies International, pour son module de recherche en langage naturel, a signé des alliances, entre autres, avec Nurun, Netgraphe et Nomex¹⁶¹ pour la commercialisation et l'intégration de son produit.

Il n'y a pas seulement des ententes formelles, car la proximité permet des rencontres informelles.

Les gens se côtoient beaucoup à un moment donné, cela ne veut pas dire qu'ils le font dans un format très formel. Mais ils le font. Il y a des situations pour le faire, et il a aussi, s'il y en avait plus de restauration qui permettrait aux gens de se croiser plus souvent. Mais on le sent que les gens se parlent, se croisent et deviennent de plus en plus. Et en même temps, c'est drôle ou gros en même temps, il doit avoir 4000 personnes dans les bâtiments. Juste ici, [dans le CEIM] il doit y voir au-dessus de 200 personnes (Représentant du CEIM).

Lors d'un reportage à la Radio de la Société Radio-Canada, trois entrepreneurs de la Cité ont mentionné que les avantages fiscaux constituent le premier motif pour s'installer dans la Cité, mais une fois dans la Cité, d'autres s'y rajoutent, tels que profiter de la visibilité internationale qu'offre la Cité ou encore de la proximité qui facilite les échanges.

¹⁶⁰ Source : Le Lien Multimédia, 20 mai 2002.

¹⁶¹ Netgraphe, entreprise de Quebecor Media, s'est désistée, et Nomex est une entreprise acquise par Compuware.

Évidemment, c'était un critère de base, les avantages fiscaux, oui, mais aussi pour la synergie entre les entreprises, le fait que les entreprises à l'échelle internationale viennent ici à Montréal qui est reconnue comme ville, la ville du multimédia ou la mecque du multimédia, évidemment, on bénéficie du rayonnement de la synergie entre les entreprises qui ont beaucoup de points en commun.

C'est sûr que quand les entreprises à côté qui offrent des services que tu as besoin, ça crée une synergie, oui ça crée des liens, on se rencontre et puis il y a des complémentarités de services que l'on peut développer et justement, pour aller atteindre des marchés qui sont plus gros à l'international, on peut se complémentariser (sic) les uns les autres plutôt que développer quelque chose chacune de notre bord, on peut développer quelque chose de beaucoup plus solide, plus gros et plus intéressant.

Il y a des échanges fréquents entre les divers locataires ici. On se passe des commandes, on peut s'aider aussi pour des clients communs que l'on aurait dans divers secteurs, surtout à l'extérieur du Québec, des clients internationaux, en France aux États-Unis, et s'échanger des informations que l'on aurait sur ces clients, cela c'est très intéressant.¹⁶²

Cette proximité, qui permet de diminuer les déplacements, peut aussi engendrer une rapidité de réponse pour solutionner un problème. «Bien au niveau de déplacement au niveau de ci de ça. S'il y a un problème, je travaille une soumission avec quelqu'un, bouge pas, je m'en vais à tes bureaux, pis cela prend deux secondes. C'est un avantage indéniable» (Représentant de l'AGACM).

6.2.2 à une association sectorielle pour (re)concilier les affaires et l'immobilier

Les entreprises de la Cité, à la fois pour résoudre certains problèmes avec la direction et promouvoir leurs intérêts, se regroupent au sein de l'Association des gens d'affaires de la Cité Multimédia (AGACM). L'AGACM est née en 2001, soit presque deux ans après l'arrivée des premières entreprises, pour tenter de contrer les effets de l'obligation de répondre aux impératifs économiques des partenaires immobiliers, «parce que les gens de l'immobilier, leurs intérêts, c'est remplir les bâtiments, des construire, des remplir, les rendre à une valeur la plus alléchante pour éventuellement [...]» (Représentant du CEIM). Le Bureau de la Cité

¹⁶² Source : Société Radio Canada, Les Affaires et la vie, émission du 17 mai 2001.

négligea l'aspect relationnel avec les entreprises nouvellement installées. Le travail à court terme est de livrer le pied carré» (Directeur de la Cité). «Le bureau de la Cité était tellement occupé à construire qu'il a oublié d'établir de bonnes relations avec les locataires et effectivement, il y avait des coupures d'électricité ou d'eau sans les avertir auparavant»¹⁶³. Un emploi est justement créé pour qu'une personne s'occupe des aspects autres qu'immobiliers, tels que la promotion, les communications, le marketing, la gestion du portail de la Cité et les relations à la fois internes et externes à la Cité (Représentante du Bureau de la Cité).

Le Bureau doit gérer en tenant compte de deux principales contraintes. En effet, si d'un côté, l'entente partenariale et les coûts élevés de réalisation ne permettent pas un délai entre la fin des travaux d'infrastructures les plus importants et l'aménagement des entreprises de l'autre, le nombre élevé d'entreprises (voir la progression des demandes) qui bénéficient des mesures gouvernementales dans les premiers moments de la construction de la Cité accélérèrent la transformation du quartier.¹⁶⁴ «On le sait, les premiers temps ne furent pas faciles pour les occupants de la cité naissante. Rues défoncées, éclairages inexistant, bruits incessants de marteaux piqueurs [...]»¹⁶⁵. «C'est un gros chantier non seulement immobilier, mais aussi en termes d'infrastructures. Cela cause beaucoup de désagréments pour les locataires qui sont déjà là. Ce n'est pas facile» (Représentante du Bureau de la Cité). Des problèmes de bruit, de coupures en alimentation de l'électricité, d'eau furent vécus par les entreprises. Les dernières phases seront construites plus lentement, car «la baisse des technos permettra un développement à un rythme moins effréné»¹⁶⁶. Nous ne dirons pas que c'est la baisse des entreprises, mais plutôt un processus de structuration en cours, cheminement

¹⁶³ Entretien téléphonique avec un représentant du Ministère des Finances, de l'économie et de la recherche.

¹⁶⁴ Par exemple, en juin 2000, plus de 95 entreprises avaient signé un bail pour une surface allant de 1200 à 130 000 pi² (Choko, 2000).

¹⁶⁵ Propos du nouveau directeur du Bureau de la Cité Multimédia tirés dans *Le Lien Multimédia* du 22 avril 2002.

¹⁶⁶ Propos du nouveau directeur du Bureau de la Cité Multimédia tirés de *Le Lien Multimédia* du 22 avril 2002.

normal pour une industrie naissante et aussi les programmes gouvernementaux qui ont épuré, en partie, les projets d'entrepreneurs.

Une entreprise, lorsqu'elle a reçu son attestation d'Investissement Québec, doit signer un contrat de location avec la Cité du Multimédia qui comprend plusieurs clauses. Ces clauses réservent des surprises à certaines entreprises, entre autres, à propos de l'aménagement dont les coûts sont supportés par le locataire, mais surtout sur ses conditions. Ces entreprises, surtout les petites, ne possèdent pas l'expertise juridique nécessaire pour se l'approprier adéquatement.

Il y a plusieurs entreprises qui arrivent à la Cité multimédia parce qu'elles sont attirées par le programme d'aide fiscale. Ça c'est sûr, c'est le premier motif. C'est le critère pour arriver ici. Et quand elles arrivent ici, elles sont un peu surprises de constater que cela coûte de l'argent pour aménager dans leurs locaux. Le bail qu'ils ont signé a comme 65 pages. C'est dur à comprendre tout ce qu'il y a dedans. Donc il faut évidemment avoir des spécialistes, un notaire ou un avocat ou comptable pour aider à comprendre c'est quoi le bail qu'ils signent. Et plusieurs d'entre eux n'ont pas tout à fait compris toutes les lignes de leur bail. C'est très clair que le local qui leur est livré est brut sur du béton et qui doivent aménager leurs locaux. C'est comme cela que ça se passe dans le Centre-Ville de Montréal quand un bâtiment est neuf. Donc les entreprises qui sont plus grosses ont eu moins de surprises parce qu'ils ont des consultants pour leur faire comprendre le bail. Cognicase, qui vient du 1000 de LaGauchetière, sait très bien ce que représente d'aménager dans un bâtiment neuf. Une petite entreprise de 10 employés qui vient d'un sous-sol d'un centre communautaire ne sait pas c'est quoi, ils ont eu des surprises à ce niveau-là (Représentante du Bureau de la Cité).

Au niveau des conditions liées au contrat, les entreprises revendiquaient le droit de participer au choix des sous-contractants pour l'aménagement de leurs locaux qui se livrent sous forme *coquille*¹⁶⁷ et d'avoir des informations précises sur les coûts engendrés pour cet aménagement. Mais surtout, ce que revendique l'AGACM pour ses membres, c'est de bénéficier d'une relation client/fournisseur basée sur la confiance avec le Bureau de la Cité et non d'une relation contraignante du fait de la désignation exclusive de la Cité du Multimédia

¹⁶⁷ Expression tirée de l'entrevue avec un représentant de l'immobilier qui désigne une structure de base prête à être aménagée. Ainsi, tous les édifices de la Cité Multimédia sont pourvus de systèmes de chauffage et de climatisation répondant aux besoins particuliers des locataires, d'ascenseurs et de monte-charge, d'un quai de livraison, d'un abri intérieur verrouillé pour les vélos, d'espaces de

comme seul lieu bénéficiant à Montréal des types d'avantages fiscaux attractifs liés aux domaines des technologies de l'information.

Pour nous, ce que l'on veut, c'est comment on peut s'assurer, qu'aujourd'hui, lorsque l'on reçoit une facture qu'on est confiant qu'elle est payable. Comment on peut s'assurer qu'il n'y a pas de bruit inadéquat pour nous empêcher de travailler? Comment on puisse s'assurer qu'il y a une meilleure communication entre les intervenants, que l'on s'aperçoit pas tout d'un coup qu'il y a telle affaire et que personne nous en parle? Ce que l'on veut, c'est d'être traité comme un client (Représentant de l'AGACM).

D'une quinzaine de personnes qui ont assisté à la première rencontre du groupe, l'AGACM représente, en 2002, 54 entreprises, grandes et petites, soit presque la totalité des entreprises installées dans la Cité à cette époque. Cette augmentation du membership montre qu'il existait un mécontentement généralisé (Représentant de l'AGACM), particulièrement plus aigu pour certaines entreprises de petites ou moyennes tailles qui n'ont pas les mêmes ressources que des Cognicase, Motorola, Tecsys ou autres pour comprendre ce que signifiait aménager dans la Cité et des coûts que ce mouvement engendrait. Il ne faut pas oublier aussi une autre donnée qui peut jouer dans cet effet de mécontentement. En effet, les entreprises, en attente de déménager dans la Cité, peuvent, dès l'instant où leur demande est acceptée par Investissement Québec, bénéficier des avantages fiscaux sans y être déménagées et ce, parfois jusqu'à trois ans. Cet avantage est amoindri par le coût du loyer à la Cité, qui est généralement plus élevé, si «tu le transfères sur les coûts de l'immobilier, ce n'est pas tout à fait logique. C'est peut-être un reproche que je peux leur faire, est-ce qu'il y a un si gros avantage» (Représentant du CEIM)?

Les prix de location varient selon la classe A ou B du bâtiment. Ainsi, les locaux des phases I, II et III, étaient réservés, en premier lieu, à l'accueil des petites entreprises émergentes dans le CDTI, ce qui explique le prix moins élevé au pied carré que pour les autres phases qui, dans certains cas, répondent aux besoins des grandes entreprises qui recherchent des bureaux de catégorie A (Représentante du Bureau de la Cité).

rangement, d'un système de surveillance des accès par caméras et d'un contrôle des accès par cartes à puces qui peut être étendu, sur demande, aux locaux des entreprises.

Tableau 6.5
Coûts de location selon les phases

PHASES	I	II	III	IV	V	VI	VII et VIII
Coûts par pied carré (\$)	13.69	18.95	21.54	22.75	23.50	23.50	24.25

Source : Bureau de la Cité du Multimédia

Des rencontres ont eu lieu afin d'avoir une meilleure compréhension de la situation de l'un et l'autre. De son côté, le Bureau de la Cité reconnaît qu'«il est difficile pour les occupants de savoir ce qui se passe et comment ça se passe. Il faut prévoir les travaux avec les locataires».¹⁶⁸ Et de l'autre, l'AGACM ne cherche pas à régler les problèmes individuels de chacun. «Il y avait des gens qui pensaient que l'AGACM allait régler leur problème de ventilation, leurs problèmes journaliers, mais ils ont vu que ce n'était pas l'objectif de l'AGACM, ils n'ont pas joint l'équipe» (Représentant de l'AGACM).

Et les règles ont changé, il a quand même beaucoup de choses qui sont quand même bonnes, comme la Cité n'oblige plus les locataires à prendre leurs contractants pour l'aménagement des locaux. Avant, il l'obligeait, plus maintenant, cela démontre que l'on a pas chialé pour rien, et la Cité semble bien disposée à vouloir mieux coopérer (Représentant de l'AGACM).

En 2001-2002, ces rencontres permettent l'amorce d'un dialogue entre les deux acteurs, d'où émergent certaines actions. Ainsi, en octobre 2001, pour faire suite aux demandes d'information des entreprises et afin de les transmettre d'une façon plus large aux locataires de la Cité, le Bureau crée le bulletin mensuel *Info;-)Futé* que nous trouvons sur le site électronique de la Cité. Ce bulletin transmet de l'information sur les activités, les événements, les différents travaux de construction des phases ou des infrastructures, *soit sur la vie à la Cité*, ainsi que sur les nouveautés en matière de services de transport. Du côté de l'AGACM, à partir du moment où il devient possible d'entrevoir la résolution de certains problèmes *locatifs* et de son rôle de revendicateur, elle voudra porter son action à «dynamiser et favoriser le réseautage interentreprises» (Représentant de l'AGACM) et miser sur les relations d'affaires à développer.

¹⁶⁸ Propos du nouveau directeur du Bureau de la Cité Multimédia tirés de le *Lien Multimédia* du 22 avril 2002.

En fait, établir des relations avec la direction de la Cité représentait une première étape, celle de *réseautage* constituerait la deuxième. «[...] dans les rencontres que nous avons eu, il y a deux phases que nous avons fait. La première phase, on essaie de régler les problèmes d'affaires avec la Cité, et la deuxième, tomber réellement dans la promotion des gens d'affaires au niveau des clients potentiels entre nous autres» (Représentant de l'AGACM). Déjà présente dans ces objectifs depuis le début, l'AGACM, nouvellement constituée, n'avait pas encore véritablement exploité cette idée de grappe ou filière pour dynamiser les relations entre les firmes. Une première action est la tenue d'une journée en mai 2002 consacrée à l'AGACM, organisée en collaboration avec le Bureau de la Cité, où l'on invite une personne ressource pour expliciter ce concept de grappe ou de filière.

Cet objectif de l'AGACM de «solidifier et promouvoir la grappe industrielle de la Cité» (AGACM, 2001) est en lien direct avec ceux présidant à la constitution de la Cité, comme celui de la création d'une masse critique d'entreprises du même domaine afin de faire jouer le effets de proximité géographique pour susciter une synergie inter-entreprises. Même si la Cité est encore dans une phase émergente. Le milieu semble propice à l'établissement de relations internes à la Cité, du moins, c'est un objectif que souhaite se voir concrétiser la jeune association des entreprises locataires de la Cité. «Mais l'AGACM, ce que l'on veut vraiment faire, c'est, par exemple, moi j'achète des services informatiques ou des services et avant d'aller à l'extérieur, c'est peut-être bon d'aller voir à l'intérieur de nos membres si il y a des gens qui offrent le même service. C'est un des éléments importants» (Représentant de l'AGACM).

À la fin de la période étudiée, l'AGACM n'avait pas encore les ressources nécessaires pour promouvoir des activités favorisant une meilleure connaissance inter-entreprises. Le Bureau prendra cette responsabilité en créant des occasions de rencontres. Occasions qui permettent aussi de répondre au défi du développement d'appartenance des entreprises à la Cité afin de diminuer le risque de leur départ à la fin des programmes gouvernementaux.

Je dirais qu'une partie de mon travail, c'est de développer une synergie inter-entreprise pour que le parc immobilier ne se vide pas au 31 décembre 2010. Mon travail, c'est aussi de créer une plus-value à la Cité. Quand il n'y en aura plus de programmes d'aide fiscale, une entreprise qui déménage d'ici au Centre-Ville, cela ne lui donnera rien parce que le tarif pour le pied carré va être le même.

Bien, les petits déjeuners d'affaire, c'est quelque chose, quand ils seront sur St-Laurent, ils ne pourront plus venir à ces déjeuners, parce que c'est privé, c'est fermé. De dire à une entreprise, regarde, tu es dans la publicité de la Revue Commerce, PME de ce mois-ci, sous la tutelle de Cité multimédia, cela te donne une visibilité, tu peux montrer cela à tes clients, c'est le fun et en même temps, les gens vont aller te voir et vont apprendre à te connaître. Tu n'en feras plus partie de notre publicité en 2010 si tu es rendu sur le boulevard St-Laurent. Donc, c'est à la fois de profiter d'une visibilité internationale en disant : *je fais partie de la Cité multimédia*, qui est un avantage qui va lui être attribué s'il reste ici et deuxièmement, une occasion de réseautage et de synergie inter-entreprises s'il demeure à la cité. Ce sont ces deux aspects sur lesquels on travaille en ce moment pour assurer que cela soit assez solide pour qu'en 2010, les gens voient un net avantage de rester ici (Représentante du Bureau de la Cité).

Ainsi, des déjeuners causeries s'organisent dès l'automne 2001. «On a lancé, cet automne, des petits déjeuners d'affaires pour que les entrepreneurs puissent faire un témoignage sur qui ils sont, quelle est leur entreprise et inviter les autres entreprises de la Cité à les contacter pour réaffirmer leur réseau et créer des affaires. À la suite d'une réponse positive des entreprises, on poursuit nos rencontres à l'hiver 2002 (Représentante du Bureau de la Cité). Ces activités s'adressent strictement aux entreprises de la Cité. «C'est vraiment une occasion de réseautage interne, intérieur, privé à la Cité» (Représentante du Bureau de la Cité).

À ces activités plus formelles d'affaires, le Bureau organise aussi, en collaboration avec les organismes locaux, des activités de nature moins formelle. «[...] moi, un de mes mandats, c'est de créer des activités pour que les gens se rencontrent. Donc, on fait des 5 à 7 à l'occasion, peut-être trois depuis un an pour que les gens puissent avoir des occasions de se rencontrer» (Représentante du Bureau de la Cité). Ces activités peuvent se traduire par des cocktails, des 5 à 7, comme celui de la Fonderie Darling avant les débuts de sa reconversion, des soirées thématiques, des *épluchettes* de blé d'inde pour souhaiter la bienvenue aux nouvelles entreprises, la journée V pour vélo, des soirées thématiques comme celle de la *Cité Grecque* qui a attiré plus de 15 000 personnes et 1000 *tee-shirts* ont été distribués. Ces *tee-*

shirts représentent un moyen de se reconnaître entre *citoyens de la Cité*. Ce sont des activités qui peuvent générer cette ambiance industrielle *marshallienne*.

La question de la promotion représente aussi un aspect important et comporte deux facettes : celle du territoire à la fois comme parc immobilier mais aussi technologique consacré aux technologies de l'information et du multimédia, et celle des affaires, pour ouvrir des marchés, créer des alliances et des partenariats. «Donc, en fin de compte, l'AGACM serait un peu complémentaire. Il y a le côté immobilier qui est quand même assez important et il y a l'autre côté, plus le réseautage, client fournisseur, la promotion» (Représentant de l'AGACM). Le Bureau de la Cité se concentrait sur son objet premier, la promotion immobilière, n'ayant pas une connaissance approfondie de l'industrie des technologies de l'information, et l'AGACM se concentrait sur l'aspect des relations d'affaires, si elle en avait les ressources, ce qui n'était pas encore le cas en 2002.

De promotion aussi, car vous parlez de promotion de la Cité à l'international. Un peu aussi les objectifs du Bureau de la Cité. Oui, en même temps, la Cité le fait pour un intérêt bien précis, ils veulent promouvoir l'aspect immobilier, nous, c'est promouvoir l'aspect business. C'est très différent. Ce qu'on leur dit, donnez-nous les ressources pour vous aider actuellement, donnez-nous-les à l'intérieur de notre association, laissez-nous faire la promotion avec l'extérieur. Vous allez voir que les retombées vont être au centuple (Représentant de l'AGACM).

Un outil promotionnel est cette vitrine technologique que constitue le répertoire des entreprises du portail de la Cité, qui est de responsabilité partagée. Ainsi, le Bureau gère la mise à jour, mais les entreprises y apportent le contenu, ce qui n'est pas toujours le cas, car plusieurs informations sont manquantes.

La vitrine technologique, c'est plus le répertoire des entreprises. Qui sont-elles et qu'est-ce qu'elles font? Nous, seuls, on ne peut pas dire quoi mettre dans une vitrine. Nous autres, notre spécialité, c'est la construction. On ne connaît pas ça les technologies de l'information. Alors, c'est à eux à mettre, sur le site web, qu'est-ce qu'ils font, pourquoi ils le font, comment ça marche. Alors les entreprises ont comme responsabilité de mettre à jour leurs pages dans le répertoire des entreprises et aussi des revues de presse dans Cité Mag. C'est eux autres qui apportent le contenu pour le site.

Mais pour l'association, le contenu de cette vitrine ne favorise pas réellement le développement de relations d'affaires.

[...] mais je pense que la promotion que la Cité doit se faire, c'est de dire pourquoi un homme d'affaire ferait affaire avec des gens de la Cité du Multimédia. C'est cela qu'il faut essayer de découvrir, c'est pourquoi. Pis moi, si on demandait à beaucoup de gens des organisateurs même du site web, pourquoi faire affaire avec les gens de la Cité du Multimédia, je ne suis pas sûr que j'aurais une réponse (Représentant de l'AGACM).

6.2.3 *Le Centre d'entreprises et d'innovation de Montréal, une institution locale intégrée à la Cité*

Le CEIM, organisme sans but lucratif, constitue un acteur significatif du développement économique en soutenant l'entrepreneuriat et le maillages d'entreprises. Ses démarches auprès des différentes instances publiques lui ont permis d'être intégré à la Cité du Multimédia. Cette institution locale accompagne donc les entreprises émergentes des programmes publics CDTI et Cité, et celles-ci bénéficient de leur encadrement pour une durée maximale de trois ans.

Nous, on a fait notre lobbying auprès du gouvernement pour être sûr que l'on soit inclus dans les mesure fiscales et ce que l'on a réussi à faire. On a réussi à se faire reconnaître et d'autant plus, ça plu à bien des gens parce les revendications que l'on entendait souvent, c'est que ces mesures fiscales là ne s'adressaient pas nécessairement à des petites entreprises en démarrage, et on a un peu sauvé la face à bien des gens du gouvernement étant donné que présentement, on accueille 12 sinon 13 qui sont accréditées cité multimédia ou CDTI. Ça dépend de l'entreprise, les deux mesures sont reconnues pour le CEIM (Représentant du CEIM).

Cette intégration du CEIM à la Cité se voulait une partie de la réponse aux problèmes vécus par les petites entreprises pour leur implantation dans la Cité. En effet, la Cité s'adresse plus généralement aux entreprises de taille moyenne comprenant environ une cinquantaine d'employés. De plus, les coûts des locaux constituaient aussi un obstacle à leur implantation dans la Cité. Mais ce qui s'avère un atout majeur, c'est le taux de survie associé à cet accompagnement d'entreprises innovantes. En effet, ce taux, pour les entreprises encadrées par le CEIM, s'élève à 76% comparativement au taux de survie des nouvelles entreprises non incubées qui s'établit autour de 40%.

