

La mobilisation du capital socio-territorial : le cas du technopôle Angus

Mobilizing socio-spatial capital: The Angus Technopole

Jean-Marc Fontan and Juan-Luis Klein

Number 52, Fall 2004

Le territoire, instrument providentiel de l'État social

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/010596ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/010596ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Lien social et Politiques

ISSN

1204-3206 (print)

1703-9665 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Fontan, J.-M. & Klein, J.-L. (2004). La mobilisation du capital socio-territorial : le cas du technopôle Angus. *Lien social et Politiques*, (52), 139–149.
<https://doi.org/10.7202/010596ar>

Article abstract

This article analyses a local development initiative, beginning in the early 1990s, intended to work a major industrial conversion in a neighbourhood on the periphery of central Montreal (the Rosemont-Petite-Patrie sector). Starting from a presentation and analysis of the Angus Project (which generated the Angus Technopole), we propose a new concept—that of socio-spatial capital. This concept is useful for understanding the dynamic prevailing in this very innovative experiment in local development. The concept of socio-spatial capital is part of a paradigmatic renewal within revitalized economic sociology and new economic geography.

La mobilisation du capital socio-territorial: le cas du technopôle Angus

Jean-Marc Fontan et Juan-Luis Klein

Au fil de nos travaux sur la reconversion socio-économique de l'espace métropolitain montréalais, nous avons été en mesure d'observer la place et le rôle du capital socio-territorial et de l'innovation sociale dans la reconstruction de territoires orphelins du développement et de zones marginalisées, déclassées ou en perte de vitesse (Klein, Fontan et Tremblay, 2003; Fontan, Klein et Lévesque, 2003). L'objectif de cet article est de proposer une réflexion sur l'importance du capital socio-territorial, concept que nous essayons de formuler et de formaliser pour expliquer la capacité de développement des collectivités locales.

L'article présentera, dans un premier temps, le concept même de capital socio-territorial. Nous le situerons théoriquement et en dégagerons les dimensions clés, à partir desquelles nous serons en mesure de conclure sur la façon dont le territoire intervient dans la structuration des

rapports sociaux (Giddens, 1984) et dans la création du lien social (Piolle, 1990). Dans un deuxième temps, à partir de l'étude d'une initiative de développement local, celle du technopôle Angus, nous observerons les liens entre territoire et collectivité à travers un double processus: d'une part, le territoire sert de cadre d'appropriation et de valorisation de diverses ressources. Le territoire révèle alors un rapport de pouvoir (Cox, 1997). D'autre part, le territoire donne à voir différentes formes de résistance, de désobéissance et d'options face aux normes, ce qui nous place dans le domaine de la mobilisation des ressources (Klein, Fontan et Tremblay, 2001). Notre hypothèse veut que, sous ces deux aspects, le territoire soit le point d'ancrage d'un processus d'innovation sociale. Bref, le territoire joue un rôle actif dans tout processus d'incubation de propositions de changement sociétal à partir desquelles peuvent être structurés de nouveaux arrangements sociaux

ou de nouvelles modalités de régulation et de gouvernance.

Le capital socio-territorial

La notion de capital socio-territorial représente une combinaison de termes à expliquer. L'idée de capital sous-entend l'existence, dans un espace et une temporalité déterminés, d'un ensemble de ressources environnementales et sociales pouvant être mobilisées et mises en valeur par des acteurs individuels ou collectifs. La qualité et la valeur économique de ce capital — environnemental, humain, social, culturel, politique, ethnique, de genre, de classe, etc. — sont plus ou moins intériorisées par les différents acteurs d'un territoire. Ces acteurs sont porteurs de visions de développement à la fois convergentes et divergentes en fonction de leurs connaissances et leurs intérêts. Nombre d'opérations de dépossession ou d'appropriation territoriales ont pour origine l'écart

existant dans la perception qu'ont les acteurs concernés (de classe ou de culture différentes) de la valeur réelle ou potentielle des ressources existantes dans un espace géographique.

L'expression capital socio-territorial rend compte du cadre social dans lequel la mobilisation des ressources est opérée par des acteurs. Ce cadre est celui des relations humaines, plus précisément des rapports sociaux, donc des liens horizontaux et verticaux qui s'actualisent au quotidien entre des acteurs. Des liens à partir desquels s'opère une densification ou une dilution des relations sociales. Cette densification est porteuse de cohésion (intégration-insertion). Elle est aussi porteuse de processus d'exclusion et de marginalisation.