Le plus souvent, les gens viennent nous voir et on leur dit ce que l'on fait puis quels sont les avantages et, de plus en plus, les gens savent reconnaître les avantages, pas seulement au niveau des subventions, mais même le fait, que nous, on soit à beaucoup moindre coût que les autres bâtiments, c'est assez alléchant. On sait pertinemment que les jeunes entreprises, même si les mesures fiscales sont là, ont très peu de moyens au début. Si elles minimisent sur les dépenses, sur les coûts d'opérations, c'est d'autant cela de gagné et cela leur permet, avec le support que l'on offre, tout le réseau d'affaires qui leur ait consenti, ça leur permet d'accélérer leur croissance et pis effectivement, de pouvoir sortir d'ici peut-être au bout de deux ans. Règle générale, on en veut pas que les gens dépassent les trois ans. Ça nous demande des efforts pour s'assurer que ces entreprises-là soit rentabilisées rapidement (Représentant du CEIM).

Depuis 1997, CEIM-TECHNO offre ses services d'encadrement d'affaires et services connexes à plus de trente-cinq entreprises oeuvrant dans les secteurs des technologies de l'information, des télécommunications et multimédia, du design industriel, des biotechnologies et des services de santé. Le premier secteur constitue plus de 75% des entreprises du CEIM-Techno.¹⁶⁹ Il a pour objet l'hébergement et le soutien logistique des porteurs de projets d'entreprises et d'entreprises nouvellement créées. Il accompagne les entrepreneurs dans l'élaboration de leur projet d'entreprise associé à une technologie novatrice avec un fort potentiel de commercialisation et d'exportation. Ces services vont du diagnostic général de l'entreprise et de son environnement, au développement de systèmes de contrôle de gestion, au recrutement et à l'embauche de personnel et à la mise sur pied de comités consultatifs, en passant par l'étude de marché et l'évaluation du potentiel commercial, ainsi que l'élaboration d'une stratégie de mise en marché, nationale et internationale. Il diffuse de l'information et favorise la mise en relation entre partenaires industriels, gestionnaires, financiers et scientifiques.

En juin 2002, dix entreprises en démarrage ou pré-démarrage sont incubées au sein du CEIM, dont deux viennent du programme CDTI. L'une adapte des produits multimédias sur le support *DVD*; support qui devient de plus en plus populaire pour visionner des films et qui supplantera éventuellement la cassette VHS (Video Home System). L'autre s'intéresse au problème de la sécurité informatique. Les plus vieilles entreprises incubées ont été créées en

¹⁶⁹ Propos tirés d'une communication du Directeur du CEIM.

1998 et les plus récentes en 2001. La moyenne de l'espace loué par les entreprises du CEIM est de 1 700 pi², mais *eFondraising* dispose de 4000 pi² et *Prosoft Technologies inc.* dispose de 343 pieds carrés. Sept entreprises ont loué entre 1 400 et 1 550 pi² de superficie. Une seule entreprise incubée vient de l'étranger soit *Prosoft Technologies inc.*, une filiale américaine. Ainsi, le CEIM est axé sur l'entrepreneurship local. Quatre entreprises sur dix proviennent de l'ensemble 4, soit les créneaux porteurs et/ou prometteurs; une dans le domaine des jeux vidéos, une deuxième dans celui de la langue et deux autres dans le domaine biomédical et/ou santé.

Certaines entreprises incubées connaissent déjà un succès. Ainsi, Hexacto, dont le fondateur est A. Taillefer créateur d'Intellia, a reçu le premier prix dans la catégorie jeux et divertissements lors de la conférence des développeurs Microsoft pour les plate-formes mobiles ou solutions Mobiles de Microsoft. Dynec Corp obtient, en 2001, le prix de l'innovation pour les affaires pour son logiciel Negotium dans le domaine du commerce électronique. Netvention inc. est nommée meilleure *start up* montréalaise en 1999 en plus de recevoir le prix de la PME la plus prometteuse décerné par l'entreprise de téléphonie Bell Mobilité.

Tableau 6.6
Les entreprises incubées au sein du CEIM

Entreprises	Programme	Ensemble	Activités
Digital Light	CITÉ	5	Production de master ou matrice pour DVD.
Efundraising	CITÉ	3	Création de portail spécialisé pour des campagnes de financement pour OSBL.
Hexacto Games inc.	CITÉ	4	Développeur et éditeur de jeux pour différents médiums plus particulièrement pour les appareils sans fil.
Merkurium informatique	CITÉ	1	Tableau de bord de gestion informatique décisionnelle et entrepôt de données.
Netvention inc.	CDTI	4	Logiciel (ExtratorMC) pour la recherche d'informations corporatives provenant d'Internet et centre de marketing B2B.
PGCI	CDTI	2	Conception d'infrastructures sécuritaires pour des données informatiques pour le domaine du commerce électronique.
Prosoft technologies	CITÉ	2	Conception de systèmes pour la gestion du service à la clientèle (CRM) soit pour des sites transactionnels ou informationnels.
Solabs technologies	CITÉ	4	Solution logicielle de gestion, particulièrement pour l'industrie pharmaceutique.
TalkSurgery	CITÉ	4	Portail informationnel grand public dans le domaine de la chirurgie esthétique.
Ytria inc.	CITÉ	1	Interface de développement et de maintenance (AdapteZ) pour l'application Lotus Note (multilingue).

Source : Bureau de la Cité, compilation de l'auteure.

CEIM : un partenariat à plusieurs niveaux

Le CEIM est le résultat d'un partenariat à plusieurs niveaux : financier, sectoriel et universitaire. Pour son intégration à la Cité, le CEIM a signé une entente de collaboration

avec la Cité du Multimédia dans le but de répondre aux besoins locatifs des petites entreprises émergentes. Le CEIM a reçu un investissement de 1,3 millions de dollars de la SDM, membre du Consortium, pour l'aménagement de ces espaces supplémentaires. Les avantages auxquels ces entreprises bénéficient se traduisent par un tarif d'espace locatif inférieur à celui du marché, mais aussi par une aide financière additionnelle du gouvernement du Canada dans le cadre du programme *DÉE-PME*, qui consiste à assumer 50% des frais de location pour un maximum de trois ans, sans intérêts. Le CEIM a reçu aussi 1,6 millions\$ du gouvernement du Québec pour le soutenir dans le développement des PME québécoises. Les entreprises jouissent aussi de modalités de location plus flexibles comme un bail de trois ans avec options, soit d'une durée moins longue que pour les autres entreprises de la Cité qui varie entre cinq et huit ans, l'aménagement d'espaces conjoints (salles de conférence, salons) et d'équipements communs.

Le CEIM est dirigé par un conseil d'administration réunissant des représentants concernés par le développement de l'innovation dans différents milieux : les affaires, la recherche, l'enseignement supérieur, la finance et le secteur public. Un Bureau des gouverneurs appuie aussi les activités du CEIM, qui constituent un réseau de relations pouvant soutenir les jeunes entreprises dans leur développement.

C'est des réseaux d'affaires puissants qu'on a fait à travers nos contacts ici, des gens [...], du Bureau des gouverneurs, du conseil d'administration. C'est des contacts privilégiés. Qui ne fait pas dire pour autant que ces entreprises qui bénéficient de ces contacts-là vont avoir tout cuit dans bouche, tout gagné d'avance. Ils doivent mériter les contrats, les appels d'offre. Mais ils accèdent rapidement aux vrais décideurs. C'est cela les avantages, et quand on regarde du côté financier ce qui les avantage c'est de pouvoir se dire membres du CEIM qui donne beaucoup de crédibilité, les financiers banquiers se sentent rassurés lorsqu'ils les entreprises sont dans un incubateur avec un support au niveau de l'encadrement, l'accompagnement.

C'est vraiment leur donner, sans tout cuit dans la bouche, c'est vraiment leur donner une facilité pour qu'ils puissent se concentrer exactement sur quoi ils devraient se concentrer, c'est le développement et la vente de leurs services et produits (Représentant du CEIM).

Un partenariat avec le milieu universitaire a débuté, plus particulièrement avec le CEIM-Techno. Des universités, telles que HEC Montréal, McGill et l'Université de Montréal,

s'associent aussi au CEIM au niveau, entre autres, de l'évaluation des projets. Au niveau sectoriel, Alliance NumériQC collabore aussi avec le CEIM pour lui référer certains projets. Cette collaboration a résulté de l'accueil, au sein de l'incubateur, d'une entreprise d'insertion sociale, CyberCap¹⁷⁰. En effet, ce projet issu d'une idée qui émerge parmi certains responsables de l'ancien organisme CESAM, se concrétise en 2000 avec l'ouverture de CyberCap.

CyberCap s'adresse aux jeunes décrocheurs âgés entre 18 et 25 ans, sans emploi et n'ayant pas terminé leur secondaire V. Le but de Cybercap est d'aider ces jeunes à intégrer le marché du travail ou à effectuer un retour aux études. Ces jeunes doivent montrer un intérêt pour le multimédia et être prêts à participer à une démarche d'intégration socio-professionnelle. Située au cœur de la Cité du Multimédia, cette entreprise permet aux jeunes d'avoir un cadre de référence pour se familiariser à cette culture du multimédia en étant dans un lieu de production et en ayant un contact quotidien avec des travailleurs de ce monde. Le multimédia peut s'avérer un outil d'insertion efficace pour ces jeunes familiarisés avec le monde de l'ordinateur, mais qui ne connaissent pas nécessairement les techniques de la production multimédia. La stratégie d'intervention consiste à favoriser le développement personnel des participants en les immergeant dans un processus de développement d'applications multimédias correspondant à celui utilisé par les professionnels de l'industrie. Le participant, comme dans le monde réel de la production, devra respecter les échéanciers et travailler à partir de projets. Le programme d'intervention est d'une durée de 22 semaines et se complète par un stage en entreprise de 4 semaines.

À la suite de l'acceptation du participant, le parcours visant la réinsertion comprend deux phases : l'exploration et l'appropriation. Dans la phase d'exploration, l'entreprise accompagne le participant dans la découverte des différentes facettes d'une production multimédia pour acquérir de façon graduelle les compétences de base liées à ce domaine qui comprend l'environnement technologique, la scénarisation interactive, la réalisation et l'intégration des médias. Dans la deuxième phase, celle de l'appropriation, les participants approfondissent, en

¹⁷⁰ Les informations recueillies sur CyberCap proviennent de son site électronique <http://www.cybercap.qc.ca/>.

fonction de leurs intérêts, l'acquisition de leurs compétences en production multimédia autour de trois volets : la chaîne de production, le vidéo numérique et l'entrepreneursip.

Si CyberCap repose sur le lien entre la politique du gouvernement à propos des nouvelles technologies de l'information et son intervention pour le marché du travail concernant les jeunes, elle renforce surtout le lien entre l'économique et le social, entre le monde de la production et celui de l'insertion. Le CEIM illustre aussi ces lien à la fois par son implication au développement du Faubourg et son rapport avec la communauté, que par celui de l'entrepreneursip et de la création d'entreprises innovantes. Des éléments qui ne sont pas sans liens avec les conditions liées au système local de production.

6.2.4 *L'Agence du Faubourg : créer des liens entre le Faubourg et la Cité*

L'Agence du Faubourg constitue cet acteur communautaire qui existe toujours en 2002, sans toutefois être aussi actif qu'à ses débuts. Son objectif vise à établir un pont entre la Cité et le Faubourg, entre la communauté et les activités de production afin de représenter l'ensemble de la population du quartier. «Donc je pense que l'Agence, dans ce sens-là, joue un rôle important d'intermédiaire, c'est peut-être moins revendicateur de ce que c'était en 1997-1998 lors de sa fondation» (Représentant du CEIM).

C'est sûr qu'on aimerait avoir plus de gens qui se rallient à tout le développement du Faubourg, mais cela semble assez difficile de... Bon, des résidants, entre autres, qui sont regroupés de par leurs activités de résidants dans des comités de locataires ou de propriétaires de condos. Les gens-là, on essaie de les sensibiliser, on a touché la corde sensible d'une ou deux personnes du Quai de la Commune et du 1 McGill, et il demeure qu'ils ne sont pas toujours présents dans nos activités. Par contre, les plus anciens membres de l'Agence du Faubourg, on les revoit souvent, entre autres, des petites entreprises comme le propriétaire de l'immeuble R. Lister inc. (792, rue Wellington) qui était à l'activité de l'*épluchette* de blé d'inde. Alors moi, cela me dit que ces gens-là veulent se mêler avec les nouveaux arrivants, c'est intéressant (Représentant du CEIM).

Plus particulièrement, l'Agence cherche surtout à tisser des liens avec les entreprises de la Cité qui représentent un grand nombre de personnes. «L'intérêt, quand je disais de se mêler avec les gens de la Cité du Multimédia, c'est eux qui vont composer bientôt le noyau fort avec les 3 000, 4000 employés [....]» (Représentant du CEIM). Ce grand nombre de travailleurs, pour ce représentant de l'Agence, peut constituer un bassin potentiel de

bénévoles afin de surmonter ses difficultés résultant du manque de ressources actuelles de l'Agence.

Moi, je vous dirais que la plus grosse difficulté pour cet organisme-là [l'Agence], c'est d'avoir des fonds et d'avoir de la permanence. Des fonds, je pense à la rigueur, cela n'en prend pas beaucoup, mais ça prend des gens qui peuvent mettre l'épaule à la roue puis souvent tenir des rencontres avec des bénévoles. D'autant plus, il faut se rendre à l'évidence que c'est un organisme composé de bénévoles et ce n'est pas évident. Aujourd'hui, on vous dirait que moi, comme membre actif, je n'ai pas nécessairement tout le temps que cela demande et ce qu'on essaie et ce que l'on va faire dans les prochaines activités, ce que l'on a fait, on va se joindre à des professionnels du secteur, entre autres, le CIRQ (Représentant du CEIM).

L'Agence, qui veut être un acteur participant au re-développement du Faubourg, modifie ainsi sa stratégie en étant moins revendicatrice et

[...] la discussion aurait été des plus positive, et les nouveaux objectifs de l'AFR feraient tomber les perceptions négatives de l'Agence par la Cité du Multimédia. La poursuite des discussions avec [...] est primordiale pour pouvoir collaborer avec la Cité du Multimédia, et non pas continuellement la confronter, de façon à parvenir à influencer, si peu soit-il, sur leurs plans de développement dans le but d'améliorer la qualité de vie dans le quartier.¹⁷¹

plus collaboratrice en jouant «de plus en plus un rôle de networking, de réseautage, de sensibilisation et d'information» (Représentant du CEIM) et en s'impliquant dans la tenue d'activités conjointes avec différents acteurs de la Cité.

L'année précédente, une grande partie de nos activités a été d'inviter nos membres à des sessions d'information, entre autres, sur les activités comme le ravalement des bâtiments d'Hydro Québec. Hydro Québec nous avait demandé de collaborer avec eux. Ravalement, c'est toutes les façades qui ont été refaites, et il y a aussi, au niveau des activités d'information concernant la Cité Internationale, étant donné que l'agrandissement du Palais des congrès, l'impact que cela pouvait avoir. Souvent, c'était d'informer les membres sur ce qui se passait, entre autres, même il y a deux ans, nous avons eu une activité assez importante où on avait sensibilisé les gens à toute la question du parc du Canal de Lachine et de son développement (Représentant du CEIM).

¹⁷¹ Extraits du compte-rendu d'une réunion du conseil d'administration de l'Agence du Faubourg datée du 6 octobre 1999.

Dans ses dernières activités, l'Agence a travaillé en collaboration avec la Cité du Multimédia dans le cadre d'une activité pour souhaiter la bienvenue aux nouvelles entreprises intégrant la Cité ou encore, en collaboration avec Quartier Éphémère, pour l'organisation d'un 5 à 7 avant le début des travaux de reconversion de la fonderie Darling en Centre des Arts Visuels.

L'Agence a aussi une présence sur le site électronique de la Cité du Multimédia en tant qu'organisation participant à la vie de quartier au même titre que Quartier Éphémère. La diminution de son implication pour créer un cadre de vie et de travail dans le Faubourg n'est pas seulement dû au fait qu'elle n'a pas obtenu les ressources financières pour réaliser ses objectifs, mais aussi à celui de la composition principale de son membership, les entreprises.

Peut-être qu'il faut voir aussi que les nouvelles conjonctures des entreprises se sont intégrées dans les nouveaux bâtiments de la Cité multimédia. L'Agence est beaucoup plus large, beaucoup plus orientée vers le Faubourg et tous ses occupants à la fois ses résidants, les gens qui viennent travailler dans d'autres secteurs, dans des entreprises qui sont ailleurs dans le Faubourg, et la Cité elle-même s'est développée, et les acteurs qui sont derrière la Cité oeuvrent aussi finalement, font en sorte de créer des activités (Représentant du CEIM).

Pour l'Agence, si les enjeux se sont modifiés, il reste que l'un de ses objectifs demeure celui d'être le lieu d'échanges entre le Faubourg et les nouvelles activités de la Cité.

C'est intéressant parce que dans le fond, peut-être que l'on sort moins visible au niveau de l'Agence, mais c'est peut-être plus une collaboration et il y devrait éventuellement se faire une seule association où on impliquera des résidants, des entreprises du multimédia et les autres entreprises (Représentant du CEIM).

Déjà, des liens avec la nouvelle association des gens d'affaires de la Cité sont établis.

Oui justement à travers [...], il veut s'assurer que l'on puisse vraiment les impliquer, c'est notre objectif. Eux aussi, ils voulaient défendre le côté culturel, mixer les usages de la Cité. Je dirais que l'on a pas nécessairement ce mandat-là de la vie culturelle, mais on va être les premiers à vouloir supporter, de promouvoir cet aspect-là. Et s'assurer que ça soit fait par les gens du secteur [du quartier] et non pas par des promoteurs immobiliers (Représentant de l'AGACM).

Justement, le milieu culturel, soutenu par l'Agence du Faubourg, reprend ses droits dans le quartier avec le projet de Centre des Arts Visuels.

6.2.5 *Un retour sur un principe du premier projet : réintégrer les arts dans la Cité du Multimédia*

Les artistes, un groupe pionnier de la réoccupation du Faubourg, ont été chassés peu à peu du quartier avec la construction de la Cité du Multimédia et de la gentrification qui a suivi. Contrairement au projet de Carrefour qui concevait la mixité du Faubourg comme représentatif des intérêts communs de sa population, celui de la Cité du Multimédia, qui priorisait une mono-activité, a évacué presque tous le secteur des arts du quartier et du même coup, une partie de sa population. Par contre, Quartier Éphémère, l'association culturelle vouée à la diffusion des arts d'avant-garde et appuyée par l'Agence du Faubourg¹⁷², persiste à vouloir continuer à oeuvrer dans le quartier. Elle réussit donc à intéresser, en 2001, plusieurs partenaires à son projet et à transformer la fonderie Darling en Centre des Arts Visuels pour soutenir la création, la production et la diffusion des artistes contemporains. Située au cœur de la Cité à l'angle des rues Prince et Ottawa, cette ancienne fonderie, qui date de 1880¹⁷³, a mis fin à ses activités plus de cent ans plus tard, et depuis 1991, constitue une friche industrielle.

Quartier Éphémère, avec le CEIM, représentaient les organisations locales les mieux structurées, plus que l'Agence du Faubourg. La concrétisation du Centre des Arts Visuels permet de renouer avec le premier projet du Carrefour des arts et des technologies et ainsi concilier les activités relevant de la création avec celles relevant de la technologie (Quartier Éphémère, 1999). Elle permet aussi une diversification des activités dans la Cité et la constitution d'un lieu d'animation et de rencontre de ses travailleurs. En effet, l'Association vise à ce que les travailleurs fréquentent le Centre et ajuste en conséquence l'horaire de son café. Le café *Cluny* est ouvert de huit heures à vingt-deux heures. «Cela [le Centre des Arts

¹⁷² Notes d'observation lors d'une assemblée générale de l'Agence.

¹⁷³ Cependant, c'est sa partie la plus moderne, celle datant de 1914, qui sera transformée en Centre des Arts Visuels.

Visuels] va permettre aux gens de vivre d'autre chose que de rentrer au bureau et de sortir du bureau, et c'est ce qui manque dans le quartier» (Représentant du CEIM). Une visite nous a permis de constater l'originalité de sa transformation qui allie l'art moderne et l'histoire industrielle, ce qui représente bien le Faubourg. Avec la transformation de la fonderie Darling, l'association applique son concept de recyclage temporaire de bâtiments vacants par la présence d'artistes, mais surtout de l'établissement d'un pont entre l'économie et la culture qui sera bénéfique pour la nouvelle Cité, en considérant la complémentarité qui unit ses deux domaines d'activités.

En 1995, le caractère patrimonial de la fonderie est reconnu et la SDM, qui en est la propriétaire, décide de préserver ce bâtiment industriel, témoin de son activité industrielle passée dans le domaine de la transformation du métal. Cette fonderie représente un symbole de l'histoire industrielle du Faubourg des Récollets et montre, par son envergure (elle comprend deux grands bâtiments), l'importance, à cette époque, de la métallurgie dans ce quartier. En effet, la métallurgie a bénéficié du développement industriel et portuaire; la Ville de Montréal devint alors le centre économique et commercial du Canada ouvert sur le continent américain.

Quartier Éphémère recycle des anciens bâtiments pour en faire des nouveaux lieux culturels qui se définissent comme étant des lieux pluriartistiques et multifonctionnels regroupant à la fois des fonctions de production, de diffusion multidisciplinaire et de services communs. Le projet se veut un Centre d'arts visuels alternatif, ouvert à l'expérimentation, à la recherche, aux rencontres et aux échanges. Dans ce sens, Quartier Éphémère propose aux artistes et au public un nouveau concept de lieu, réceptif aux différentes expressions artistiques et aux glissements et interconnexions des pratiques artistiques. Il se constitue d'un espace multifonctionnel d'aspect industriel pour l'accueil d'installations d'envergure et de projets spécifiques. Son ampleur et son aspect brut permet une importante capacité et une grande flexibilité d'utilisation : installation, projection, concert et spectacle (Quartier Éphémère, 2002). En 2002, le Centre comprend deux galeries pour la promotion et la diffusion d'oeuvres, un café et des bureaux administratifs auxquels s'ajouteront éventuellement :

- des ateliers d'arts visuels ouverts aux pratiques de la peinture, la sculpture, la photographie, la vidéo, etc.
- un atelier multimédia inspiré par sa localisation dans la nouvelle Cité du Multimédia; la programmation du centre s'intéressera à la recherche et au développement de nouvelles pratiques artistiques, dont la création numérique.
- un atelier courte-durée, ouvert aux autres expressions artistiques, permettant de mettre au point un spectacle ou une exposition.
- des ateliers techniques pour la production des oeuvres des artistes mais également pour les besoins de la programmation du centre, pour l'entretien et la maintenance.
- un studio son, pour les musiciens, mais aussi pour tout autre artiste utilisant le son dans sa création.

Le premier partenaire qu'elle a convaincu est la SDM dont le compromis à la base de leur entente est celui de céder la fonderie à Quartier Éphémère par acte d'emphytéose d'une durée de quinze ans en échange de l'engagement de l'association à constituer un montage financier pour sa réhabilitation¹⁷⁴. La SDM revoit en quelque sorte sa stratégie basée sur l'exclusion pour privilégier une stratégie plus intégrative afin de maintenir une présence artistique et ainsi, une vie culturelle animée dans la Cité. C'est une cohabitation souhaitée par le milieu lors du processus de mobilisation. Le budget de ce projet de réhabilitation et de recyclage de l'ancienne Fonderie Darling est de 1 500 000 millions de dollars; la SDM en assume la gestion.

La Société forme également un partenariat avec Quartier Éphémère, un regroupement d'artistes pour réhabiliter la Fonderie Darling, propriété de la Société en plein cœur de la Cité, en un centre dédié aux arts visuels. Grâce au soutien financier du Ministère de la métropole et des affaires municipales, de l'entente intervenue entre le ministère de la Culture et des Communications du Québec et la Ville de Montréal sur le développement culturel, du Fonds du millénaire et des partenaires du consortium de la Cité du Multimédia, les travaux de réhabilitation de la Fonderie Darling (1 5M\$) débutent enfin en 2001, sous la supervision de la société pour être complétés en 2002 (SDM, 2001, p. 6).

¹⁷⁴ Ce principe d'engagement de la SDM est le même qu'avec l'Agence pour son financement où celle-ci devait convaincre les autres paliers gouvernementaux de lui octroyer des subventions pour son fonctionnement.

Le montage financier implique ainsi plusieurs partenaires dont le consortium de la Cité pour un montant de 300 000\$, le ministère de la Culture et des Communications et la Ville de Montréal financent à parts égales jusqu'à concurrence de 300 000\$ des travaux de rénovation et de restauration de l'immeuble de l'ancienne Fonderie. Cette subvention, consentie dans le cadre de l'Entente sur le développement culturel de Montréal¹⁷⁵, permettra de recycler ce témoin important de l'héritage industriel situé dans un secteur considéré comme le berceau de l'industrialisation de Montréal. La rénovation du bâtiment est réalisée par l'atelier d'architectes *In-Situ*, le même groupe qui a été choisi pour la restauration du bâtiment occupé par Discreet, reconnu pour ses interventions avant-gardistes dans le respect de l'agencement naturel des lieux.

¹⁷⁵ La même entente qui a donné naissance à la SIMPA (voir chap. III)

6.3 Gouvernance, système local de production et organisation territoriale

Le projet de Cité Multimédia n'aurait pu se concrétiser, du moins aussi rapidement, sans la conjonction d'un lieu et d'un soutien politique. Ce chapitre se voulait une analyse et une évaluation des réalisations issues de la construction d'une gouvernance alliant à la fois des acteurs locaux et extra-locaux et des intérêts politiques économiques, sociaux et culturels.

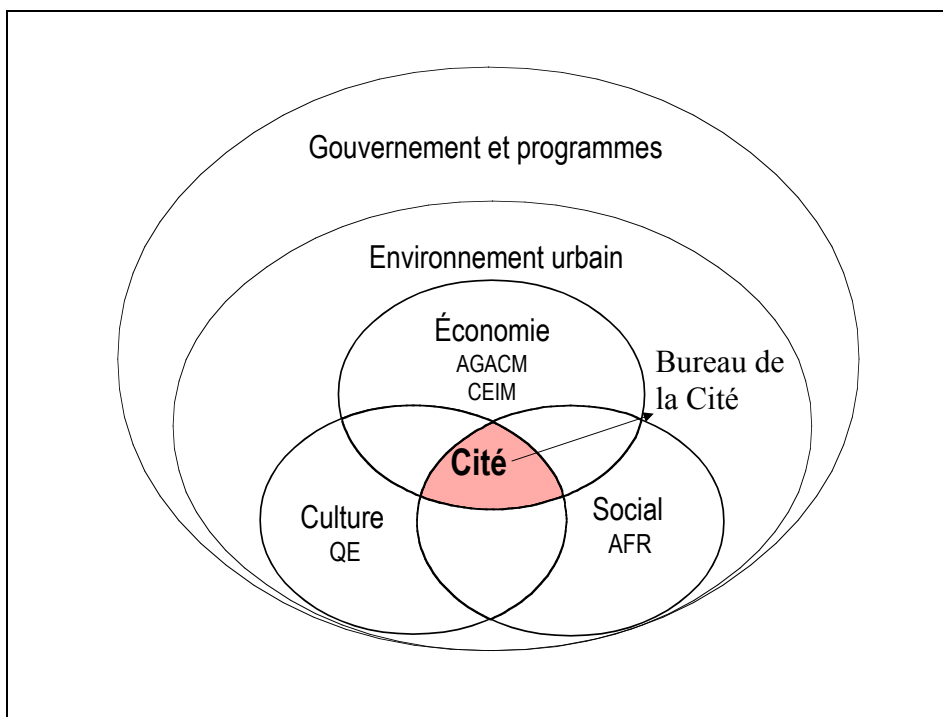


Figure 6.7 Interdépendance des dimensions : la Cité en 2002

Si la gouvernance joue un rôle clé de coordination du processus de développement et même de son orientation, c'est peut-être la création de liens sociaux entre les différentes composantes de la Cité qui constitue un enjeu majeur. En effet, la revitalisation d'un quartier possède non seulement des aspects urbanistiques pour son intégration dans la trame urbaine montréalaise mais aussi, et surtout, des aspects socio-économiques à la base de sa reproduction sociale. Dans ce sens, le type de gouvernance privilégié joue un rôle essentiel dans la construction de la Cité afin que celle-ci ne soit pas uniquement un réceptacle d'activités économiques volatiles et ce, malgré la masse critique d'entreprises et le bassin des travailleurs qualifiés qui s'y forment, mais afin qu'elle devienne un territoire d'appartenance.

Le Bureau de la Cité, comme organe de gouvernance pour la construction de la Cité et de développeur immobilier, a connu certaines difficultés à concilier les divers intérêts que représentent les différents groupes. Sa stratégie pratiquée, soit d'exclure ou d'ignorer l'existence d'acteurs et d'intérêts organisés, rend conflictuelles les relations entre ces acteurs, diminuant ainsi cette capacité qui permet d'agir ensemble sur le développement dans une gouvernance participative, plus ouverte afin de se (re)concilier sur un intérêt commun rassembleur reconnu par les acteurs à la fois supérieur et à l'intersection des intérêts particuliers. La forme de mobilisation, celle de la revendication, que ce soit par les anciens occupants ou par les nouveaux, constitue aussi un obstacle à des ententes de collaboration entre les acteurs.

Ainsi, malgré la jeunesse du projet de Cité, la gouvernance s'est modifiée, non nécessairement dans les modalités de sa coordination verticale, mais dans celles plus horizontales, c'est-à-dire à l'intérieur de la Cité dans le rapport avec ses occupants et même avec ceux du Faubourg des Récollets. L'ajout de certaines ressources, la résolution de certains problèmes, la persévérance de l'implication de certains acteurs, de même que la mise en place progressive d'activités visant le réseautage et une meilleure connaissance de ses voisins constituent la source de ces changements. D'un développement axé sur l'immobilier, certains éléments qui s'ajoutent à la Cité et à la production de nouveaux compromis, nous incitent à affirmer que la Cité, comme territoire, participe d'un développement de plus en plus socio-économique qui emprunte certains principes d'un système local de production.

Tableau 6.7
Éléments présents ou en construction d'un système local en formation

Le soutien des pouvoirs publics centraux à l'émergence de ce système local de production.
Une masse significative d'activités complémentaires dans les technologies de l'information et multimédia constituée d'entreprises émergentes, en expansion, locales et étrangères avec un début de création de liens formels et informels.
Un bassin de travailleurs qualifiés.
Une structuration d'une base socio-professionnelle.
Un début de prise de conscience d'un intérêt commun.
Un début d'animation de la Cité par la mise en place d'activités de rencontre.
La création de lieux de voisinage.
Une institution locale renforçant l'économie de la Cité.
Le tissu social pour consolider l'économie : Agence du Faubourg, AGACM, Quartier Éphémère et un organe de gouvernance plus ouvert à la construction d'une passerelle entre le Faubourg et la Cité, entre les arts et les technologies.
Une image thématique comme identité territoriale.
Une visibilité externe et l'intégration à son environnement urbain.
Source : Danièle Bordeleau

Ces jeunes composantes du système local de production en formation présentent une richesse et une originalité qui, si elles sont entretenues, pourraient consolider la stratégie de Cité du Multimédia. L'animation de la Cité pour forger les liens entre ces différentes composantes constitue la pierre angulaire sur laquelle repose la cohésion sociale, signe du succès de la gouvernance. Dans ce sens, des efforts plus constants pour susciter des occasions de rencontres de la Cité doivent être consentis. Par contre, les entreprises, par le biais de l'AGACM, même si un début de prise de conscience d'un intérêt commun émerge sur la base de problèmes à résoudre, ne peut s'y confiner. En effet, cette association pourrait élargir son implication dans la structuration d'ensemble du système local de production pour susciter les échanges et renforcer la position de la Cité comme collectivité au niveau international et valider ainsi l'expression *Citoyens de la Cité*.

CONCLUSION

Au terme de notre recherche sur le re-développement du Faubourg des Récollets, nous présentons, dans cette conclusion, un résumé et un bilan global de notre démarche. L'objet de notre thèse consistait à l'étude du phénomène de gouvernance dans une situation de re-développement, celle du Faubourg des Récollets, quartier central montréalais devenu la *Cité du Multimédia*. Nous cherchions à caractériser l'évolution du phénomène, sa transformation dans cette situation précise et ses réalisations par rapport à notre territoire d'étude. Nous avons voulu montrer qu'au-delà du projet gouvernemental, cette action implique une pluralité d'acteurs locaux et extra-locaux qui rend complexe sa réalisation par les intérêts en présence. La gouvernance évoque cet art complexe de pilotage, d'agences, d'institutions, d'organisations autonomes mais interdépendantes sur le plan des ressources et compétences. Elle est un processus réflexif des pratiques au sein duquel les acteurs réajustent leur action.

La gouvernance se construit à partir du degré de la capacité d'agir sur le développement, c'est-à-dire les ressources auxquelles les acteurs peuvent recourir et qui affectent le résultat de l'action du re-développement. Cette capacité permet de donner forme aux intérêts locaux, aux organisations et aux groupes sociaux comme producteurs de territoire dans un objectif, pour certains, de maintien et de renforcement de la cohésion sociale et pour d'autres, de création d'emplois ou encore de développement immobilier. La gouvernance repose aussi sur le rapport que le territoire, construit socialement, entretient avec son environnement externe. Elle s'inscrit dans un processus politique, économique et social en mutation et implique un retour au territoire à la fois comme acteur, instrument et cadre de l'action collective.

Pour réaliser notre résumé et bilan de la démarche, nous procéderons en trois phases. Dans un premier temps, nous reviendrons sur la problématique abordée et nous dresserons un portrait de la dynamique de la gouvernance dans le re-développement du Faubourg selon ses différentes phases de transformation et les dimensions de l'analyse. Dans un deuxième temps,

nous reprendrons nos hypothèses pour spécifier dans quelle mesure elles ont été validées ou infirmées afin de présenter nos principales conclusions. Dans un troisième temps, nous ferons un retour sur la théorie en soulignant notre contribution à la manière d'interpréter cette nouvelle façon de penser et d'organiser les activités dans la ville à travers les approches de la gouvernance et du développement territorial. Nous terminerons par des pistes de recherche à poursuivre.

Retour sur le processus de production d'un territoire et de sa gouvernance

□ *Le Faubourg des Récollets : un territoire singulier au centre de Montréal*

Le territoire sur lequel repose notre démarche empirique pour l'étude du processus de gouvernance et l'évaluation de ses réalisations possède un caractère singulier, tant au niveau de son histoire que dans sa composante socio-économique qui le caractérisait à la fin des années 1980 et au début des années 1990. Ces caractéristiques influent sur le type de gouvernance et de stratégies de re-développement qui ont pu être envisagées par les acteurs. Le Faubourg des Récollets est considéré comme le berceau de l'industrialisation canadienne. Comme pour d'autres quartiers ouvriers montréalais, le mode de développement fordiste et les formes d'aménagement urbaines privilégiées dans les années 1960 contribuèrent à sa désindustrialisation. Les anciennes fonderies, manufactures, entreprises et entrepôts ferment leurs portes, et les activités de production se délocalisent hors du centre de la ville. Les démolitions, pour laisser place aux nouvelles voies de transport et aux terrains de stationnement accommodant le Centre-Ville, isolent le quartier du reste de la ville.

Jadis quartier notoire aux allures d'un district industriel prospère, le Faubourg tombe dans l'oubli jusqu'aux années 1980 où, plus précisément dans sa deuxième moitié, des artistes en arts visuels découvrent son atmosphère propice à la création. Ces artistes seront suivis dans les années 1990 par des entreprises de la nouvelle économie mais aussi par des professionnels de l'aménagement. Un incubateur d'entreprises s'y installe et orientera, quelques temps après, ses activités vers le soutien aux secteurs de la nouvelle économie comme les technologies de l'information et du multimédia. En 1993, l'association culturelle Quartier Éphémère aménage aussi dans le quartier ayant comme objectif de réutiliser des bâtiments anciens pour les transformer en nouveaux lieux culturels et de création. Les ateliers

d'artistes, les galeries d'art, les entreprises de services, la conception graphique et de design numérique composent son nouveau tissu socio-économique.

En 1996, le Faubourg compte plus d'une quarantaine d'entreprises reliées aux domaines artistique et technologique et un même nombre d'ateliers-résidences. Ce quartier, situé au cœur de la ville centrale, attire aussi une entreprise motrice dans l'imagerie de synthèse, Discreet Logic, qui est très présente sur la scène internationale et reconnue pour ses effets spéciaux. Son propriétaire, ancien collègue de Daniel Langlois, créateur de Softimage, veut y concentrer ses activités dans l'objectif d'y amorcer la formation d'un *cluster* comme Silicon Alley de New York.

La nouvelle population du Faubourg est respectueuse du patrimoine industriel, témoin du passé du Faubourg. Par exemple, les artistes feront connaître son passé industriel à travers des activités de parcours du quartier et les entreprises de la nouvelle économie réussiront à intégrer, tout en le protégeant, cet aspect patrimonial pour créer leur image de marque. De cette manière, si au niveau de la rue, les façades des bâtiments symbolisent l'ancienne économie, l'aménagement intérieur représente les nouvelles formes d'organisation de ces entreprises du domaine numérique. Cette réoccupation discrète du Faubourg par les artistes et les professionnels de l'aménagement ainsi que l'implantation d'ateliers ou de petites entreprises dans des édifices anciens et non rénovés sera l'amorce d'une démarche pour la remise en valeur du quartier. Ces nouveaux occupants feront l'objet d'un premier recensement et leurs caractéristiques socio-économiques seront identifiées comme représentant les nouvelles tendances du Faubourg et serviront de base à la démarche de revitalisation et de concertation du re-développement qui s'engagera.

Si l'état de désuétude du cadre bâti et des espaces publics constitue un obstacle à la présence d'une population plus dense, le peu de services ou de lieux de rencontre ne suscitent pas l'établissement de relations de quartier. La vie communautaire est marginale sauf dans le cadre des activités du CEIM ou encore de l'association culturelle Quartier Éphémère récemment installée dans le quartier. L'état social du Faubourg, avant l'émergence de la mobilisation, est celui de l'isolement de ses occupants qui ne se connaissent pas et de l'absence d'organisme local de développement rassembleur et mobilisateur du milieu que

nous retrouvons dans les autres anciens quartiers industriels montréalais qui ont souffert du même phénomène de désindustrialisation. Par l'impact de leur action concertée sur le re-développement de leur milieu, ces organismes (CDEC) ont obtenu la reconnaissance des pouvoirs publics à la fin des années 1980 et en conséquence, un financement des trois paliers gouvernementaux.

Si son tissu social de formation récente, sa diversité et sa créativité différencient le Faubourg des autres quartiers d'industrialisation ancienne, le processus à l'origine du re-développement s'en différencie aussi. En effet, dans ces autres quartiers, la mobilisation pour la revitalisation émerge de la société civile locale pour contrer l'exclusion caractérisant leur territoire. Cette revitalisation vise la création d'emplois, le développement de l'employabilité ou encore la formation de système locaux de production en mesure de conquérir des marchés externes pour faire face au défi de la mondialisation et insérer le territoire dans la nouvelle économie. Dans le cadre de notre unité d'analyse, la source de la démarche provient plutôt d'une préoccupation de la Ville de Montréal pour résoudre un problème immobilier qui dégrade un quartier près du Centre-Ville et empêche l'accueil d'une nouvelle population d'affaire et résidentielle. Leur venue renforcerait le tissu socio-économique du quartier et lui forgerait une identité.

Les pouvoirs publics locaux assument alors le rôle de promoteur immobilier par le biais de la SDM, société de développement responsable de la planification et de la gestion de sites et d'édifices voués au développement métropolitain ou technopôlitaïn. Comme la SDM est propriétaire à 80% des bâtiments et terrains du Faubourg, cette préoccupation devient celle de tout un quartier dégradé. Dans les années 1980, une tentative de restructuration du Faubourg des Récollets avec le projet *Quartier des Écluses*, en partenariat avec le secteur privé, a échoué. Ce projet qui voulait faire table rase sur le passé du quartier, a soulevé des enjeux de conservation du patrimoine industriel. De plus, il s'inscrivait dans une conjoncture défavorable; celle de la crise du fordisme et des finances publiques mais aussi du taux élevé de logements disponibles à Montréal.

□ *Le développement territorial et la gouvernance*

Dans cette thèse, nous avons proposé que le re-développement du Faubourg s'inscrit véritablement dans un processus de gouvernance et montre que le projet de la Cité du Multimédia, conjonction de différents projets, représente une nouvelle façon de penser et d'organiser les activités économiques dans la ville. En effet, au Québec, il est le premier projet dont les modalités font en sorte de lier des mesures de soutien à la création d'emplois d'un secteur de la nouvelle économie, les technologies de l'information et du multimédia au re-développement d'un territoire urbain. Cette action publique incite des entreprises locales, étrangères, en expansion ou émergentes de ce secteur à se regrouper sur un territoire. Le nouveau tissu économique du Faubourg des Récollets, le territoire reconverti en Cité du Multimédia, se définit maintenant par cette spécialité sectorielle qui a formé une masse critique, donné naissance à près d'une quarantaine d'entreprises, attiré plus d'une vingtaine d'entreprises étrangères qui produisent des infrastructures technologiques et des contenus de toutes sortes : applications multimédias, services, programmes, bases de données, logiciels et autres.

La reconversion de ce quartier en territoire de la nouvelle économie s'inscrit donc dans une action publique volontaire qui combine des principes généraux et des compromis localisés. Ces principes généraux veulent que les technologies de l'information et du multimédia représentent le secteur phare de la nouvelle économie, promoteur de création d'emplois et de croissance économique. Les compromis localisés concernent l'orientation du développement, les formes d'implication des acteurs et le fonctionnement interne de la Cité. Ils sont le résultat des relations entre acteurs provenant de diverses sphères de la société et qui interviennent à des niveaux spatiaux différents.

Dans les années 1980, à la suite de la rupture de la croissance, le gouvernement revoit ses stratégies de développement socio-économique en accordant une attention particulière au développement des technologies pour amorcer le virage technologique du système productif, aux secteurs stratégiques en mesure de se positionner internationalement et aux territoires infra-nationaux comme acteurs de développement et lieu de création de liens sociaux. Fragilisée par la récession du début de la décennie 1980 et confrontée à la révolution des

technologies de l'information et des communications, l'économie québécoise des années 1990 tente de relever le défi de la nouvelle économie du savoir. D'une part, l'État québécois a identifié les entreprises les plus créatrices d'emplois, comme celles faisant partie de la nouvelle économie, dont le savoir est une donnée importante dans la productivité et d'autre part, il a mis en place les moyens d'en favoriser le développement et la multiplication. Pour ce faire, le gouvernement s'est donné un nouveau cadre institutionnel pour moderniser les différentes composantes de son système productif, notamment pour la qualité de la recherche, l'offre de compétences, la disponibilité de services stratégiques, ainsi que des infrastructures efficaces dont les entreprises ont besoin en matière de communication et de transport.

Les projets expérimentaux CDTI, et par la suite la Cité du Multimédia et les CNE en région, font partie de ces outils de développement local et régional pour développer et stimuler la nouvelle économie. En milieu urbain montréalais, les programmes CDTI et Cité prenaient appui sur des savoir-faire et compétences existantes ou émergentes dans le domaine de la production de contenu numérique. L'existence de ces éléments constitue des conditions préalables à une intervention gouvernementale. Les choix stratégiques et le support au développement de la nouvelle économie vont de pair avec une nouvelle conceptualisation du développement économique qui se bâtit autour du concept de système local de production englobant le district ou *cluster*, le technopôle ou milieu innovateur.

Cette nouvelle conception du développement s'articule avec de nouvelles formes de gouvernance ouvertes sur la participation des acteurs significatifs du développement du territoire. Ces nouvelles formes de gouvernance, telles que la *hétérarchie*, système de coordination horizontale, variable et polycentrique entre acteurs, redéfinissent le rôle de l'État dans le développement économique. En effet, un des apports de cette thèse a été de révéler que si dans le modèle fordisme la création d'emplois se pilotait à partir des grandes corporations hiérarchiques dans une conception verticale de répartition optimale des ressources sur le territoire national, l'État du post-fordisme s'engage à stimuler la mobilisation d'acteurs pouvant mener à la formation d'un système local de production *thématique* ou de spécialisation sectorielle d'entreprises de domaines connexes. Dans ce cadre, l'État facilite la mise en oeuvre d'un environnement-système en s'appuyant, entre autres, sur le dynamisme des milieux locaux pour générer de nouvelles activités créatrices d'emplois. Cette redéfinition

de l'État demande d'accompagner à la fois des territoires locaux innovateurs et ceux qui éprouvent des difficultés en suppléant au manque de ressources pour leur revitalisation.

En 1996, en lien avec cette stratégie de développement économique du gouvernement québécois et de cette nouvelle conceptualisation, une action concertée pour l'économie et l'emploi cherche des moyens pour relancer l'économie métropolitaine afin de construire socialement ses avantages comparatifs par rapport à d'autres villes. Des projets liés aux technologies de l'information et multimédia, secteur phare de la nouvelle économie, sont ciblés pour structurer cette jeune industrie. Elle sera jumelée à un quartier, le Faubourg des Récollets, où un processus de re-développement venait de s'engager dans une action concertée entre le milieu et les pouvoirs locaux.

Si l'action de re-développer le Faubourg des Récollets se situe à la conjonction de plusieurs facteurs, voire de projets individuels de parties intéressées qui ont permis de le restructurer aussi rapidement en Cité du Multimédia, elle n'est pas simple. La complexité de cette action a requis la combinaison d'une intervention macro-économique, voire sectorielle de l'État et les atouts du territoire tels que le type d'entreprises établies qui relève une tendance, sa situation stratégique, son cadre physique et son environnement. En effet, le manque de ressources au niveau local et les coûts reliés à la reconversion du quartier demandent une participation de l'État pour suppléer à ces insuffisances.

Cette participation de l'État se posait en continuité avec sa stratégie de développement de la nouvelle économie par le soutien de secteurs stratégiques, mais aussi par la volonté d'établir un nouveau rapport au territoire propice au développement de l'industrie des technologies de l'information et du multimédia. Elle associe donc des formes locales de coordination à des formes situées au niveau macro-social. La mixité de ces formes de gouvernance et leur articulation nous ont questionnée sur la façon dont les acteurs locaux réagissent aux arrangements institutionnels du système macro-social et la manière qu'ils les incorporent dans leur action meso-sociale. Cette situation implique une articulation entre la gouvernance, le rapport au territoire et le cadre institutionnel dans lequel ils s'inscrivent.

Si d'autres auteurs (Manzagol, 2002; Paradis et Houle, 2002) concluent au succès de la reconversion du Faubourg, du point de vue social et du processus menant à sa concrétisation,

nous nuançons cette réussite. Les auteurs pré-cités ont réalisé l'analyse de la reconversion du Faubourg sous l'angle de l'utilisation du secteur du multimédia comme vecteur de requalification du quartier, de l'insertion de la Cité du Multimédia dans la trame urbaine de la Ville. Selon notre approche, nous avons aussi étudié ce projet sous l'angle des transformations de la gouvernance, de ses objets et de ses résultats et donc de son histoire, de la cohésion sociale et de l'arrimage de la Cité avec un quartier. Nous avons montré que ce quartier ne constituait pas un espace vide, mais un milieu de vie pour certains et de travail pour d'autres. En effet, la configuration actuelle du Faubourg résulte de stratégies de divers acteurs.

- Une stratégie de mobilisation locale initiée par la Société de développement de Montréal pour élaborer un projet commun de re-développement du Faubourg.
- Une stratégie de Carrefour des arts et des technologies articulée par la communauté locale et basée sur la diversité du quartier.
- Une stratégie de Cité du Multimédia du gouvernement du Québec pour soutenir une jeune industrie, accélérer le passage à la nouvelle économie et pallier aux insuffisances du palier local à la fois pour redévelopper le Faubourg des Récollets et relancer l'économie montréalaise.
- Une stratégie partenariale financière issue d'un Consortium composé de deux institutions financières extra-locales et de la SDM mais exclusive du milieu local.
- Une stratégie de collaboration interne entre l'organe de gouvernance et les organisations locales pour structurer un possible système local de production et un retour sur des principes du Carrefour par l'inclusion de projets locaux.

Les modalités de cet arrimage, qui au départ ne s'en tenaient qu'à l'aspect de l'aménagement physique pour la construction des différentes phases (les bâtiments) de la Cité et la création de sa nouvelle image, ont nécessité la production de compromis entre l'organe de gouvernance locale et les anciens et nouveaux occupants pour la régulation de la Cité, son développement et sa cohésion interne.

Un autre apport de notre thèse fait référence au cas choisi qui a été particulièrement révélateur de cette interaction entre les acteurs de divers mondes qui a caractérisé la gouvernance et son évolution, mais aussi de leur influence au sein de ce processus pour orienter et produire les changements, résoudre les problèmes par la négociation et la mise en

place d'organisations et d'institutions qui codifient les rapports sociaux. À partir d'une combinaison de différentes méthodes telles que l'analyse de documents, l'observation lors de certaines activités et les entretiens avec les intervenants concernés par le re-développement du Faubourg que ce soit au plan sectoriel, territorial ou de la mise en forme et du suivi des mesures, nous avons cherché à comprendre et à interpréter leur représentation du projet et les relations qui se sont dégagées entre eux. Afin de saisir pourquoi les acteurs agissent comme ils le font, nous avons non seulement cherché à comprendre la signification de leur conduite mais aussi à connaître les règles qu'ils acceptent et suivent dans leurs activités. Par ces différentes méthodes, nous avons pris connaissance de leur savoir pratique concernant le phénomène étudié et son déroulement pour le traduire conceptuellement à partir des approches de la gouvernance et du développement territorial.

Notre thèse a révélé que la reconversion du Faubourg a été pilotée selon trois types de gouvernance qui correspondent chacun à la transformation de la participation des différents acteurs (voir tableau synthèse). En effet, nos trois types de gouvernance impliquent une association différente d'acteurs dont certains furent intégrés, d'autres exclus ou encore réintégrés en cours de l'avancement du projet de re-développement et de ses modalités de pilotage. Nous avons montré que les acteurs ne sont pas stables durant le processus, ni dans leur fonctionnement interne, ni dans les rapports qu'ils entretiennent, ni même dans leur composition. Ainsi, à partir d'une approche diachronique, nous avons montré que chaque changement dans la mise en forme du projet du Carrefour à la Cité, que ce soit au niveau de la démarche, des événements qui surviennent, que dans celui des relations entre les acteurs, modifie les modalités d'insertion du projet au sein du territoire pour constituer une nouvelle phase dans sa production. Ce re-développement s'est réalisé selon des phases qui correspondent à l'élaboration d'un projet intégrateur de la communauté avec la SDM, à sa modification en projet sectoriel et immobilier avec l'implication du gouvernement et des acteurs institutionnels investisseurs et finalement, à son ajustement pour répondre aux demandes d'organisations locales de participer au développement du territoire. Le tableau suivant illustre les constituantes et les caractéristiques des différentes phases de transformation du projet et de sa gouvernance selon nos dimensions d'analyse socio-culturelle, organisationnelle et institutionnelle.

Tableau Synthèse
Phases du re-développement du territoire local

	1996-1997 Projet local	1997-2001 Projet partenarial	2001-2002 Projet territorial
Acteurs	Comité de planification, Regroupement pour la Revitalisation, AFR, SDM.	Gouvernement du Québec, Ville de Montréal, Consortium.	Bureau de la Cité, AFR, AGACM, QE, CEIM, Gouvernement du Québec.
Problèmes à résoudre	Friche industrielle, faiblesse des ressources financières, renforcer le tissu social, contraintes économiques.	Passage à la nouvelle économie, faiblesse de l'économie montréalaise, friche industrielle.	Exclusion, passage d'un développement immobilier à socio-économique, renforcement du tissu social.
Objectifs	Carrefour des arts et technologies.	CDTI, Cité du Multimédia.	Rencontre d'un système local de production et d'un milieu local.
Gouvernance	Communautaire	Partenariale	Territoriale
Organisation	Mobilisation du dynamisme du milieu et création d'un organisation de concertation.	Guichet unique pour les mesures de soutien à la nouvelle économie et mise en place du Consortium.	Mise en place d'activités pour l'inter-connaissance, les échanges et la construction d'un pont entre les arts et les technologies.
Compromis	Mixité des usages et constitution de lieux pour les artistes.	Lieu spécifique et unique et mobilisation de capitaux en échange d'une garantie de dix ans des mesures.	Réinsertion des premiers occupants en échange de leur implication dans l'animation/développement de la Cité.
Rapport au territoire	Cadre de vie et de travail propice aux liens sociaux, aux échanges et la création.	Outil de marketing et gage de qualité et agglomération d'entreprises propice aux échanges.	Lieu de création de liens sociaux et d'échanges et cadre de vie et de travail.

Source : Danièle Bordeleau, 2003

□ *Les principales conclusions*

Nos hypothèses furent formulées selon deux axes d'analyse : celui de la gouvernance et celui de la construction territoriale. Suivant notre hypothèse générale, celle qui stipule que le re-développement du Faubourg s'inscrit dans un processus de gouvernance et traduit une nouvelle façon de penser et d'organiser les activités économiques de la ville, nous avons pu valider qu'il comporte trois types de gouvernance caractérisés par la combinaison de différents mécanismes. Selon l'axe du développement territorial, nous avons formulé deux hypothèses. La première réfère au passage du développement immobilier à un développement socio-économique par la constitution d'une communauté locale qui suppose de nouvelles connivences et une solidarité diffuse entre l'ancienne et la nouvelle population locale. La deuxième est celle de la territorialisation de l'intervention sectorielle du gouvernement du Québec qui offre un potentiel de structuration d'une nouvelle configuration territoriale s'inspirant de certains principes du système local de production. Cette territorialisation s'arrime au quartier en renforçant un milieu qui se dynamise tout en étant ouvert sur son environnement urbain. Cette stratégie s'inspire d'une perspective de spécialisation industrielle territoriale en concentrant des entreprises dans un champ d'activités complémentaires dont la Cité constitue un outil pour favoriser le passage de l'économie du Québec vers la nouvelle économie.

La première phase, celle de l'émergence de la mobilisation de la communauté locale sous l'initiative de la SDM, est associée au type de gouvernance communautaire. Au départ, la dynamique qui se dégageait est celle d'un milieu local en concertation avec une agence publique locale qui cherchait à recréer un quartier dans le respect de la diversité de ses occupants et de leur perspective de développement en termes de Carrefour des arts et des technologies. Dans cette première phase d'élaboration du projet, la gouvernance relevait de l'informel. Elle se traduisait pas un regroupement sur une base volontaire d'artistes, d'artisans, d'entreprises, d'organisations locales et de représentants publics et reposait sur la communauté où prenait forme un ensemble de relations et de quelques réseaux qui se confirmaient (économique, aménagement urbain, politique, artistique). La gouvernance s'appuyait sur la confiance mutuelle et sur la complicité mais sans la présence de véritables règles formelles. La transformation de ce regroupement en une association sans but lucratif,

l'Agence du Faubourg, de nature formelle, avait comme but de défendre les intérêts de la communauté et de se protéger de comportements que nous pourrions qualifier d'opportunistes.

Au terme de notre étude, nous avons montré que par la jeunesse de la forme associative et du tissu social du quartier, la diversité des membres, la faiblesses des moyens et le manque de soutien des autorités publiques, l'Agence du Faubourg, organisation locale, n'a pu se constituer comme force politique assez forte. En conséquence, elle n'a pu empêcher la SDM d'adopter un comportement opportuniste et de profiter de l'intervention du gouvernement en excluant la communauté rompant ainsi le lien à peine créé entre les deux acteurs. De plus, la SDM a instrumentalisé, en utilisant à ses propres fins, le mouvement amorcé et les relations établies avec certains membres influents de la communauté pour élaborer son dossier de présentation pour l'implantation du CDTI.

À partir de la deuxième phase, qui débute avec la rupture des relations entre l'acteur public local et la société civile, s'organise un deuxième type de gouvernance qualifié de partenarial exclusif. Dès lors, notre première piste de recherche, celle d'une approche locale concertée de développement, a soulevé un problème théorique d'interprétation du phénomène. En effet, si la Société de Développement de Montréal, représentant les pouvoirs publics locaux, était l'initiatrice de la mobilisation, elle n'entendait pas partager, du moins avec le milieu local, les nouvelles responsabilités dévolues par les autorités centrales pour l'implantation du CDTI sur le territoire faubourien. Ses droits de propriété ne l'obligeaient pas à ce partage, même si cette implantation aura des effets sur tout le territoire, ce qui s'avéra d'autant plus évident avec la création de la Cité de plus grande ampleur que le CDTI.

Les objets de la gouvernance furent modifiés avec l'événement de l'intervention gouvernementale, ainsi que par l'arrivée de nouveaux acteurs et l'exclusion de certains. Le re-développement du Faubourg prend dès lors une orientation qui s'appuie sur une stratégie de positionnement, basée sur une logique sectorielle plutôt que de perspective, comme le projet de Carrefour de la communauté. Ce dernier, qui représente une vision de développement comme changement social, diffère du deuxième projet qui s'appuie sur la référence territoriale, symbolisée par la Cité comme gage de qualité et d'argument de *marketing*. Dans

ce sens, même si la Cité conserve certains principes du premier projet, comme la tendance relevée de la présence d'entreprises de multimédia dans le quartier, elle s'en diffère pour devenir la remise en valeur des propriétés immobilières de la SDM de manière accélérée pour accueillir les entreprises des mesures gouvernementales.

Le rôle de la SDM comme développeur immobilier obéissant à des contraintes économiques devenait beaucoup plus apparent que lors de la première phase où la perspective de développement associée au Carrefour des arts et des technologies s'appuyait sur la reconnaissance du Faubourg comme nouveau lieu culturel et d'implantation d'entreprises du domaine des technologies de l'information et du multimédia. La deuxième phase se bâtit sur l'exclusion du milieu et l'inclusion de deux acteurs institutionnels *financiers* guidés à la fois par des objets collectifs et privés. La Caisse de Dépôt et de Placement du Québec et la SITQ ainsi que le Fonds de solidarité de la FTQ et la Solim, partenaires de la SDM, ont à la fois des mandats de développement économique et de création d'emplois, mais aussi d'efficacité économique pour la rentabilisation de leurs investissements en l'occurrence, ici, immobiliers. Les secteurs de la nouvelle économie, comme les technologies de l'information, ont été ciblés pour leurs investissements, ce qui rejoint l'intervention du gouvernement du Québec qui a fait de ce secteur le vecteur privilégié de création d'emplois pour les jeunes; l'âge moyen des travailleurs de la Cité avoisine trente ans.

Le troisième type de gouvernance qui émerge suite au conflit généré par l'exclusion des acteurs locaux et des ententes pour leur réintégration et l'intégration de la nouvelle communauté d'affaires, est de type partenarial, plus inclusif des intérêts de la société locale. La gouvernance tend à devenir territoriale par différentes formes d'interdépendance qui se tissent entre les organisations du processus de production du territoire. Dans cette phase, les objets de la gouvernance concernent alors plutôt la façon d'assurer la pérennité de la Cité et de dégager un intérêt de nature plus collective propice aux stratégies émergentes de la démocratie inclusive. Les objets passent ainsi d'un développement immobilier soutenu par des mesures gouvernementales à un développement socio-économique modifiant le système d'organisation de la Cité. Dans cette phase, la rencontre des logiques sectorielle et territoriale impose un compromis à chacune, tout en conduisant à des activités sectorielles territorialisées. Ainsi la gouvernance du projet de re-développement a révélé qu'il n'y a ni

complète autonomie ni complète dépendance de l'un ou des autres mais ajustement mutuel dans un champ qui reste politique (Malo, 2001).

Cette gouvernance s'est alors ouverte sur la participation d'acteurs locaux collectifs, CEIM et QE, qui présentaient un caractère plus structuré que l'Agence du Faubourg, toujours présente, mais dont l'implication au développement de la Cité est de caractère ponctuel. Le CEIM, cette institution locale, permet le renouvellement de la Cité en accompagnant des entreprises émergentes des programmes Cité et CDTI dans leur structuration et leur développement. Le QE favorise la rencontre des arts et des technologies et permet de diversifier les activités de la Cité en y incluant une dimension culturelle à côté de celle technologique. L'association des entreprises de la Cité (AGACM) a vu le jour pour exercer un contre-pouvoir au Bureau de la Cité, organe de gouvernance locale, au niveau de la prise de décisions, maintenant que les huit phases de la Cité sont complétées. Le rôle que cette association s'est donné, outre la défense des intérêts de ses membres, est celui de stimuler les relations de collaboration entre les entreprises.

Par contre, malgré la présence de ces éléments et de ces conditions, nous apportons certaines nuances sur les résultats de la gouvernance et du passage à un projet socio-économique de développement. Si, effectivement, nous avons pu constater une ouverture des développeurs immobiliers de la Cité à partir de nos entretiens ou par la vérification de la tenue d'activités pour favoriser de meilleures relations et échanges, la convergence d'une logique macro-sectorielle et d'une logique immobilière présente certaines difficultés à développer une logique meso-territoriale qui se construit sur un intérêt commun rassembleur reconnu par les acteurs à la fois supérieur et à l'intersection des intérêts particuliers.

En effet, pour que la gouvernance accède à la condition territoriale, un acteur collectif ou une coalition représentative des différents intérêts (économique, politique, culturel et social) devrait se former pour organiser la Cité comme un véritable système local de production pour faire profiter à la fois le Québec et Montréal des retombées de cette concentration de compétences. Dès lors, il serait possible de promouvoir une réelle image d'une Cité comme entrepreneur collectif accompagnée d'une véritable stratégie de *place*, dont la coalition formée des organisations locales (CEIM, Agence du Faubourg, QE, AGACM), d'institutions

localisées (Société de développement économique Ville-Marie, mandataire du CLD de Montréal, Bureau de la Cité) ou publiques (Gouvernement du Québec, Ville de Montréal) liées par une reconnaissance mutuelle, concourrait au sein du quartier comme à l'extérieur, à renforcer son identité économique et ses échanges extérieurs.

Nous avons montré que le re-développement du Faubourg, même si les facteurs externes comme la politique de développement de la nouvelle économie du gouvernement influencent fortement les stratégies des acteurs, a une orientation choisie qui résulte à la fois du type de gouvernance externe entre les paliers gouvernementaux mais particulièrement, celui au niveau local. En effet, si l'État intervient pour suppléer aux insuffisances des ressources à la fois du secteur et du territoire au niveau infranational, les acteurs, à ce niveau, modèlent cette intervention à partir de leur représentation du développement et de leur rapport au territoire.

La gouvernance et les stratégies de développement adoptées par les acteurs à différentes périodes du processus ont montré une forme possible de recomposition sociale de territoires de la nouvelle économie. Dans un contexte d'incertitude et de changement social, les mesures pour attirer des entreprises sur le territoire du Faubourg dans le but de prendre de l'expansion ou pour la conception et le développement de projet, ont accéléré le mouvement de restructuration du Faubourg. Mais elles doivent s'inscrire en complémentarité d'une logique de développement territorial et d'articulation des flux locaux et internationaux. Le principal défi pour les acteurs demeure celui d'endogénéiser ces effets d'attraction pour ancrer les entreprises au territoire dans la rencontre du système de production et du milieu local, surtout lorsque les premiers baux de location se termineront. C'est le passage de l'attraction des entreprises à la coordination du système local de production, d'une institution imposée à une institution négociée. En effet, si l'attraction d'entreprises étrangères ou locales représentait un axe important, l'objectif sera désormais l'insertion locale de ces entreprises afin de les ancrer au territoire par le marché du travail, par des collaborations ou de la sous-traitance.

Le devenir de la Cité passe par une gouvernance qui stimule plus fortement l'animation et les services aux entreprises. Nous avons des doutes que cette responsabilité soit prise réellement par le Bureau de la Cité, organisme privé appartenant au Consortium qui, même

s'il s'est ouvert à la participation d'organisations locales, demeure lié à ses intérêts immobiliers qui peuvent faire l'objet d'une vente à tout moment. La mobilisation de tous les acteurs pour former une coalition constituerait une autre phase dans la production du territoire. Notre étude de cas nous a permis de dégager les premiers résultats de la gouvernance en termes de cohésion sociale et de production d'un territoire comme forme institutionnelle et lieu de création de liens sociaux mais pas tout à fait d'appartenance comme citoyen de la Cité.

Retour sur la théorie

□ *Re-questionner le lien entre gouvernance et développement territorial*

Notre principale contribution théorique se situe au niveau de la compréhension et de l'interprétation du lien entre la gouvernance et le développement territorial dans un contexte de changement social. Notre préoccupation première est celle des rapports sociaux issus des relations entre les acteurs. Ainsi, la gouvernance se réfère aux acteurs (locaux, localisés ou extra-locaux) situés non seulement aux diverses échelles spatiales, mais aussi provenant de différentes sphères : économique, sociale, politique et culturelle. Or, ces acteurs n'ont pas la même représentation et attitude vis-à-vis du territoire et n'entretiennent donc pas le même rapport à celui-ci. Cette situation demande non seulement d'avoir la capacité d'agir sur le développement, mais aussi d'identifier ces différents rapports afin d'être en mesure de situer les acteurs dans leur intention face au territoire, ce qui pose notamment la question du sens porté à l'action et à la production d'une identité territoriale. Dans ce sens, la signification du territoire est multiple. En effet, le territoire peut signifier :

- le lieu de création de liens sociaux;
- le lieu d'appartenance et d'identité;
- le lieu de production d'une rente immobilière;
- le lieu d'adaptation aux contraintes économiques;
- le lieu d'une mise en œuvre d'une politique macro-économique;
- le lieu d'un projet politique de changement social;
- le lieu d'un système local de production;
- le lieu d'éveil d'une dynamique locale;
- le lieu d'un cadre de vie et de travail;

- le lieu de réponses à de nouvelles demandes sociales;
- le lieu d'un nouvel espace culturel;
- le lieu comme outil de marketing;
- le lieu d'une adaptation originale à la mondialisation.

Il peut y avoir autant de représentations du territoire qu'il y a d'acteurs dans un projet de développement territorial. Le cas du re-développement du Faubourg l'a montré, car nous avons pu y retrouver plusieurs de ces significations à partir de la représentation du territoire qu'avaient les acteurs rencontrés et à partir des documents analysés, ce qui complexifie l'action de développement. Si la construction territoriale demande donc la mise en contribution des compétences et des ressources locales et extra-locales, la définition d'un territoire qui donne un sens à l'action n'est pas une donnée et repose sur un contenu social dans lequel se cristallisent des ressources, des acteurs, des savoirs. Dans ce sens, le territoire contemporain est pluriel, réflexif, instable, mais important dans sa reconnaissance par rapport aux autres.

Ainsi, la signification du territoire soulève notamment la question de la composante locale de la gouvernance dans la construction territoriale. En effet, la complexité du développement lie davantage l'idée de gouvernance et de développement territorial et montre qu'il devient important de concilier les priorités nationales et les projets de nature meso où se combinent, de plus en plus, l'approche *top-down* (descendante), mais d'une nouvelle manière, et l'approche *bottom-up* (ascendante). Il y a une nouvelle articulation entre les politiques menées à différents échelons. Pour nous, dans le phénomène que nous avons étudié, l'approche *top-down* (descendante) nouvelle manière ne s'impose pas aux acteurs, mais consiste à leur proposer un outil de développement à saisir localement. Les acteurs conservent le choix de son organisation au niveau territorial qui s'appuie sur leur vision du développement. Cette vision peut tendre soit vers une plus grande démocratisation de l'économie par une plus large participation des organisations locales ou soit vers une centralisation des décisions et une hiérarchisation basée sur le pouvoir. Dans ce sens, l'État facilite l'action du développement territorial, mais son enjeu se situe au niveau infra-national.

Ces deux démarches, ascendante et descendante, peuvent se féconder l'une l'autre du moment qu'elles permettent la concrétisation d'un véritable projet de développement et non

seulement d'une logique sectorielle ou encore immobilière. Comme la Cité résulte de collaborations tant verticales qu'horizontales liant les niveaux meso et macro sociaux, nous pensons que la Cité du Multimédia peut être ce moyen, ce lieu, cette procédure qui permettrait cette articulation entre les deux approches, mais seulement si la gouvernance est aussi représentative des intérêts locaux. C'est ici que la composition de la gouvernance prend tout son sens par l'espace qu'elle accorde aux acteurs locaux dans le pilotage du projet, au partage des responsabilités et de la conjugaison des efforts tout en soulevant la question du rôle de l'acteur public local dans un milieu urbain dense comme Montréal et du territoire auquel il s'identifie au sein d'un processus de gouvernance.

Comme nous l'avons montré, ces acteurs ne sont pas tous égaux, ce qui relève l'importance d'acteurs locaux organisés collectivement et suffisamment structurés pour représenter une force politique en mesure d'endogénéiser cette composante locale de la gouvernance pour répondre aux besoins de la communauté. Sinon, comme dans le cas du Faubourg, il y a une bifurcation du projet initial pour s'orienter selon une logique sectorielle et immobilière de développement. Par contre, certains efforts furent consentis pour dépasser cette logique pour se rapprocher d'un développement socio-économique. Ce qui nous ramène à la signification du local et la création de sa dynamique. Le projet étudié nous ouvre de nouvelles perspectives qui modifient notre compréhension de ce qu'est alors le local dans ces changements socio-économiques. Car comme nous l'avons vu, ce territoire possédait non seulement des atouts, mais aussi des compétences si elles avaient été soutenues par les autorités locales, voire l'administration municipale, auraient probablement créé un environnement plus propice aux échanges. En effet, un espace d'inter-connaissance se mettait progressivement en place prédisposant aux relations de confiance.

Dans ce sens, une approche en termes de gouvernance locale permet d'enrichir certaines approches locales de développement qui cherchent à expliquer le processus d'agglomération d'agents et de leur coordination dans le territoire *polarisé*. En effet, dans un processus de gouvernance, les acteurs situés à différentes échelles spatiales et même dans des diverses sphères visant à faire converger une mesure macro-économique sectorielle et une action de développement territorial n'ont pas les mêmes préoccupations face au territoire. Cette diversité demande une coordination des acteurs qui va au-delà du moment présent ou *ad hoc*

pour élaborer une stratégie à long terme, non seulement pour construire le territoire mais penser aussi à son développement. Si l'intervention de l'État dans l'économie a comme objectif, entre autres, de compenser la vision du court terme des entreprises, cette vision semble aussi celle des développeurs immobiliers. La gouvernance, dans un projet d'une telle ampleur, pourrait impliquer un contrat social entre les différents acteurs pour pallier à cette vision du court terme.

Les recherches sur la gouvernance sont récentes, et peu se sont attardées sur les résultats issus de la dévolution de certaines responsabilités du pouvoir central vers le pouvoir local. Cette thèse apporte un éclairage nouveau sur les relations entre le gouvernement local et leur population, ce que peu d'étude sur la gouvernance a soulevé.

Travailler avec ces concepts de gouvernance et de développement territorial est intéressant pour le chercheur car bien souvent il reflète la façon dont ceux qui possèdent le pouvoir politique ou encore économique définissent la situation. En ce sens, la pertinence méthodologique d'une telle notion permet de comprendre le sens des transformations en cours et la nouvelle configuration sociale ainsi que les nouveaux territoires qui prennent forme, sans toutefois posséder tous les éléments pour l'expliquer, étant dans une dynamique processuelle. L'explication doit plutôt se situer sur un plan théorique et critique qui rompt avec les catégories de la pratique. Les concepts de gouvernance et de développement territorial sont donc parties prenantes de l'objet d'étude de la sociologie.

□ *Limites de la recherche*

Le projet qui nous a permis d'étudier le phénomène de gouvernance n'est pas finalisé en 2002. Si le nouveau parti au pouvoir, qui vient d'être élu, ne modifie pas la durée des programmes Cité et CDTI, ils se termineront au plus tard en 2013 pour les dernières entreprises qui ont intégré la Cité. Malgré la centaine d'entreprises et les quelques 5 000 travailleurs, il y a encore des espaces à louer à la Cité et les demandes pour l'intégrer s'avèrent moins nombreuses. Le gouvernement québécois s'est réajusté en diminuant la superficie accordée à la Cité. La situation qui a frappé les technologies de l'information en 2000-2001 en est sans doute une des raisons, mais l'épuration des idées de projets d'entreprise dans le domaine des technologies de l'information ou encore la structuration de cette industrie

par des acquisitions, des fusions ou des fermetures qui s'avèrent moins propice à l'émergence d'entreprises, peuvent en être aussi la source. Nous pourrions aussi mentionner les programmes Cité ou zone du commerce électronique au cœur du Centre-Ville de Montréal, mis en place après celui de la Cité du Multimédia, qui lui font concurrence. L'analyse du tissu économique de la Cité montre que, certes, l'économie du Québec réalise son passage vers la nouvelle économie; des secteurs ont pris le virage numérique, mais d'autres tardent à le faire. Le Centre des Arts Visuels se développe en se voyant octroyer un financement pour y transformer un autre bâtiment de la fonderie pour y accueillir des artistes en résidence. Ce projet pourrait contribuer à favoriser la création de contenus numériques en développant de nouveaux liens avec les entreprises de la Cité qui sont plus axées sur le développement technologique.

La limite associée à l'analyse d'un changement social en cours de réalisation est que l'issue n'est pas encore véritablement connue. Alors que plusieurs études de cas sont réalisées *ex post*, l'étude de cas de la Cité du Multimédia présente l'avantage de suivre une expérience dès ses débuts et ainsi, de mettre en évidence certains éléments de l'émergence du processus de coordination et de collaboration entre acteurs et ses ajustements réalisés selon la production de nouveaux compromis entre l'organe de gouvernance local et les organisations du milieu. Par contre, ceci a évidemment comme inconvénient que le projet en question est toujours en développement et qu'il est impossible de conclure définitivement à son sujet. Nous croyons cependant que l'intérêt de l'analyse de l'émergence et de la structuration en progression l'emporte sur les inconvénients associés à une analyse d'un projet achevé surtout parce qu'il est associé à un secteur de la nouvelle économie en émergence et illustre bien que ces nouveaux secteurs, pour être concurrentiels sur des marchés mondiaux, semblent avoir besoin du soutien de l'État pour développer la coopération et la coordination nécessaires à leur survie.

□ *Perspectives de recherche*

Notre étude de cas portait sur une situation unique et s'articulait autour de l'action des acteurs collectifs dans un processus de gouvernance dont l'objet consistait à la construction territoriale soutenue par les pouvoirs centraux. Si l'étude d'un cas qui n'est pas terminée comporte le désavantage de l'impossibilité de conclure définitivement à son sujet, elle laisse, par contre, des portes ouvertes pour de nouvelles pistes de recherche, ce qui devient un avantage. Les perspectives de recherche peuvent se situer à trois niveaux : du territoire, du secteur et d'une étude comparative avec d'autres territoires dont l'intervention gouvernementale a joué un rôle déterminant dans certains paramètres de la construction du territoire.

Lors de recherches futures, il serait intéressant de poursuivre notre étude sur la Cité du Multimédia, mais sous l'angle des entreprises et de leur rapport au territoire. Nous pourrions vérifier l'hypothèse de la constitution d'un véritable d'un système local de production que nous avons considéré en formation ou voir si leur co-présence imposée est demeurée au stade d'agglomération géographique sans former un entrepreneur collectif symbolisé par la Cité. Il s'avérerait intéressant aussi d'analyser l'impact du Centre des Arts Visuels sur la création de contenu numérique et donc de ses liens avec les entreprises de la Cité et peut-être analyser de façon générale les liens entre ces deux domaines : la culture et la technologie.

Une autre perspective de recherche est la réalisation d'une étude comparative avec d'autres territoires dont les politiques cherchaient à créer ce nouveau rapport des entreprises au territoire dans des secteurs de la nouvelle économie. Ces politiques sont récentes et ont fait l'objet de peu de recherche. Pour le Québec, nous pourrions évaluer les impacts des différents outils de la nouvelle économie mis en place en termes de développement des territoires ou, au contraire, de polarisation et d'exclusion sur les territoires et entre les territoires.

Finalement, la course aux technologies de l'information aura permis la mise en place de diverses interventions. Une étude sectorielle pourrait être menée pour cerner la situation de ce secteur à la suite des différentes attentions que ces technologies ont soulevées. En tant que

secteur identifié comme *prometteur* au niveau de la création d'emplois et de la formation, particulièrement chez les jeunes, nous pourrions vérifier cette hypothèse.

Pour terminer cette conclusion, nous aimerions mentionner que la Cité, malgré ses faiblesses, constitue une expérience enrichissante du point de vue de la gouvernance et du développement territorial. Elle s'inscrit dans l'histoire de Montréal et de son passage à la nouvelle économie. Maintenant, ce sont aux acteurs locaux de s'affirmer pour qu'elle survive.

ANNEXE A

LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES

NOM	ORGANISATION	TERRITOIRE
Pierre-Luc Dumas	Directeur du développement, SDM et directeur, Bureau de la Cité.	
Lyne Robichaud	Présidente du Conseil d'administration, Agence du Faubourg (1998-1999).	
Daniel Forgues	Directeur, Agence du Faubourg (1997-1998).	
Daniel Ashim	Coordonnateur au Développement des Affaires, Cie. de construction Cris, membre du conseil d'administration de l'Agence (1998-1999).	
Jacques Pelland,	PDG, Centre d'entreprises et d'innovation de Montréal et président du conseil d'administration de l'Agence du Faubourg des Récollets (1997-1998; 1999-2000) (2 entrevues, 1998, 2001).	
Pierre Méthé	V-P. d'Intellia (maintenant Nurun) et membre du conseil d'administration de l'Agence (1998-1999).	
Isabelle Giasson	Chargée de projet, Bureau de la Cité du Multimédia.	
Danny Boulanger	Président de l'Association des gens d'affaire de la Cité du Multimédia.	

NOM	ORGANISATION
SECTEUR	
Christian Grégoire	Directeur de la formation, Centre d'expertise et de services en applications multimédias (CESAM) et Directeur de CyberCap.
Andrée Beaulieu Green	Présidente, Institut de formation située à proximité du Faubourg (ICARI).
Serge Carrier	PDG, Micro-Intel. et président de la commission du multimédia à la SODEC.
Michel Chioni	PDG d'ACME, Vice-Président de l'APMQ et Directeur par intérim d'Alliance NumériQC.
Normand Belisle :	PDG d'INPIX MEDIA et membre de l'Association des producteurs de films et de télévision du Québec (APFTQ) et du comité consultatif pour le rapport de vielle, <i>Quand Internet prend l'antenne</i> .
André Laurendeau	Directeur, sites urbains du portail Canoë, Québecor.
Ernest Godin	PDG, Ciné Groupe Interactif et membre du conseil d'administration de l'Alliance NumériQC.
Sylvie Gagnon.	Directrice générale, TECHNOCompétences.
Daniel Boismenu	Directeur, Association des producteurs en multimédia du Québec.
Gilles Boulet	Spécialiste et consultant pour le multimédia, Télé-Université.
Michèle Guay	Fondatrice du Centre de promotion du logiciel du Québec (CPLQ).
INSTITUTIONS GOUVERNEMENTALES ET MUNICIPALES	
Luc Bilodeau et Carl Gauthier	Ministère des Finances, Direction de la fiscalité.
Jacques Cloutier	Directeur de projets, Investissement-Québec.
Guy Émond	DG., BDNE (Montréal), Ministère des Finances.
Pierre Ste-Marie	Conseiller industriel, arrondissement Ville-Marie, Ville de Montréal.
AUTRE	
Marie Carole Morneau	V-P., Opérations & développement, Groupe Veagois.

ANNEXE B

RÉPERTOIRE DES ENTREPRISES DE LA CITÉ DU MULTIMÉDIA (2002)¹⁷⁶

Document disponible sur demande auprès de l'auteur Daniele_Bordeleau@teluq.quebec.ca

Document réalisé avec File Maker et lisible uniquement avec ce logiciel.

¹⁷⁶ Les entreprises sont répertoriées par ensemble. Les entreprises incubées (CEIM) correspondent à la phase 0.

BIBLIOGRAPHIE

- Abdelmalki, L. et J. Perrat. 1996. «Les technopôles, l'innovation et le développement». In L. Abdelmalki et C. Courlet (sous la dir.), *Les nouvelles logiques du développement*, Paris: L'Harmattan, p.173-188.
- ACNielsen DJC Research. 1999. Profil de l'industrie du Multimédia. Rapport d'étude, Ottawa, Patrimoine canadien, Industrie Canada, Développement des ressources humaines Canada, Affaires étrangères et Commerce international.
- Affaires corporatives internationales. 1996. *Centre multilocatif en multimédia; compte-rendu*. Montréal, Société de Développement de Montréal.
- Agence du Faubourg des Récollets. 1997. *Résumé administratif*. Montréal.
- Agence du Faubourg des Récollets. 1997a. *Bulletins d'information* (juin et octobre).
- Agence du Faubourg. 1997b. *Proposition de collaboration avec la SDM*. Montréal.
- Agence du Faubourg des Récollets. 1998. *Bulletins d'information* (mai et août).
- Agence du Faubourg. *Comptes-rendus des rencontres du conseil d'administration 1997-1999*. Montréal.
- Agence du Faubourg. *Rapports annuels 1998-2000*. Montréal.
- Aglietta, M. 1976. *Régulation et crise du capitalisme*. Paris: Calman-Levy.
- Allemand, S. 2000. «Gouvernance. Le pouvoir partagé». *Sciences humaines*, n° 101, (janvier), p. 12-18.
- Alliance NumériQC. 2002. *Informations de marché sur six secteurs de l'industrie des contenus numériques et du multimédia (Milia)*. Montréal.
- Amin, A. 1999. «An Institutional Perspective on Regional Economic Development». *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol. 23, n° 2 (juin), p. 365-378.
- Amin, S. 1973. *Le développement inégal essai sur les formations sociales du capitalisme périphérique*. Paris: Éditions de Minuit.

- Ascher, F. 1995. «Dynamiques métropolitaines et enjeux socio-politiques : globalisation et métapolisation». *Futur antérieur*, n° 29, p. 147-162.
- APMQ (Association des Producteurs multimédia du Québec). 1998. *L'industrie de la production multimédia au Québec. Plan de développement 1998-2001*, Montréal.
- APMQ (Association des Producteurs multimédia du Québec). 2000. *Rapport annuel 1999-2000*. Montréal.
- APMQ (Association des Producteurs multimédia du Québec). 2000a. *Guides des producteurs en Multimédia du Québec*, Montréal.
- AQPI (Association québécoise pour le patrimoine industriel). 1996. *Patrimoine industriel : Outil de développement*: Actes du 8^e congrès de l'AQPI (Montréal, 12-13 mai), Montréal.
- Atelier Braq. *Une charrette au faubourg des Récollets à Montréal*.
www.pages.infinit.net/braq/charrett.htm.
- Aumet, E. 1998. «Le quartier de la confection attire les entreprises du Web. Le sentier fait place net». *Libération* (Paris), 19 décembre.
- Aydalot, P. 1980. *Dynamique spatiale et développement inégal*. 2^e éd. Paris: Economica.
- Aydalot, P. 1984. «La crise économique et l'espace : recherche sur les nouveaux dynamismes spatiaux». *Revue canadienne des sciences régionales*, Vol. 7, n° 1, p. 9-31.
- Aydalot, P. 1984a. «A la recherche des nouveaux dynamismes spatiaux». In P. Aydalot (sous la dir.), *Crise et espace*, Paris: Economica, p. 38-59.
- Aydalot, P. 1986. *Milieus innovateurs en Europe*. Paris: GREMI.
- Bagnasco, A. 1994. «Un retour inattendu et controversé». In A. Bagnasco et C. F. Sabel (sous la dir.), *PME et développement économique en Europe*, Paris: La Découverte, p. 9-19.
- Bagnasco, A. et P. Le Galès (sous la dir.). 1997. «Introduction. Les villes européennes comme société et acteur». In A. Bagnasco et P. Le Galès (sous la dir.), *Villes en Europe*. Paris: La Découverte, p. 1-36.
http://www.geo.uqam.ca/personnel/profs/jouve/textes_pdf/le_gales.pdf.
- Bailly, A. 1999. «Quelle science régionale pour le 21^{ème} siècle?». *Revue d'économie régionale et urbaine*, n° 1, p. 5-17.
- Barbe, J.-F. 2002. «Les locataires de la Cité Multimédia insatisfaits». *Les Affaires* (Montréal), 4 mai, p. 38.

- Barcelo, Y. 2003. «Mission accomplie pour les technoparcs». *Les Affaires* (Montréal), 4 janvier, p. 23.
- Baril, H. 2002. «Systèmes Proxima laisse 35 millions de dettes». *La Presse* (Montréal), 10 juillet, p. D4.
- Baril, H. 2002a. «La cité en panne sèche». *La Presse* (Montréal), 1 juin, p. E1.
- Beaud, M. 1987. *Le système national/mondial hiérarchisé. Une nouvelle lecture du capitalisme mondial*. Paris: La Découverte.
- Becattini, G. 1989. «Les districts industriels en Italie». In M. Maruani, E. Reynaud et C. Romani (sous la dir.), *La flexibilité en Italie: débats sur l'emploi*, Paris: Syros Alternatives, p. 261-270.
- Becattini, G. 1992. «Le district marshallien: une notion socio-économique». In G. Benko et A. Lipietz (sous la dir.), *Les régions qui gagnent. Districts et réseaux: les nouveaux paradigmes de la géographie économique*, Paris: Presses Universitaires de France, p. 35-55.
- Behar, D. 2000. «L'agglomération: entre gouvernement et gouvernance». *Habitat et Société*, n° 19, p. 1-3.
- Bekar, C. et R. G. Lipsey. 2002. «Les grappes et la politique économique». *Isuma*, Vol. 3, n° 1 (printemps), p. 68-77.
- Bélanger, D. et B. P. Gauthier. 1998. *La croissance au sein des villes canadiennes*. Cahiers du CENTOR, n° 97-02, HEC Montréal.
- Bélanger, P. R. et B. Lévesque. 1991. «La théorie de la régulation, du rapport salarial au rapport de consommation. Un point de vue sociologique». *Cahiers de recherche sociologique*, n° 17, p. 17-52.
- Bell, D. 1976. *Vers la société post-industrielle*. Paris: R. Laffont.
- Bellet, M. 1992. «Technologie et territoire, l'organisation comme objet de recherche?». *Revue française d'économie*, Vol. VII, n° 1, p. 85-127.
- Benko, G. 1991. *La géographie des technopôle*. Paris: Masson.
- Benko, G. 1995. «Les théories du développement local». *Sciences Humaines*, Hors-Série, n° 8 (février-mars), p.36-40.
- Benko, G. 1998. *La science régionale*. Paris: Presses Universitaires de France.

- Benko, G. 1999. «Marketing et territoire». In J.-M. Fontan, J.-L. Klein et D.-G. Tremblay (sous la dir.), *Entre la métropolisation et le village global*, Sainte-Foy (Québec): Presses de l'Université du Québec.
- Benko, G. et M. Dunford. 1992. «Changement structurel et organisation spatiale du système productif». *Revue d'économie régionale et urbaine*, N° 2 p. 213-239.
- Benko, G., M. Dunford et A. Lipietz. 1996. «Les districts industriels revisités». In B. Pecqueur (sous la dir.), *Dynamiques territoriales et mutations économiques*, Paris: L'Harmattan, p. 119-134.
- Benko, G., M. Dunford et J. Heurley. 1997. «Districts industriels: vingt ans de recherche». *Espaces et Société*, Vol. 88/89, p. 305-327.
- Benko, G. et A. Lipietz. 1992. «Des réseaux de districts aux districts de réseaux». In G. Benko et A. Lipietz (sous la dir.), *Les régions qui gagnent. Districts et réseaux: les nouveaux paradigmes de la géographie économique*, Paris: Presses Universitaires de France, p. 379-388.
- Benko, G. et A. Lipietz. 1995. «De la régulation des espaces aux espaces de régulation». In R. Boyer. et Y. Saillard (sous la dir.), *Théorie de la régulation. L'État de savoirs*, Paris: La Découverte, p. 293-303.
- Benko, G. et C. Demazière. 2000. «Le développement régional au miroir de la crise des régions d'anciennes tradition industrielle. L'exemple du nord de la France». In G. Benko et A. Lipietz (sous la dir.), *La richesse des nations. La nouvelle géographie socio-économie*, Paris: Presses Universitaires de France, p. 451-478.
- Benko, G. et A. Lipietz (dir. de publ.). 2000. «Géographie socio-économique ou économique». In G. Benko et A. Lipietz, *La richesse des nations. La nouvelle géographie socio-économique*. Paris: Presses Universitaires de France, p. 9-29.
- Bernier, A. (sous la dir.). 2001. *La nouvelle économie au Québec. Actes du Congrès 2001*. Association des Économistes du Québec.
- Bérubé, G. 2002. «La SGF propose de se concentrer sur les filières industrielles». *Le Devoir* (Montréal), 23 mai, p. B1.
- Beslay, C., Grossetti, M., Taulelle, F., Salles, D., Guillaume, R. et M. Daynac. 1998. *La construction des politiques locales. Reconversion industrielle et systèmes locaux d'action publique*. Paris, Montréal: L'Harmattan.
- Best, M. 1990. *The New Competition. Institutions of Industrial Restructuring*. Cambridge (Massachusetts): Harvard University Press.
- Biarez, S. 1998. «Sphère locale et espace public». *Lien Social et Politiques*, n° 39 (printemps), p. 127-138.

- Bilodeau, J. 2001. «La Cité du Multimédia souffre-t-elle du ralentissement de la nouvelle économie ?». *Les Affaires et la Vie*, Société Radio-Canada, 17 mars.
- Binsse, L. 1998. «La mission de la Cité du multimédia: créer 10 000 emplois». *La Presse* (Montréal), 16 juin, p. C4.
- Bodson, G. 1996. «Le Faubourg des Récollets. Mise en situation». In Association québécoise pour le patrimoine industriel, *Patrimoine industriel: Outil de développement. Actes du 8^e congrès*, (Montréal, 12-13 mai 1995), Montréal, p. 23-33.
- Body-Gendrot, S. 1999. «La société civile face à l'incivilité et au désordre urbain : quelques pistes de réflexion». *Économie et Solidarités: La gouvernance locale : enjeux scientifique et politique*, Vol. 30, n° 2, p. 21-40.
- Boisvert, M. 1996. «L'analyse économique régionale: un éventail de concepts, anciens et nouveaux». In M. U. Proulx (sous la dir.), *Le phénomène régional au Québec*, Sainte-Foy (Québec): Presses de l'Université du Québec, p. 186-213.
- Bordeleau, D. 2000. *Le numérique au Centre-Ville*. Rapport d'étude, Montréal, SDEVM et CDEC Plateau Mont-Royal/Centre-Sud.
- Bordeleau, D. et S. Rousseau. 1999. «Dynamismes institutionnels et enjeux métropolitains». In J.-M., Fontan, J.-L., Klein et D.-G. Tremblay (sous la dir.), *Entre la métropolisation et le village global: les scènes territoriales de la reconversion*, Sainte-Foy (Québec): Presses de l'Université du Québec. p. 233-259.
- Bordeleau, D., J.-M. Fontan, J.-L. Klein et D.-G. Tremblay. 1999. *Réseaux d'entreprises et développement local; le district de la fourrure à Montréal*. Note de recherche, n° 99-4, Montréal, Télé-Université.
- Bordeleau, D., D.-G. Tremblay, J.-L. Klein et J.-M. Fontan. 1999. *Innovation et développement local; le cas de la reconversion du Faubourg des Récollets en Cité du multimédia*. Note de recherche, n° 99-3, Montréal, Télé-Université.
- Bordeleau, D., J.-M. Fontan, J.-L. Klein et D.-G. Tremblay. 2001. «De friche industrielle à cité technologique montréalaise». *Revue Organisation et Territoire* Vol. 10 (hiver), p. 15-23.
- Borraz, O. 1999. *Gouvernement et gouvernance: l'organisation des intérêts privés dans les grandes villes et les métropoles*.
http://www.cso.edu/ancien_site/rec_borraz.htm#introduction.
- Boucher, J. L. et D. Tremblay. 1999. «Présentation de la problématique». *Économie et Solidarités: La gouvernance locale : enjeux scientifique et politique*, Vol. 30, n° 2, p. 1-6.

- Boudin, A. 2000. *La question locale*. Coll. « Que sais-je? », Paris: Presses Universitaires de France.
- Bougrain, F. 2000. «Développement local et innovation: le rôle des pouvoirs publics». *Problèmes économiques*, n° 2.661, p. 20-25.
- Bourque, G. L. 1996. *Le néo-corporatisme comme angle d'analyse de la nouvelle politique industrielle du Québec*. Cahiers du Crises, n° 9506, UQAM.
- Bourque, G. L. 1996a. *Politique et stratégie industrielle: analyse sociologique des approches concurrentielle, institutionnaliste et de la nouvelle approche keynésienne*. Cahiers du Crises n° 9602, UQAM.
- Bourque, G. L. 1998. *Politique et modernisation industrielles: le modèle québécois de développement sous les libéraux, 1985-1994*. Thèse de doctorat, Montréal, Université du Québec à Montréal.
- Bourque, G. L. 2000. *Le modèle québécois. De l'émergence au renouvellement*. Sainte-Foy (Québec): Presses de l'Université du Québec.
- Boyer, R. 1986. *La théorie de la régulation. Une analyse critique*. Paris: La Découverte.
- Boyer, R. 1991. «Histoire des techniques et sciences sociales». *Cahiers de recherche sociologique*, n° 17, p. 53-77.
- Boyer, R. 1992. «Les alternatives au fordisme. Des années 1980 au XXIe siècle». In G. Benko et A. Lipietz (sous la dir.), *Les régions qui gagnent. Districts et réseaux: les nouveaux paradigmes de la géographie économique*, Coll. «Économie en liberté», Paris: Presses Universitaires de France, p. 189-223.
- Boyer, R. 2001. «La diversité des institutions d'une croissance tirée par l'information ou la connaissance. Halte au déterminisme technologique». In Centre Saint Gobain pour la recherche en Économie, Robert M. Solow et Jean-Philippe Touffut (sous la dir.), *Institutions et croissance. Les chances d'un modèle économique européen*, Coll. «Économie», Paris: Bibliothèque Albin Michel, p. 279-326.
- Boyer, R. et J.-P. Durand. 1993. *L'après-fordisme*. Paris: Syros.
- Boyer, R. et R. Hollingsworth. 1994. *From National Embeddedness to Spatial and Institutional Nestedness*. Présentation avant le Congrès annuel de l'American Sociological Association, (Los Angeles 5-9 Août), Los Angeles.
- Boyer, R. et J. Mistral. 1978. *Accumulation, inflation, crises*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Boyer, R. et Y. Saillard (dir. de publ.). 1995. *Théorie de la régulation: l'État des savoirs*. Paris: La Découverte.

- Braczyk, J.-H., G. Fuchs et H.-G. Wolf (éds). 1999. «Conclusion. Diversity and Uniformity in the Development of Multimedia Production». In J.-H. Braczyk, G. Fuchs et H.-G. Wolf, *Multimedia and Regional Economic Restructuring*, Coll. «Studies in the Modern Economy», Londres: Routledge, p. 397- 409.
- Brail, S. G. 1998. *New Media in Old Urban Areas: The Emergence and Evolution of Toronto's Multimedia Cluster*. Thèse de doctorat, Toronto, Université de Toronto.
- Brassard, M.-J. et C. Gagnon. 2000. «Quelle gouvernance pour les communautés locales». In M. Carrier et B. Jean (sous la dir.), *Gouvernance et territoires ruraux. Éléments d'un débat sur la responsabilité du développement*. Sainte-Foy (Québec): Presses de l'Université du Québec.
- Braudel, F. 1985. *La dynamique du capitalisme*. Paris: Arthaud.
- Brenner, N. 1999. «Globalization as Reterritorialisation: the Re-scaling of Urban Governance in the European Union». *Urban Studies*, Vol. 36, n° 3, (mars), p. 431-451.
- Brousseau, É. 1989. «L'approche néo-institutionnelle de l'économie des coûts de transaction». *Revue française d'économie*, Vol. 4, n° 4, p. 123-166.
- Bruno, J. et V. Vololonirina. 1998. *Le développement des capacités de petites collectivités : quel système de gouvernance territoriale?* Communication, Colloque des Sciences Régionales de langue française (Puebla, 2 septembre), Mexique.
- Brown, B. 2000. «With Government Incentives, Montreal is Becoming a High-tech Destination». *Wired Magazine*, 13 novembre.
- Burnier, M. et Guy Lacroix. 1996. *Les technopôles*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Buzzetti, H. et P. Cochon. 1999. «La Cité dans la cité». *Le Devoir* (Montréal), 31 janvier.
- Camagni, R. 1999. «La ville comme milieu: de l'application de l'approche GREMI à l'évolution urbaine». *Revue d'économie régionale et urbaine*, n° 3, p. 591-606.
- Camagni, R., D. Maillat, A. Matteaccioli et J.-C. Perrin. 1999. «Le paradigme du milieu innovateur dans l'économie spatiale contemporaine». *Revue d'économie régionale et urbaine*, n° 3, p. 425-428.
- Campbell, B. 1994. *L'autoroute de l'information*. Rapport d'étude, Ottawa, Industrie Canada, Direction générale de l'industrie des technologies d'information, (mai).
- Canada, Industrie Canada. *Technologies de l'information et des communications (TIC), analyse statistique 1990 à 1996*. Ottawa.
- Canadashow.com. 1999. *Multimédia Canada. Premier guide canadien de l'industrie*. Toronto, Montréal.

- Cappelin, R. 1988. «Transaction costs and urban agglomeration». *Revue d'économie régionale et urbaine*, n° 2, 261-278.
- Carey, L., G. Mongrain et S. Provost. 1996. *Un quartier en mutation: le sud du Faubourg des Récollets, 1930-1946*. Rapport d'étude, Montréal, Société de développement de Montréal.
- Carrier, M. et B. Jean. 2000. «La reconstruction de la légitimité des collectivités rurales». In M. Carrier et S. Côté (sous la dir.), *Gouvernance et territoires ruraux. Éléments d'un débat sur la responsabilité du développement*, Sainte-Foy (Québec): Presses de l'Université du Québec.
- Cartier, M. 1997. *Le nouveau monde des infrastructures*. Montréal: Fides.
- Cassius de Linval, R. et M. Dumais. 2002. «La french connection». *Commerce*, Vol. 99, n° 8, (1 août), p. 22.
- Castells, M. 1998. *La société en réseaux. L'ère de l'information*, Paris: Fayard.
- Castells, M. 2001. *La galaxie Internet*. Paris: Fayard.
- Castells, M. et P. Halls. 1994. *Technopoles of the World*. Londres et New York: Routledge.
- Cauchon, P. 1998. Fonds de l'autoroute électronique. 43 projets se partagent 5.5 millions. *Le Devoir* (Montréal), 8 juin, p. B4.
- Cavallier, G. 1998. *Défis pour la gouvernance urbaine dans l'union européenne*. Rapport d'étude, Luxembourg, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie.
- Centre d'histoire de Montréal. 1996. *Historique du Faubourg des Récollets*. Montréal.
- CESAM (Centre d'expertise et de services en applications multimédia). 1999. *L'industrie du jeu interactif*. Rapport de veille, Montréal.
- CESAM (Centre d'expertise et de services en applications multimédia). 2000. *Quand Internet prend l'antenne*. Rapport de veille, Montréal.
- Chabot, S. 2001 «Splendeurs et misères du renouveau montréalais». *Cyberpresse*, 6 mars 03, http://www.cyberpresse.ca/reseau/archives/publ_p1039273.html.
- Chaline, C. 1999. *La régénération urbaine*. Coll. « Que sais-je? », Paris: Presses Universitaires de France.
- Chandler, A. D. JR. 1988. *La main visible des managers*. Paris: Economica.
- Chesnais, F. 1994. *La mondialisation du capital*. Paris: Syros.

- Chevalier, J. et J.-P. Peyon. 1994. *Au centre des villes: dynamique et recomposition*. Paris: l'Harmattan.
- Choko, M. H. 2000. *Analyse de la Cité du Multimédia*, Montréal, (juin).
- Choko, M. H. 2002. «Le Quartier international et sa périphérie». In G. Sénécal, J. Malézieux et C. Manzagol (sous la dir.), *Grands Projets urbains et requalification*, Sainte-Foy (Québec): Presses de l'Université du Québec, p. 25-34.
- Chouinard, O., Desjardins, P.-M. et É. Forgues. 2000. «Vers une forme locale de gouvernance? Le cas des corporations locales de développement d'entreprises au Nouveau-Brundwick». *Économie et Solidarités*, Vol. 31, n° 1, p. 74-94.
- CIRQ (Centre d'intervention pour la revitalisation des quartiers) et SDM (Société de développement de Montréal). 1996. *Évaluation des besoins en localisation : entreprises oeuvrant dans le secteur des nouvelles technologies de l'information et du multimédia*. Montréal.
- CIRQ (Centre d'intervention pour la revitalisation des quartiers). 1996. *Faubourg des Récollets. Résultats de l'enquête*. Montréal.
- CIRQ (Centre d'intervention pour la revitalisation des quartiers). 1996a. *La revitalisation du Faubourg des Récollets. Guide de participation*. Montréal.
- Cité du Multimédia. 2001. *Prix Métropolis*. Montréal.
- Cité du Multimédia. 2002. *Document de promotion*. Montréal.
- Coase, R. 1937. «The Nature of The Firm». *Economica* 4, p. 386-405.
- Coffey, W. J., M. Polèse et R. Shearmur. 2000. *La restructuration de l'économie montréalaise. Comparaison avec d'autres métropoles nord-américaines*. Montréal, INRS-Urbanisation, (février).
- Coriat, B. 1991. *L'atelier et le robot*. Paris: Christian Bourgeois.
- Coriat, B. et G. Dosi. 1995. «Évolutionisme et régulation : différences et convergences». In R. Boyer et Y. Saillard (sous la dir.), *Théorie de la régulation. L'État des savoirs*, Paris: La Découverte, p. 500-510.
- Corolleur, F. 1994. *Dynamique industrielles et institutionnelles*. Grenoble: IREPD.
- Corolleur., F. 2001. «Le district chez A. Marshall : une réponse à l'incertitude et pour un environnement technologique et marchand particulier». *Géographie, Économie, Société*, Vol. 3, n° 2, 313-319.

- Côté, M. 2002. «Les nouvelles technologies de l'information et des communications, la cité multimédia et le Parti québécois: étude d'un engagement électoral». In F. Pétry (sous la dir.), *Le Parti Québécois. Bilan des engagements électoraux 1994-2000*, Québec: Les Presses de l'Université Laval, p. 102-112.
- Côté, L. 2003. «De l'État minimal à l'État subsidiaire : L'héritage de l'Histoire». *Télescope*, Vol. 10, n° 2, (mars), p. 3-6.
- Coulombe N. 2001. «CyberCap. Le multimédia comme bouée de sauvetage». *Cyberpresse*, 29 janvier. www.cyberpresse.ca.
- Courlet, C. 1994. «Les systèmes productifs localisés, de quoi parle-t-on?». In C. Courlet et B. Soulage (éds), *Industries, territoires et politiques publiques*, Paris: L'Harmattan, p. 13-31.
- Courlet, C. 1999. «Territoire et développement». *Revue d'économie régionale et urbaine*, n° 3, p. 533-546.
- Courlet, C. 2001. *Territoires et régions: les grands oubliés du développement économique*. Paris: L'Harmattan.
- Courlet, C., Pecqueur, B. et B. Soulage. 1993. «Industrie et dynamiques de territoires». *Revue d'économie industrielle*, n° 64, (2^e trimestre), p. 7-21.
- Courlet, C. et B. Pecqueur. 1996. «Districts industriels, systèmes productifs localisés et développement ». In L. Abdelmalki et C. Courlet (sous la dir.), *Les nouvelles logiques du développement*, Coll. «Logiques économiques», Paris: L'Harmattan, p. 91-102.
- Cousineau, S. 1998. «Multimédia: la ruée vers les subventions». *La Presse* (Montréal), 10 octobre.
- Cawson, A. 1986. *Corporatism and Political Theory*. Oxford: Basil Blackwell.
- Crevoisier, O. 1998. «Mondialisation et territorialisation de l'économie: les approches homogénéisante et particularisante». In M. U. Proulx (sous la dir.), *Territoires et développement économique*, Paris, Montréal: L'Harmattan, p. 23-47.
- Damaris, R. 1996. *Aperçu d'expériences étrangères pertinentes*. Notes pour une présentation orale auprès du groupe de travail sur la relance du Faubourg des Récollets, (septembre).
- Daynac, M. 1997. «Reconversion et dynamiques territoriales: un cadre théorique pour la réflexion et pour l'action». In H. Sachter et J.-C. Verez (textes réunis), *Développement économique et reconversion industrielle*, Cahiers scientifiques de l'Université d'Artois, n° 4, Artois: Artois Presses Université, p. 179-199.
- De Alcantara, C. H. 1998. «Du bon usage du concept de gouvernance». *Revue internationale des sciences sociales*, n° 155, p. 109-118.

- De Certaines, J. 1989. «Fièvre technopolitaine et développement local». *Futuribles*, n° 129-130, p. 15-22.
- De Gaudemar, J.P. 1991. «Technopôles et politiques régionales : Les risques d'un développement hors-sol». *Économies et sociétés*, n° 32, p. 127-147.
- De La Mothe, J. et G. Paquet (éds). 1998. *Local and Regional Systems of Innovation*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- DeBresson, C. 1989. «Les pôles technologiques du développement : vers un concept opérationnel». *Revue du Tiers-Monde*, Vol. 30, n° 118, p. 245-270.
- DelaPlace, Marie. 1993. «High Tech et facteurs de localisation : une revue de littérature». *Revue d'économie régionale et urbaine*, n° 4, p. 679-704.
- Delgado, J. 2002. «Nouveaux quartiers d'art... excentriques». *La Presse* (Montréal), 9 septembre, p. C6.
- DeLong, B. 2002. «Qu'y a-t-il de neuf dans la nouvelle économie?». *Isuma*, Vol. 3, n° 1 (printemps), p. 11-17.
- De Senarclens, J. 1998. «Gouvernance et crise des mécanismes de régulation internationale». *Revue internationale des sciences sociales*, n° 155, p. 95-108.
- Demazière, C. 1996. «Du local au global, du local au global. Origine, diversité et enjeux des initiatives locales pour le développement économique en Europe et En Amérique». In C. Demazière, *Du local au global. Les initiatives locales pour le développement économique en Europe et Amérique*. Coll. «Géographies en liberté», Paris: L'Harmattan, p. 11-49.
- Demazière, C. 2000. *Entreprises, Développement économique et Espace urbain*. Coll. «Villes», Paris: Anthropos.
- Denieul, F. 1999. *Internet et les sept piliers du XXIème siècle. Concepts clés de la nouvelle économie*. Paris: Éditions Connaissances partagées.
- Dion, S. 2002. *Profil de l'industrie canadienne du multimédia*. Rapport d'étude, Ottawa, Industrie Canada.
- Dion, Y. et C. Lacour. 2000. «La revanche du sectoriel et le renouveau de l'espace». *Revue Canadienne des Sciences Régionales*, Vol. XXIII:2 (été).
<http://www.hil.unb.ca/Texts/CJRS/bin/get.cgi?directory=Summer00/&filename=Lacour.htm>
- Dosi, G. 1988. «The Nature of the Innovative Source». In G. Dosi, C. Freeman, R. Nelson, R. Silvenberg et L. Soete (éds), *Technical Change and Economy Theory*, New York: Pinter, p. 221-238.

- Dubuc, A. 2000. «La Cité du multibéton». *La Presse* (Montréal), 29 avril, p. B2.
- Dubuc, A. 2002. «Québec renonce à 8000 emplois prévus à Montréal». *Les Affaires* (Montréal), 21 décembre, p. 8.
- Dubuisson, P. 1998. «Le modèle Landry». *La Presse* (Montréal), 4 avril, p. B2.
- Du Castel, F. 1995. *La révolution communicationnelle. Les enjeux du multimédia*, Paris: L'Harmattan.
- Dunford, M. 1992. «Développement endogène, état développementisme et marchés mondiaux». *Espace et Sociétés*, no 66/676, p. 99-127.
- Dutrisac, R. 1997. «Multimédia: Québec traitera tout le monde sur le même pied qu'Ubi Soft». *Le Devoir* (Montréal), 23 mai, p. A3.
- Dutrisac, R. 1998. «Médias et multimédias : le Québec veut se faire une place». In Robert Côté (sous la dir.), *Québec 1998*, Montréal: Fides, p. 236-240.
- Dutrisac, R. 1999. «Le CESAM dans la ligne de mire». *Le Devoir* (Montréal), 30 et 31 janvier.
- Eberlein, E. 1999. «30 ans de technopoles françaises : un bilan en demi-teinte». *Problèmes économiques*, n° 2.600, (20 janvier), p. 9-12.
- Egan, E. A. et A. L. Saxenian. 1999. «Becoming Digital. Sources of localization in the Bay Area Multimedia Cluster». In J.-H. Braczyk, G. Fuchs et H.-G. Wolf (éds), *Multimedia and Regional Economic Restructuring*, Coll. «Studies in the Modern Economy», Londres: Routledge, p. 11-29.
- Ekos Research Associates. 1998. *Étude des besoins de ressources humaines dans le secteur des nouveaux médias*. Rapport final, Ottawa, Conseil des ressources humaines du secteur culturel, (juillet).
- Elam, M. J. 1992. «Trois interprétations du post-fordisme: la technologie, le marché et les institutions». *Cahiers de recherche sociologique*, n° 18-19, p. 26-53.
- Équipe de recherche en architecture urbaine. 1995. *Projet de recherche sur l'architecture urbaine du faubourg des Récollets/Sainte-Anne*. Rapport final, Montréal, École d'architecture, Université de Montréal.
- Fayette, J. 1999. «Vraies-fausse idées sur l'économie italienne». *Problèmes économiques*, n° 2.600, (20 janvier), p. 19-22.
- Fleury, L. 2001. *Max Weber*. Coll. «Que sais-je?», n° 3612, Paris: Presses Universitaires de France.

- Fontaine, L. 1997. «Multimédia l'ABC». *Commerce*, n° 5, (mai), p. 36-66.
- Fontaine, L. 1999. «9 clefs pour comprendre le Multimédia». *Commerce*, (mai), p. 50-75.
- Fontaine, L., D. Chrétien et Y. Barcelo. 2000. «Les 50 champions du Web au Québec». *Commerce*, Vol. 10, n° 18, (1 octobre), p. 68.
- Fontan, J.-M. 1991. *Les corporations de développement économique communautaire montréalaises. Du développement économique communautaire au développement local de l'économie*. Thèse de doctorat, Montréal, Université de Montréal.
- Fontan, J.-M., J.-L. Klein, D.-G. Tremblay et D. Bordeleau. 1999. «Le district de la fourrure à Montréal: proximité et effet de lieu dans la reconversion industrielle». *Géographie, économie et société*, Vol. 1, n° 2, p. 329-351.
- Foray, Dominique. 2000. *L'économie de la connaissance*. Coll. «Repères», Paris: La Découverte.
- Fraser, C. 1999. «Le concept britannique de la régénération urbaine». *Urbanisme*, hors-série, n° 10, p. 11-17.
- Gadrey, J. 2000. *Nouvelle économie, nouveau mythe*. Paris: Flammarion.
- Gagné, J. P. 1994. «On ne peut ignorer les grappes industrielles». *Les Affaires* (Montréal), 3 décembre.
- Gagné, J.-P. 1991. «Le ministre Gérard Tremblay lance sa stratégie des grappes industrielles». *Les Affaires* (Montréal), 7 décembre.
- Gagné, P. et M. Lefèvre. 1993. «La stratégie des grappes industrielles». In P. Gagné et M. Lefèvre (sous la dir.), *Atlas industriel du Québec*, Montréal: Public-Relais, p. 23-33.
- Gagnon, J. 2002, «Art et science dans le tourbillon numérique». *Le Devoir* (Montréal), 6 mai, p. A7.
- Garafoli, G. 1992. «Les systèmes de petites entreprises: un cas paradigmatique de développement endogène». In G. Benko et A. Lipietz (sous la dir.), *Les régions qui gagnent. Districts et réseaux: les nouveaux paradigmes de la géographie économique*, Paris: Presses Universitaires de France, p. 57-80.
- Gaudin, J. P. 1998, «La gouvernance moderne hier et aujourd'hui: quelques éclairages à partir des politiques publiques françaises». *Revue internationale des sciences sociales*, n° 155, p. 51-59.
- Gauthier, B. (dir. de publ.). 1997. *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données*. Sainte-Foy (Québec): Presses de l'Université du Québec.

- Géocom. 1999. *Étude du potentiel commercial de la cité du multimédia*. Montréal, (octobre).
- Gersovitz, J. 1985. *Inventaire Faubourg des Récollets*. Rapport historique, Montréal, SIMPA, (octobre).
- Giddens, A. 1994. *Les conséquences de la modernité*. Paris: L'Harmattan.
- Gilly, J.-P. 2001. «Forms of Proximity, Local Governance and the Dynamics of Local Economic Spaces: the Case of Industrial Conversion Processes». *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol. 25, n° 33, p. 553-570.
- Gilly, J. P. et I. Leroux. 1999. «Vers une approche institutionnaliste de la dynamique des territoires». *Revue d'économie régionale et urbaine*, n° 1, p. 93-115.
- Gilly, J.-P. et B. Pecqueur. 1995. «La dimension locale de la régulation». In R. Boyer et Y. Saillard (sous la dir.), *Théorie de la régulation: L'État des savoirs*, Paris: La Découverte, p. 304-312.
- Girard, B. 1996. *Interface : main d'oeuvre/multimédia : phase référence de l'analyse des professions et métiers du multimédia*. Société québécoise de développement de la main-d'œuvre, Québec.
- Gironnay, S. 2002. «Oh! my Darling». *La Presse* (Montréal), 18 juin, p. B7.
- Gislain, J.-J. et P. Steiner. 1995. *La sociologie économique 1890-1920*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Godard, F. 1998, «Gouverner la ville». *Sciences Humaines*, n° 79 (janvier), p. 38-41.
- Grammond, S. 2000. «Behaviour, autopsie d'un fiasco boursier». *Commerce*, p. 34-40.
- Granovetter, M. 1985. «Economic Action and Social Structures: the Problem of Embeddedness». *American Journal of Sociology*, Vol. 91, n° 3, (novembre), p. 481-510.
- Granovetter, M. 1994. «Les institutions économiques comme constructions sociales: un cadre d'analyse». In d'A. Orléan et M. Aglietta (sous la dir.), *Analyse économiques des conventions*, Paris: Presses Universitaires de France, p. 79-94.
- Granovetter, M. 2000. *Le marché autrement. Les réseaux de l'économie*. Paris: Galilée.
- Greason, V. 1998. «La nouvelle carte des structures régionales et locales». *Relation*, (septembre), p. 206-210.
- Green, R., Duggan, I., Giblin, M. Moroney, M. et L. Smyth. 2001. «The boundary less Cluster: Information and Communication Technology un Ireland». In OECD, *Innovative Clusters. Drivers National innovation Systems*, Paris: OECD, p. 47-64.

- Greffe, X. 1992. *Sociétés postindustrielles et redéveloppement*. Coll. «Pluriel», Paris: Hachette.
- Greffe, X. 1999. *L'emploi culturel à l'âge numérique*. Paris: Anthropos.
- Grenier, E. 2001. «Stratégies économiques et marché du travail. Les dessous du Québec.com». *La Presse* (Montréal), 3 février, p. 3.
- Grossetti, M. et C. Beslay. 1999. «La construction des politiques locales de reconversion industrielle». *Revue d'économie régionale et urbaine*, n° 1, p. 63-93.
- Groupe Cardinal Hardy Provencher Roy et associés. 1995. *Plan directeur de la Cité Multimédia*. Montréal.
- Groupe Cardinal Hardy Provencher Roy et associés. 1999. *Cité du Multimédia. Plan de développement*. Montréal, (janvier).
- Groupe Espace-Temps. 1997. *Bâtiments, entreprises, résidences et espaces locatifs dans le faubourg des Récollets en 1997*. Rapport d'étude, Montréal, Agence Faubourg des Récollets.
- Groupe Secor. 1996. *Le multimédia : analyse stratégique et implications pour les firmes du Québec dans le secteur culturel*. Montréal, (avril).
- Groupe Secor. 1997. *L'industrie du multimédia au Canada : Analyse des options de développement*. Montréal.
- Groupe Secor. 1997a. *Profil des activités multimédias et des services électroniques de la région de Montréal*. Montréal.
- Hamel, J. 1997. *Études de cas et sciences sociales*. Montréal, Paris: L'Harmattan.
- Hamel, J. 1998. «Défense et illustration de la méthode de cas en sociologie». *Cahiers internationaux de sociologie*, Vol. 54, p. 121-138.
- Hamel, P. 1990. «Le développement local en milieu urbain: la nécessité d'un partenariat privé-public?». *Coopératives et développement*, Vol. 21, n° 2, p. 28-50.
- Hamel, P. 1995. «La question du partenariat: de la crise institutionnelle à la redéfinition des rapports entre sphère publique et sphère privée». *Cahiers de recherche sociologique*, n° 24, p. 87-106.
- Harding, A. 1994. «Urban Regimes and Growth Machines. Towards a Cross-national Research Agenda». *Urban Affairs Quarterly*, n° 29, p. 356-382.
- Hébert, C. 1996. «Les architectes cardinal et Hardy relèvent le défi de la transformation». *La Presse* (Montréal), 22 juin, p. 15

- Hébert, C. 2002, «Fonderie Darling Construire sur la mémoire». *Voir* (Montréal), Vol. 16, n° 2, 27 juin, p. 56.
- Higgins, B., Martin, F. et A. Raynauld. 1970. *Les orientations du développement économique régional au Québec*. Rapport d'étude pour le Ministère de l'Expansion Économique Régionale au Québec, Ottawa.
- Hlady Rispal, M. 2002. *La méthode des cas*. Bruxelles: De Boeck Université.
- Holec, N. et G. Brunet-Jolivald. 2000. *Gouvernance*.
www.urbanisme.equipement.gouv.fr/cdu/accueil/bibliographies/gouvernance/gouvernance.htm.
- Hollingsworth, J. R., Schmitter, P. C et W. Streeck (éds). 1994. «Capitalism, sectors, Institutions and Performance» *Governing Capitalist Economies. Performance and Control of Economics Sectors*. Oxford: Oxford University Press, p. 3-16.
- Hollingsworth, J.R. et R. Boyer. 1997. «Coordination of Economic Actors and Social Systems of Production». In J.H. Hollingsworth et R. Boyer (éds), *Contemporary Capitalism, The Embeddedness of Institutions*. Cambridge: Cambridge University Press, p. 2-47.
- Huault, I. (dir. de publ.) 2002. *La construction sociale de l'entreprise. Autour des travaux de Mark Granovetter*. Paris: Éditions Ems.
- Jacobs, D. 1997. *Knowledge-intensive Innovation : The Potential of Cluster Approach*.
http://www.jrc.es/iptsreport/vol_16.
- Jacquier, J. 1999. «Repenser les principes et les méthodes de la régénération urbaine». *Urbanisme*, Hors-Série n° 10, p. 27-31.
- Jayet, H. et G. Joignaux. 1999. «Quelques approches du renouveau urbain et régional (introduction)». *Revue d'économie régionale et urbaine*, n° 1, p.17-21.
- Jessop, B. 1989. «Regulation theories in retrospect and prospect». *Économie et Société*, série TR, n° 4, p. 7-62
- Jessop, B. 1995. «The Regulation Approach Governance and Post-Fordism: Alternative Perspectives on Economic and Political Change?». *Economy and Society*, Vol. 24, p. 307-333.
- Jessop, B. 1997. «A Neo-Gramscian Approach to the Regulation of Urban Regimes. Accumulation Strategies, Hegemonic Projects and Governance». In M Lauria (éd.), *Reconstructing Urban Regimes. Theory Regulating Urban Politics a Global Economy*, Londres: SAGE Publications, p. 51-73.

- Jessop, B. 1998. «L'essor de la gouvernance et ses risques d'échec: le cas du développement économique». *Revue internationale des sciences sociales*, n° 155, p. 31-50.
- Jolicoeur et Associés. 2001. *Les habitudes de transport de domicile-travail des employés de la Cité Multimédia*. Rapport final, Montréal, Cité du Multimédia.
- Juillet, L. et C. Andrew. 1999. «Développement durable et nouveaux modes de gouvernance locale: le cas de la ville d'Ottawa». *Économie et Solidarités: La gouvernance locale : enjeux scientifique et politique*, Vol. 30, n° 2, p. 75-93.
- Julien, P. A. 1997. *Le développement régional*. Québec: Presses de l'Université Laval.
- Julien, P. A. et M. Marchesnay. 1997. *Économie et stratégie industrielles*. Paris: Économica.
- Kherdjemil, B. 1998. «Introduction: la dynamique interactive du local et du global». In B. Kherdjemil (sous la dir.), *Mondialisation et dynamiques des territoires*, Paris: L'Harmattan, p. 11-16.
- Kherdjemil, B. 1998a. « Territoire, mondialisation et redéveloppement ». In B. Kherdjemil (sous la dir.), *Mondialisation et dynamiques des territoires*, Paris: L'Harmattan, p. 29-62.
- Klein, J.-L., J.-M. Fontan, D.-G. Tremblay et D. Bordeleau. 2000. «Friches industrielles et reconversion: le poids du passé. La saga du technopôle Angus : reconversion productive et reconversion sociale». In G. Sénécal et D. Saint-Laurent (sous la dir.), *Les espaces dégradés : contraintes et conquêtes*, Sainte-Foy (Québec): Presses de l'Université du Québec, p. 219-236.
- Klein, J.-L., J.-M. Fontan et D.-G. Tremblay. 2001. «Les mouvement sociaux dans le développement local à Montréal: deux cas de reconversion industrielle». *Géographie, Économie, Société*, Vol. 3, n° 2, p. 247-278.
- Klein, J.-L. et J.-P. Waaub. 1996. «Reconversion économique, développement local et mobilisation sociale : le cas de Montréal». *Recherches sociographiques*, Vol. XXXVII, n° 3, p. 497-515.
- Kooiman, J. 1993. *Modern Governance. New Society Government Interactions*. Londres: SAGE Publications.
- Labelle, M. 1996. *Analyse et gestion d'un projet global de revitalisation d'un quartier patrimonial du centre-Ville : le Vieux-Montréal*. Rapport d'activité de synthèse de maîtrise, Montréal, Université de Montréal.
- Lacerte, P. 1998. «Le sorcier du multimédia». *l'Actualité*, 1 avril, p. 18-25.
- Lacour, C. 1996. «La techtonique des territoires : d'une métaphore à une théorisation». In B. Pecqueur (sous la dir.), *Dynamiques territoriales et mutations économiques*, Coll. «Géographies en liberté», Paris: L'Harmattan, p. 25-48.

- Lacour, C. 1999. «Editorial». *Revue d'économie régionale et urbaine*, n° 1, p. 3-5.
- Lacroix, É. 1997. *Enquête sur l'industrie québécoise des services électroniques et du multimédia : analyse descriptive*. Bureau de la statistique, Québec.
- Lallement, M. 1993. *Des origines à Weber*. T. 1 d'*Histoire des idées sociologique*. Paris: Nathan.
- Lallement, M. 1999. «Gouvernance locale, communauté d'action collective et emploi». *Économie et Solidarités: La gouvernance locale : enjeux scientifique et politique*, Vol. 30, no 2, p. 41-59.
- Lamarche, B. 2002. «La fonderie Darling reprend vie. Quartier éphémère y inaugure sa première exposition». *Le Devoir* (Montréal), 20 juin , p. B8.
- Lamonde, P. 1988. *La transformation de l'économie montréalaise 1971-1986*. Rapport de recherche n° 14, Montréal, INRS-Urbanisation.
- Lamonde, P. Et Y. Martineau. 1992. *Désindustrialisation et restructuration économique. Montréal et les autres grandes métropoles nord-américaines, 1971-1991*. Rapport de recherche, Montréal, INRS-Urbanisation.
- Landry, R., L. Moktar et R. Nimijean. 1999. *Stimuler l'innovation par le développement de milieux créateurs. Un examen des politiques et pratiques émergentes*. Rapport de veille, Ottawa, Observatoire de développement économique.
- Lapointe, A. et B. Gauthier 1995, *Restructuration industrielle des grandes régions métropolitaines au Canada: le cas spécifique de Montréal (1971-1991)*. Cahiers du CENTOR, n° 95-02, HEC Montréal.
- Lapointe, A. et S. Fortin. 1998. *L'économie du savoir marquerait-elle la fin du déclin de Montréal*. Cahiers du CENTOR, n° 98-01, HEC Montréal.
- Latouche, D. 1997. *Les artistes à la rescousse: la culture peut-elle sauver le Faubourg des Récollets*. Montréal INRS-Urbanisation.
- Lauzon, G. 1996. *Du Faubourg Sainte-Anne au quartier des écluses. Faits saillants concernant l'évolution du secteur*. Montréal, (Janvier).
- Laville, J.-L., B. Levesque. 2000. «Penser ensemble l'économie et la société : la sociologie économique». *Esprit*, No 264 (juin), p. 207-222.
- Leborgne, D. et A. Lipietz. 1988. «L'après-fordisme et son espace». *Les Temps modernes*, Vol. 43, n° 501, (avril), p. 75-114.
- Le Galès, P. 1994. «Développement économique et territoires». *Sociologie du Travail*, n° 1, p. 113-121.

- Le Galès, P. 1995. «Du gouvernement des villes à la gouvernance urbaine». *Revue française de science politique*, Vol. 1, p. 57-91.
- Le Galès, P. 1996. Du gouvernement des villes à la gouvernance urbaine: Vers des villes acteurs en Europe.
12 juin. <http://www.cnrs.fr/Cnrspresse/n24a6.html>.
- Le Galès, P. 1998. «Regulations and Governance in European Cities». *International Journal of Urban and Regional Research*, September, Vol. 22, n° 3, p. 482-507.
- Leborgne, D. et A. Lipietz. 1992. «L'après-fordisme: idées fausses et questions ouvertes». *Problèmes économiques*, n° 2.260, p. 13-24.
- Lefèvre, C. 1998. «Metropolitan Government and Governance in Western Countries: a Critical Review». *International Journal of Urban and Regional Research*, Mars, Vol. 22, n° 1, p. 9-26.
- Leisink, P. 2000. *Multimedia Industry Networks and Regional Economic Development Policies: The case of the Netherlands*.
http://www.diw.de/english/publikationen/vierteljahrshefte/docs/papers/v_00_4_7.pdf
- Leresche, J.-P. 1995. «La métropolisation: quel enjeux pour les sciences sociales?». *Revue internationale de politique comparée*, Vol. 2, 1995, p. 391-400.
- Leslé, F. et N. Macarez. 1998. *Le multimédia*. Coll. «Que sais-je?» n° 3390, Paris: Presses Universitaires de France.
- Léveillé, J. 1998. «Développement des régions, redressement de Montréal et affirmation de la capitale: est-il possible de faire les trois démarches en même temps?». *Revue Organisation*, Vol. 7, n° 1 (printemps), p. 5-13.
- Lévesque, B. 1995. *Repenser l'économie pour contrer l'exclusion sociale: de l'utopie à la nécessité*. Cahiers du CRISES, n° 9502, Montréal.
- Lévesque, B. 2001. «Le partenariat: une tendance lourde de la nouvelle gouvernance à l'ère de la mondialisation. Enjeux et défis pour les entreprises publiques et d'économie social». Coll. «Working Papers», Cahiers du CRISES, no 0104, Montréal.
- Lévesque, B. 2002. *Le développement régional et local, avant et après la mondialisation*. Cahiers de l'ARUC-Économie Sociale, Montréal.
- Lévesque, B. 2002a. *Fonction de base et nouveau rôle des pouvoirs publics: vers un nouveau paradigme*. Coll. «Working Papers», Cahiers du CRISES, n° 0213, Montréal.
- Lévesque, B. et L. Mager. 1992. «Vers un nouveau contrat social? Éléments de problématique pour l'étude du local et du régional». In C. Gagnon et J.-L. Klein (sous la

- dir.), *Les partenaires du développement face au défi local* Chicoutimi: Presses de l'Université du Québec à Chicoutimi, p. 19-69.
- Lévesque, B., J.-L. Klein, J.-M. Fontan et D. Bordeleau. 1996. *Systèmes locaux de production : Réflexion-synthèse sur les nouvelles modalités de développement régional/local*. Cahiers du CRISES, n° 9601, Montréal.
- Lévesque, B., G. L. Bourque et É. Forgues. 1997. *Renouveau de la sociologie économique de langue française: originalité et diversité des approches*. Montréal, Cahiers du CRISES, n° 9701, Montréal.
- Lévesque, B., G. L. Bourque et É. Forgues. 2001. *La nouvelle sociologie économique*, Paris: Desclée de Brouwer.
- Lévesque, B., M.-C. Malo et R. Rouzier. 1997. *La Caisse de Dépôt et Placement du Québec et le Mouvement des Caisses populaires et d'économie Desjardins: deux institutions financières, une même convergence vers l'intérêt général?* Cahiers du CRISES, n° 9703, Montréal.
- Levy, S. 1998. «The Hottest Tech Cities». *Newsweek* (9 novembre), p. 43-56.
- L'Harmet, C. 1996. «Division du travail et espace : éléments pour une analyse économique de l'agglomération d'entreprises». *Revue d'Économie régionale et Urbaine*, n°4, p. 743-358.
- Lien Multimédia. 2002. 22 avril. 20 mai, 06 septembre.
<http://www.lienmultimedia.com>.
- Lien Multimédia/Convergence. 2001. *Industrie du multimédia et des nouveaux médias au Québec*. Montréal.
<http://www.lienmultimedia.com>.
- Linteau, P.-A. 1992. *Histoire de Montréal depuis la Confédération*. Montréal: Boréal.
- Linteau, P.-A., Robert, J.-C. et R. Durocher. 1986. *Le Québec depuis 1930. Histoire du Québec contemporain 2*, Montréal: Boréal Express
- Lipietz, A. 1989. *Choisir l'audace. Une alternative pour le XXIème siècle*. Paris: La Découverte.
- Lipietz, A. 1990. «Après-fordisme et démocratie». *Les temps modernes*, n° 524, p. 98-121.
- Lorrain, D. 1998. «Administrer, gouverner, réguler». *Les Annales de la recherche urbaine*, n° 80-81, p. 85-92.
- Maillat, D. 1995. «Milieux innovateurs et dynamique territoriale». In *Économie industrielle et économie spatiale*, sous la dir. d'A. Rallet et A. Torre, Paris: Economica, p. 211-222.

- Maillat, D., Crevoisier, O. et J.-Y. Vasserot, 1992. «Innovation et district industriel: l'arc jurassique». In D. Maillat et J.-C. Perrin, *Entreprises innovatrices et développement territorial*, Neuchâtel: Edes, p. 105-124.
- Malo, M.-C. 2001. «La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale. 1^{ière} partie: L'entrepreneur et son environnement». *Revue internationale de l'économie sociale RECMA*, n° 281 (juillet), p. 84-95.
- Malo, P. 1991. *Faubourg des Récollets. Projet de mise en valeur*. Université McGill, Montréal.
- Malo, P. et D. Gauthier. 1995. «Promenade architecturale. In Association québécoise pour le patrimoine industriel, *Patrimoine industriel: Outil de développement: Actes du 8^e congrès*, (Montréal, 12-13 mai 1995), Montréal, p. 67-70.
- Mandalian, I. 1994. «Le Faubourg des Récollets. Un nouveau Soho?». *Voir* (Montréal), Vol. 8, n° 44, 29 septembre.
- Manzagol, C. 2002. «Multimédia et aires métropolitaines péricentrales. Entre ravaudage et grands projets». In G. Sénécal, J. Malézieux et C. Manzagol (sous la dir.), *Grands Projets urbains et requalification*, Sainte-Foy (Québec): Presses de l'Université du Québec, p. 57-72.
- Manzagol, C. et C. R. Bryant (sous la dir.). 1998. *Montréal 2001. Visages et défis d'une métropole*. Montréal: Les Presses de l'Université de Montréal.
- Manzagol, C., É. Robitaille et P. Roy. 2000. «Le multimédia à Montréal: le high-tech à la rescousse des espaces fatigués». In G. Sénécal et D. Saint-Laurent (sous la dir.), *Les espaces dégradés. Contraintes et conquêtes*, Sainte-Foy (Québec): Presses de l'Université du Québec, p. 201-218.
- Manzagol, C. et G. Sénécal. 2002. «Introduction. Les grands projets et le destin métropolitain». In G. Sénécal, J. Malézieux et C. Manzagol (sous la dir.), *Grands Projets urbains et requalification*, Sainte-Foy (Québec): Presses de l'Université du Québec, p. 1-6.
- Marcelpoil, E. et J. Perret. 1999. «Le poids conceptuel des districts industriels dans la construction des territoires». In F. Gerbaux (sous la dir.), *Utopie pour le territoire: cohérence et complexité?*, Paris: Éditions de l'Aube, p. 15-34.
- Maris, B. 1996. «Institutions et régulations locales : des concepts pertinents». In B. Pecqueur (sous la dir.), *Dynamiques territoriales et mutations économiques*, Paris: L'Harmattan, p. 195-207.
- Markusen, A. 2000. «Des lieux-aimants dans un espace mouvant : une typologie des districts industriels». In G. Benko et A. Lipietz (sous la dir.), *La richesse des régions*, Paris: Presses Universitaires de France, p. 85-120.

- Marshall, A. 1890. *Principes d'économie politique*. 2 t. Trad. de l'anglais par F. Savaire-Jourdan. Édition électronique.
http://www.uqac.ca/zone30/Classiques_des_sciences_sociales/livres/marshall_alfred/marshall_alfred.html.
- Marshall, A. 1920. *Industry and Trade*. Londres: Macmillan.
- Marsolais, C. V. 1997. «La grenouille qui voulait devenir aussi grosse que le bœuf». *La Presse* (Montréal), 17 mai, p. A 21.
- Marsolais, C.-V. 1998. «Le défi de la Cité du multimédia: atterrir en douceur dans le vieux Montréal industriel». *La Presse* (Montréal), 24 octobre, p. D 18.
- Martineau, Y., C. Poitras et M. Trépanier. 1999. *Les agglomérations scientifiques et technologiques: synthèse de la littérature scientifique et institutionnelle*. Rapport de recherche, Québec, Conseil consultatif sur les sciences et la technologie.
- Massicotte, L. 1993. *La planification stratégique et l'aménagement du territoire*. Québec: Les Publications du Québec.
- Matelart, A. 2001. *Histoire de la société de l'information*. Coll. «Repères», Paris: La Découverte.
- Mayntz, R. 1993. «Governing Failures and the Problems of Governability. Some Comments on a Theoretical Paradigm». In J. Kooiman (éd.). *Modern Governance : New Society Government Interactions*, Londres: SAGE Publications, p. 9-20.
- Milon, A. et F. Cormerais. 1999. *Gestion et management de projet multimédia*. Paris: L'Harmattan.
- Ministère des Affaires Culturelles, Ville de Montréal et Département de Géographie de l'Université Concordia. 1991. «Étude historique du patrimoine industriel de Montréal. Phase I». In *Entente sur la mise en valeur du Vieux-Montréal et du patrimoine montréalais*. Vol. 1, Montréal.
- Mintz, J. M. 2002. Impôts et instruments fiscaux dans la nouvelle économie. *Isuma*, Vol. 3, no 1 (Printemps), p. 125-130.
- Monet, D. 1995. *Le multimédia : un exposé pour comprendre, un essai pour réfléchir*. Paris: Flammarion.
- Monod, J. 2000. «Redéfinir l'aménagement du territoire». *Problèmes économiques*, n° 2.661, p. 19-20.
- Montréal International. 1999. *L'industrie des technologies de l'information et du multimédia dans la région de Montréal. Profil industriel*. Montréal.

- Moulaert, F. 1996. «Rediscovering spatial inequality in Europe : Building blocks for an appropriate «regulationist» analytical framework». *Environment and Planning D, Society and Space*, Vol. 14, 155-179
- Moulaert, F. et E. Swyngedouw. 1989. A regulation approach to the geography of the flexible production system». *Environment and Planning D, Society and Space*, n° 7, p. 327-345.
- Moulaert, F., L. Leontidou, P. M. Delladetsima, J-C. Delvainquière et C. Demazière. 1994. «Propositions théoriques pour l'étude des localités qui "perdent"». In C. Courlet et B. Soulage (sous la dir.), *Industrie, territoires et politiques publiques*, Paris: L'Harmattan, p. 255-293.
- Newsweek. 1998. «The Hottest Tech Cities. Watch Out Silicon Valley. They're Gaining on You». 9 novembre, p. 44-56.
- Noisette, P. et F. Vallérugo. 1996. *Le marketing des villes: un défi pour le développement stratégique*. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- Norcliffe, G. et E. Derreck. «The New Artisan and Metropolitan Space: The Computer Animation Industry in Toronto». In *Entre la métropole et le village global*, Sainte-Foy (Québec): Presses de l'Université du Québec, p. 215-232.
- North, D. C. 1990. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- OCDE. 1996. «L'économie du savoir». *Problèmes économiques*, n° 2.499 (18 décembre), p. 18-24.
- OCDE. 1996a. «L'économie fondée sur le savoir». Paris: OCDE.
- OCDE. 2001. *Des partenaires locaux pour une meilleure gouvernance*. Paris: OCDE.
- Packer, R. et K. Jordan. 2001. *Multimedia. From Wagner to Virtual Reality*, New York, Londres: W.W. Norton & Compagny.
- Padgen, A. 1998. «La genèse de la gouvernance et l'ordre mondial cosmopolitique selon les lumières». *Revue internationale des sciences sociales*, n° 155, p. 9-18.
- Paquet., G. 1999. *Oublier la révolution tranquille, pour une nouvelle socialité*. Montréal : Éditions Liber.
- Paradis, P. et D. Houle. 2002. «La requalification des faubourgs de l'arrondissement historique de Montréal». In G. Sénécal, J. Malézieux et C. Manzagol (sous la dir.), *Grands Projets urbains et requalification*, Sainte-Foy (Québec): Presses de l'Université du Québec, p. 87-100.
- Pecqueur, B. 1989. *Le développement local: mode ou modèle ?* Paris: Syros.

- Pecqueur, B. 1996. «Introduction». In B. Pecqueur (sous la dir.), *Dynamiques territoriales et mutations économiques*, Montréal, Paris: L'Harmattan, p. 13-22.
- Pecqueur, B. 2000. *Le développement local: pour une économie des territoires*. 2^e éd. rev. et augm. Coll. «Alternatives économiques», Paris: Syros.
- Pecqueur, B. 2001. «Gouvernance et régulation: un retour sur la nature du territoire». *Géographie, Économie, Société*, Vol. 3, n° 2, p. 229-246.
- Pecqueur, B. et N. Rousier. 1992. «Les districts technologiques, un nouveau concept pour l'étude des relations technologies-territoires». *Revue canadienne des sciences régionales*, Vol. XV, n° 3, p. 437-455.
- Pelletier, M. 2002. *Dix milliards par jour*. Outrement (Québec): Carte Blanche.
- Peneder, M. 2001. «Dynamics of Initial Cluster Formation: the Case of Multimedia and Cultural Content». In OECD, *Innovative Clusters. Drivers of National Innovations Systems*, OECD, p. 303-312.
- Perreault, M. 2001. «Multimédia: Formation ou intégration? Controverse sur l'efficacité du centre pour décrocheurs Cybercap». *La Presse* (Montréal), 19 janvier, p. E1.
- Perrin, J.-C. 1991. «Réseaux d'innovation-milieus innovateurs du développement territorial». *Revue d'économie régionale et urbaine*, no 3-4, p. 343-374.
- Perrin, J.-C.. 1992. «Pour une révision de la Science Régionale, une approche par les milieux. *Revue canadienne des sciences régionales*», Vol. XV, n° 2, p. 155-197.
- Perroux, F. 1961. *L'économie du XX^e siècle*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Perroux, F. 1986. «Note sur la notion de pôle de croissance». In D. J. Savoie et A. Raynauld (textes réunis), *Essais sur le développement régional*, Coll. «Développement Régional», Montréal: Presses de l'Université de Montréal, p. 27-37.
- Petiteville, F. 1998. «Trois figures mythiques de l'État dans la théorie du développement». *Revue internationale des sciences sociales*, n° 155, p. 119-129.
- Peyrache-Gadeau, V. 1999. «La contribution de Philippe Aydalot à l'édification de la théorie des milieux innovateurs». *Revue d'économie régionale et urbaine*, n° 3, p. 617-632.
- Piore, M. J. et C. F. Sabel. 1989. *Les chemins de la prospérité. De la production de masse à la spécialisation souple*. Trad. de l'anglais par Luc Boussard. Paris: Hachette.
- Poitras, C. 2002. «La Cité du Multimédia de Montréal. Fabriquer l'image d'un nouveau quartier». In G. Sénécal, J. Malézieux et C. Manzagol (sous la dir.), *Grands Projets urbains et requalification*, Sainte-Foy (Québec): Presses de l'Université du Québec, p. 143-155.

- Polèse, M. 1990. «La thèse du déclin de Montréal, revue et corrigée». *Actualité Économique*, Vol. 66, n° 2, p. 133-146.
- Polèse, M. 1994. *Économie urbaine et régionale. Logique spatiale des mutations économiques*. Coll. «Bibliothèque de science régionale», Paris: Economica.
- Polèse, M. 1995. «Le développement local, revu et corrigé: récit d'une douce illusion dangereuse». Texte de présentation au Colloque *Avenir du Québec des Régions*, 63^{ième} Congrès de l'ACFAS (Chicoutimi 22-24 mai).
- Porter, M. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
- Porter, M. 1995. «The Competitive Advantages of the Inner City». *Harvard Business Review*, mai-juin, p. 55-71.
- Porter, M. 1998. «Clusters and the New Economies of Competition». *Harvard Business Review*, Vol. 76 (novembre-décembre), p. 77-90.
- PriceWaterhouseCoopers. 2000. *Étude du secteur du multimédia et des inforoutes au Québec*. Montréal.
- Proulx, M.-U. (dir. de publ.). 1996. «Trois décennies de planification régionale». In M.-U. Proulx, *Le phénomène régional au Québec*. Sainte-Foy (Québec): Presses de l'Université du Québec, p. 269-292.
- Proulx, M.-U. 2002. *L'économie des territoires au Québec*. Sainte-Foy (Québec): Presses de l'Université du Québec.
- Quartier des Écluses Inc. 1992. *Plan de développement du Quartier des Écluses*. Montréal.
- Quartier Éphémère. 1997. *Panique au Faubourg*. Montréal.
- Quartier Éphémère. 1999. *Fonderie Darling. Préfiguration d'un Centre d'Arts Visuels*. Montréal.
- Québec, Bureau du Développement de la Nouvelle Économie. 2000. *Programmes d'aide fiscale à l'innovation et à l'économie du savoir*. Québec.
- Québec, Conseil de la Science et de la Technologie. 1994. *Miser sur le savoir. Rapport de conjoncture 1994. 2 Les nouvelles technologies de l'information*. Québec.
- Québec, Conseil de la Science et de la Technologie. 2001. *Pour des régions Innovantes. Rapport de conjoncture 2001*. Québec.
- Québec, Institut de la Statistique du Québec. 2001. *Rapport d'enquête sur l'industrie québécoise des services électroniques et du multimédia 1999, analyse descriptive*. Québec.

- Québec, Investissement Québec. 2002. *Rapport annuel 2001-2002*. Québec.
- Québec, Ministère de la Culture et des Communications. 1998. *La politique québécoise de l'autoroute de l'information Québec*. Québec.
- Québec, Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie. *Rapport annuel 1991-1995*. Québec.
- Québec, Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie. 1994. «Une société d'avenir». In *Rapport annuel 1993-1994*, Québec, p. 6-12.
- Québec, Ministère de la Recherche, Science et Technologie. 1999. *Québec objectif emploi. accélérer la recherche et l'innovation*. Québec.
- Québec, Ministère des Finances, de l'Économie et de la Recherche. 2003a. *Vers le plein emploi. Horizon 2005*. Québec.
www.finances.gouv.qc.ca/fr/documents/pdf/pleinemploi.pdf
- Québec, Ministère des Finances. 1997. *Discours sur le budget 1997-1998*. Québec.
<http://www.finances.gouv.qc.ca>.
- Québec, Ministère des Finances. 1997a. «Mesures visant à favoriser l'industrie québécoise du multimédia et des technologies de l'information». *Bulletin d'information*, n° 97-3, 22 mai.
<http://www.finances.gouv.qc.ca/fr/documents/bulletin/pdf/97-3.pdf>.
- Québec, Ministère des Finances 1997b. «Bonification et assouplissement des règles applicables aux sociétés qui exploiteront leur entreprise dans un centre de développement des technologies de l'information et autres mesures fiscales». *Bulletin d'information*, no 97-6, 14 novembre.
<http://www.finances.gouv.qc.ca/fr/documents/bulletin/pdf/97-6.pdf>
- Québec, Ministère des Finances. 1997c. *Aides du gouvernement du Québec au secteur des technologies de l'information*. Québec. Québec.
- Québec, Ministère des Finances. 1998. *Québec objectif emploi. Vers une économie d'avant-garde*. Québec.
- Québec, Ministère des Finances. 1998a. *Budget 1998-1999/Points saillants*.
<http://www.finances.gouv.qc.ca/budget/1997-1998/fr/index.htm>.
- Québec, Ministère des Finances. 1998b. «Les mesures concernant la Cité du multimédia, les Centres de développement des technologies de l'information et autres mesures fiscales». *Bulletin d'information*, n° 98-3, 23 juin.
<http://www.finances.gouv.qc.ca/fr/documents/bulletin/pdf/98-3.pdf>

- Québec, Ministère des Finances. 1999. *Québec objectif emploi. Vers une stratégie fiscale adaptée et mieux intégrée*. Québec.
- Québec, Ministère des Finances, de l'Économie et de la Recherche. 2003. *Discours sur le budget 2003-2004. Dépenses fiscales*. Québec.
- Québec, Ministère des Finances. 2003. *Vers le plein emploi. Horizon 2005. Documents complémentaires*. Québec.
<http://www.finances.gouv.qc.ca/fr/documents/pdf/cahier.pdf>
- Québec, Ministères des Affaires Culturelles. 1993. *Les artistes et les nouvelles technologies de l'information et de communication*. Québec.
- Québec, Ministère d'État à la Métropole. 1997. *Vers une commission de développement de la métropole, Document de consultation*. Québec.
- Québec, Ministère d'État au Développement Économique. 1979. *Bâtir le Québec – énoncé de politique économique*, Québec.
- Québec, Ministère d'État au Développement Économique. 1982. *Le virage technologique – programme d'action économique*. Québec.
- Québec, Secrétariat au Développement des Régions. 1997. *Politique de soutien au développement local et régional*. Québec.
- Québec, Secrétariat du Sommet. 1996. *Sommet sur l'économie et l'emploi, faits saillants*. Québec (7 novembre).
- RAM. 2000. *Concept d'aménagement de la Cité Multimédia*. Montréal.
- Ramsay, C.-A. (2001). «Montréal, Technospace – 2 M\$». *Les Affaires* (Montréal), 21 juillet, p. 14.
- Régis G. *Systèmes productifs locaux et gouvernance territoriale : vers l'émergence de systèmes régionaux?*
http://www.uqtr.ca/screg/T_Guillaume.pdf
- Regroupement pour la revitalisation du Faubourg des Récollets. 1996. *Comptes-rendus des rencontres*.
- Regroupement pour la Revitalisation du Faubourg des Récollets. 1996a. *Bulletin d'information*. Juillet, Montréal.
- Regroupement pour la Revitalisation du Faubourg des Récollets. 1996b. *Le quartier de la création et des échanges entre les arts et les technologies*. Rapport synthèse, Montréal.

- Rémy, J. 1994. «Max Weber». In Gilles Férol (sous la dir.), *Histoire de la pensée sociologique*, Paris: Armand Colin Éditeur, p. 139-157.
- Reynaud, J. D. 1993. *Les règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale*. Paris: Armand Colin.
- Ritter, D. 1999. «Not without my atelier. How the city is putting the squeeze on a local artist. The Mirror (Montréal), 28 Janvier-4 février, p. 5.
- Robson, C. 2002. *Real World Research. A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers*. 2^e éd. Londres: Blackwell Publishers.
- Rodriguez, V. 1999. «Le Vineberg Building, un cas de «gentrification» artistique à Montréal». *Possibles*, Vol. 23 (hiver), p. 171-189.
- Roux, M. 1999. «Huit millions pour la Cité du Multimédia». *La Presse* (Montréal), 24 juillet, p. A 4.
- Roy, A. 2000. «Choix de localisation et besoins immobiliers des entreprises multimédias». Mémoire de maîtrise, Montréal, Université du Québec à Montréal.
- Roy, P. 2001. «Pluie fine d'emplois et des millions à Paris». *La Presse* (Montréal), 31 octobre, p. D 5.
- Rubenson, K. et H. G. Schuetze. (éds) 2000. *Transition to the Knowledge Society: Policies and Strategies for Individual Participation and Learning*. Vancouver: Institut for European Studies, University of British Columbia.
- Rubin, H. J. et I. S. Rubin. 1995. *Qualitative Interviewing. The Art of Hearing Data*. London: Sage Publications.
- Rush, M. 2000. *Les nouveaux médias dans l'art*. Paris: Thames & Hudson.
- Russo, M. 1985. «Technical Change and the Industrial District: the Role of Interfirm Industrial Relations in Growth and Transformation of Ceramic Tile Production in Italy». *Research Policy*, n° 14, p. 329-343.
- Saez, G., J.-P. Leresche et M. Bassand (sous la dir.). 1997. «Introduction». In G. Saez, J.-P. Leresche et M. Bassand (sous la dir.), *Gouvernance métropolitaine et transfrontalière, Action publique territoriale*, Paris: L'Harmattan, p. 9-46.
- Saillard, Y. 1995. «Globalisation, localisation et spécialisation sectorielle. Que deviennent les régulations nationales?». In R. Boyer et Y. Saillard (sous la dir.), *Théorie de la régulation. L'état des savoirs*, Paris: La Découverte, p. 285-292.
- Salais, R. et M. Storper. 1993. *Les mondes de production. Enquête sur l'identité économique de la France*. Paris: Éditions de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales.

- Salwyn, A. 1998. «L'industrie du multimédia se porte bien au Québec». *Le Devoir* (Montréal), 13 mai.
- Sansfaçon, J.-R. 1998. «Objectif investissement». *La Presse* (Montréal), 3 avril, p. A-10.
- Sauvons Montréal. 1977. *Les Quartiers du Centre-Ville de Montréal, Montreal's Downtown Neighbourhood: Récollets*. Montréal.
- Savoie, L. 1995. «La réutilisation des postes de transformation électrique en milieu urbain». *Patrimoine industriel: Outil de développement: Actes du 8^e congrès, de l'Association québécoise pour le patrimoine industriel* (Montréal, 12-13 mai 1995), Montréal, p. 63-66.
- Schmitter, P. C. 1989. «Corporatism is Dead! Long live Corporatism». *Government and Opposition*, n° 24, p. 54-73.
- Schmitter, P. C. et J. R. Grote. 1997. *The Corporatist Sisyphus: Past, Present and Future*. European University Institute Working Paper Series 97/4. Florence: European University Institute.
- Sciences Humaines. 2002. *La société du savoir*. Hors-Série, n° 22 (avril-mai).
- Sciencetech Communications. 1997. *Perspectives sur l'industrie et le marché du multimédia et d'internet au Québec*. Montréal.
- Scott, A. J. 1996. «The Craft, Fashion and Cultural Products Industries of Los Angeles: Competitive Dynamics and Policy Dilemmas in a Multisectorial Image-producing Complex.» *Annals of the Association of American Geographers*, Vol. 86, n° 2, p. 306-323.
- Scott, A. J. 1988. «Flexible Production Systems and Regional Development : the Rise of New Industrial Space in North America and Western Europe». *International Journal of Urban and Regional Research*, n° 12, p. 171-186.
- Scott, A. J. 1998. «De la Silicon Valley à Hollywood: croissance et développement de l'industrie multimédia en Californie». *Espace et Société*, Vol. 88/89, p. 15-51.
- Scott, A. J. 1999. «L'économie culturelle des villes». *Géographie, Économie, Société*, Vol. 1, n° 1, 25-47.
- Scott, A. J. 1999a. «Les bases géographiques de la performance industrielle». *Géographie, Économie, Société*, Vol. 1, n° 2, p. 259-280.
- Scott, A. J. 2001. *Les régions et l'économie mondiale*. Paris: L'Harmattan.
- Scott, A. J. et M. Storper. 1992. «Le développement régional reconsidéré». *Espaces et Sociétés*, n° 66-67, p. 7-38.

- Sénécal, G., D. Rose et D. Latouche. 1996. *La relance du Faubourg des Récollets*. Montréal, INRS-Urbanisation.
- Smouts, M. C. 1998. «Du bon usage de la gouvernance en relations internationales». *Revue internationale des sciences sociales*, n° 155, p85-94.
- SDM (Société de développement de Montréal). 1996. *Développement d'un axe culturel sur la rue Prince. Sommaire d'intervention*. Montréal.
- SDM (Société de développement de Montréal). 1997. *Plan d'action, Faubourg des Récollets*. Montréal.
- SDM (Société de développement de Montréal). 1999. *Document de présentation à la commission permanente des finances et du développement économique de la ville de Montréal*. Montréal.
- SDM (Société de développement de Montréal). 1999a. *Liste de propriétaires privés de terrains et bâtiments inclus dans la Cité du multimédia*. Montréal.
- SDM (Société de développement de Montréal). 2001. *Une Société qui a de l'impact. Rapport annuel 2001*. Montréal.
- SDM (Société de développement de Montréal). 2001a. «La Société de développement de Montréal et l'immeuble de l'ancienne Fonderie Darling : Préserver un bâtiment industriel significatif et maintenir la présence d'artistes dans le Faubourg des Récollets». *Communiqué de Presse*, Montréal, 23 juin (lundi)
- SDM (Société de développement de Montréal). 2001b. *La renaissance du Vieux-Montréal*. Montréal.
- SDM (Société de développement de Montréal). 2002. «Centre d'arts visuels de la fonderie Darling : La Société de développement de Montréal partenaire de tous les instants depuis le tout début». *Communiqué de Presse*, Montréal, 20 juin (jeudi).
- Société de développement du Boulevard St-Laurent. 2000. *Le secteur Saint-Laurent: la première Cité du Multimédia au Québec*. Montréal.
- Stake, R.E, 1995. *The art of the case study research*. Newbury Park: Sage Publications.
- Stöhr, W. B. 1981. «Development from Below : The Bottom-Up and Periphery-Inward Development Paradigm». In W. B Stöhr et W. B Taylor (éds), *Development from Above or Below. The Dialectics of Regional Planning in Developing Countries*, Toronto: John Wiley and Sons, p. 39-72.
- Stöhr et W. B Taylor (éds). 1981. «Introduction». In W. B Stöhr et W. B Taylor (éds), *Development from Above or Below. The Dialectics of Regional Planning in Developing Countries*, Toronto: John Wiley and Sons, p. 1-12.

- Stoker, G. 1998. «Cinq propositions pour une théorie de la gouvernance». *Revue internationale des sciences sociales*, n° 155, p. 19-29.
- Stone, C. N. 1989. *Regime Politics. Governing Atlanta 1946-1988*. Lawrence (Kansas): University of Kansas Press.
- Storper, M. 1995. «La géographie des conventions: proximité territoriale, interdépendances hors marché et développement économique». In A. Rallet et A. Torre (sous la dir.), *Économie industrielle et économie spatiale*, Paris: Economica, p. 111-127.
- Storper, M. 1997. *The Regional World. Territorial Development in a Global Economy*. New York, Londres: The Guilford Press.
- Storper, M. 1997a. *L'économie des régions: les relations comme actifs économique*. Texte de présentation au 64^{ième} Congrès de l'ACFAS (15-16 mai), Trois-Rivières.
- Storper, M. et B. Harrison. 1992. «Flexibilité, hiérarchie et développement régional: les changements de structure des systèmes industriels et leurs nouveaux modes de gouvernance dans les années 1990». In G. Benko et A. Lipietz (sous la dir.), *Les Régions qui gagnent. Districts et réseaux: les nouveaux paradigmes de la géographie économique*, Paris: Presses Universitaires de France, p. 265-291.
- Streeck, W. 1992. *Social Institutions and Economic Performance*. Londres: SAGE Publications.
- Streeck, W. et P. C. Schmitter. 1985. *Private Interest Government: Beyond Market and State*. Londres: SAGE Publications.
- Swedberg, R. 1994. *Une histoire de la sociologie économique*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Swyngedouw, E. 2000. «La transformation des échelles spatiales de régulation: vers une nouvelle articulation». *Géographie, Économie, Société*, Vol. 2, n° 2, p. 211-244.
- Tapscott, D. et D. Agnew. 2000. «Quelle gouvernance pour l'économie numérique». *Problèmes économiques*, n° 2.675, p. 24-26.
- Théroux, P. 2002. «Les CNE abritent 350 entreprises et plus de 11 000 emplois». *Les Affaires* (Montréal), 13 avril, p. 47.
- Thisse, J. F. et T. Van Ypersele. 2000. «Quelles stratégies pour le développement régional». *Problèmes économiques*, n° 2.661, p. 29-32.
- Touraine, A. 1974. *Pour la sociologie*. Paris: Éditions du Seuil.
- Touraine, A. 1992. *Critique de la modernité*. Paris: Fayard.
- Touraine, A. 1993. *Production de la société*. Paris: Éditions du Seuil.

- Tremblay, D.-G. 1998. «Districts industriels, systèmes industriels localisés et réseaux territorialisés : le rôle des imbrications locales dans le développement économique». In M.U. Proulx (sous la dir.), *Territoires et développement économique*, Sainte-Foy (Québec): Presses de l'Université du Québec, p. 179-212.
- Tremblay, D.-G. et J.-M. Fontan. 1994. *Développement économique local. La théorie, la pratique, les expériences*. Sainte-Foy (Québec): Télé-Université.
- Tremblay, D.-G., J.-L. Klein, J.-M. Fontan et D. Bordeleau. 1999. « Comment créer un milieu innovateur ? Un cas montréalais: la Cité du multimédia». *La Minute de l'emploi*, Vol. 2, n° 10 (Octobre), p. 1-4.
- Tremblay, D.-G., J.-L. Klein, J.-M. Fontan et D. Bordeleau. 2002. «Modalities for the Establishment of the Relational Firm: a Case Study of the Cité du Multimédia, Montréal». In A. Holbrook et D. A. Wolfe (eds), *Knowledge, Clusters and Regional Innovation*, Toronto: Université Queen.
- Tremblay, D.-G. et V. Van Schendel. 1991. *Économie du Québec et de ses régions*. Montréal: Éditions St-Martin.
- Tremblay, G. 1993. «Avant-Propos. Ensemble vers la réussite». In P. Gagné et M. Lefèvre (sous la dir.), *Atlas industriel du Québec*, Montréal: Public-Relais.
- Tremblay, M. 1998. «Une politique économique axée sur l'emploi». *La Presse* (Montréal), 1 avril, p. A7.
- Truffault, S. 1996. «Repenser un vieux quartier. Urgence au Faubourg des Récollets». *Le Devoir* (Montréal), 26 novembre.
- Turgeon, D. 2002. «Une cure de jeunesse à coup de centaines de millions». Dossier spécial, *Les Affaires* (Montréal), 7 décembre, p. 42.
- UNESCO. 1999. *Rapport mondial sur la communication et l'information*, 1999-2000.
- Universités. 1997. «L'explosion du multimédia; un défi pour la francophonie (dossier)». *Universités* (mars).
- Vachon, B. et F. Coallier, 1993. *Le développement local, théorie et pratique, réintroduire l'homme dans la logique du développement*. Chicoutimi: Gaëtan Morin.
- Veltz, P. 1996. *Mondialisation des villes et territoires, l'économie d'archipel*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Veltz, P. 1999. «Territoires innovateurs: de quelle innovation parle-t-on?». *Revue d'économie régionale et urbaine*, n° 3, p. 608-616.

- Verdier, É. 2001. «Mondialisation et analyse sociétale: l'exemple de l'innovation». In D. Mercure (sous la dir.), *Une société-monde? Les dynamiques sociales de la mondialisation: Actes des séances plénières du XVI^e congrès de l'Association internationale des sociologues de langue française*, Coll. «Sociologie contemporaine», Québec: Presses de l'Université Laval/De Bloeck, p. 259-268.
- Vickery, D. 1999. «Économie du savoir: les politiques pour les entreprises et l'industrie». *L'observateur*, n° 215 (janvier), p. 9-12.
- Ville De Montréal. 1992. *Plan directeur d'aménagement et de développement de l'arrondissement Ville-Marie. Carte d'affectation du sol*. Montréal.
- Villeneuve, B. et S. Gaudreault. 2000. *Technologies de l'information et des communications: l'industrie québécoise*. Québec, Ministère de l'Industrie et du Commerce. <http://www.mic.gouv.qc.ca>.
- Wachter, S. (dir. de publ.). 1991. *Redéveloppement des zones en déclin industriel*. Paris: La documentation Française.
- Wachter, S., A. Bourdin, J. Lévy, J.-G. Padioleau, F. Scherer et J. Theys. 2000. *Repenser le territoire: un dictionnaire critique*. Coll. «Société et territoire», Série «Prospective et territoire», Paris: Éditions de l'Aube.
- Williamson, O. E. 1975. *Markets and Hierarchies*. New York: Free Press.
- Williamson, O. E. 1981. «The Economics of Organization. The Transaction Cost Approach». *American Journal of Sociology*, no 87 (Novembre), p. 548-577.
- Williamson, O. E. 1985. *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.
- Williamson, O. E. 1994. *Les institutions de l'économie*. Paris: InterEditions.
- Wuhl, S. 1996. *L'insertion: les politiques en crise*. Coll. «Sociologie d'aujourd'hui», Paris: Presses Universitaires de France.
- Yin, R. K. 1994. *Case Study Research. Design and Methods*. 2^e ed. Applied Social Research Methods Series, Vol. 5, Londres: SAGE Publications.
- Zimmermann, J. B. 1998. «Nomadisme et ancrage territorial: propositions méthodologiques pour l'analyse des relations firmes-territoires». *Revue d'économie régionale et urbaine*, n° 2, p. 211-230.