La composante géographique de l'expression capital socio-territorial fait référence à la scène où se déroulent les actions socio-économiques. Il s'agit d'une scène où est joué un scénario à la fois déterminé et improvisé, construit à partir d'une rencontre des différentes contraintes et stratégies mises en œuvre par les acteurs qui occupent physiquement ou virtuellement un territoire.

La scène du développement socio-économique prend des formes diffé-

rentes d'un territoire à l'autre car les facteurs tangibles et intangibles qui y sont localisés ont un impact différencié en raison des modalités particulières de leur utilisation par les acteurs sociaux concernés. Ces derniers seront en mesure d'y créer plus ou moins de cohésion sociale et de conflit, d'y densifier ou non les interactions sociales et donc d'entraîner des retombées positivement ou non sur leur réalité développementale.

La capacité des acteurs d'articuler positivement, c'est-à-dire en leur faveur, la cohésion ou la distanciation des liens sociaux, de jouer sur la coopération ou sur la compétition, de miser sur les conflits ou non, de prendre en considération ou de ne pas reconnaître les situations d'indifférence sociale (inégalité, exclusion, pauvreté, marginalité) est représentée par le concept de « capital ». Cette capacité est à actualiser. Elle constitue une réserve à mettre en valeur à partir de laquelle il est possible de créer une plus-value sociale, ce que Schumpeter (1935) analysait comme cette mise en place de nouvelles combinaisons à partir desquelles un entrepreneur était en mesure de se distinguer en mettant en scène une innovation économique. Cette capacité du local de créer de la « plus-value » sociale à partir de nouveaux arrangements organisationnels et institutionnels constitue un capital socio-territorial.

Plusieurs questionnements sont possibles à la suite de ce que nous venons de présenter.

Premièrement, s'il y a une mise en scène construite dans l'action d'occuper du territoire, est-ce à dire qu'elle s'enclenche de façon spontanée ? Au contraire, existe-t-il des éléments déclencheurs précis ? En d'autres mots, quels déterminismes

jouent dans la conception et le déploiement d'une action économique territorialisée ?

Deuxièmement, comment les acteurs préparent-ils leurs interventions ? Comment se dotent-ils au jour le jour des compétences qui leur sont nécessaires pour être à la hauteur des défis rencontrés ? Quel rôle joue l'apprentissage formel et informel lorsque des situations de plus en plus complexes exigent l'acquisition rapide de nouvelles connaissances (capital culturel), de nouvelles relations et de nouveaux registres comportementaux pour ne pas dire une nouvelle culture de classe (capital social) ?

Troisièmement, lorsque des actions socio-économiques se produisent, qu'elles connaissent un certain succès en termes de réduction de la pauvreté, de lutte contre l'exclusion, de création de richesse et d'emplois, pourquoi les scénarios de ces mises en scène se diffusent-ils si difficilement et parfois même pas du tout ? Pouvons-nous voir là un principe intrinsèque au développement territorial qui voudrait qu'une action socio-économique novatrice soit très difficilement duplicable ? Les tentatives d'imitation de certains cas types, tels ceux de Silicon Valley ou de la route 128 aux États-Unis, et de Sophia-Antipolis en France, sont exemplaires à cet égard.

Bien que nous ne disposions que de réponses partielles pour chacun des trois types de questions que nous venons d'identifier, les conclusions découlant de nos travaux permettent de faire progresser les termes de ce qui doit être vu comme un débat. Une brève présentation du cas de reconversion industrielle du technopôle Angus de Montréal servira de cadre pour identifier des éléments de réponse aux questions posées¹.

Le technopôle Angus

Antécédents du projet

La croissance industrielle que Montréal a connue pendant les dernières décennies du 19^e siècle et les premières du 20^e est largement attribuable aux voies de transport et en particulier au chemin de fer. Le long des voies ferrées, de véritables districts industriels ont vu le jour, d'abord dans l'ouest de Montréal, le long du canal de Lachine et, ensuite, dans l'est, où, dès le début des années 1880, la voie de la compagnie Canadien Pacifique devient l'élément structurant d'un important corridor industriel qui débute aux abords du port et qui pénètre dans l'île, repoussant les marges de la ville vers l'hinterland (Linteau, 1992). Vers 1890, près de 2000 établissements manufacturiers y étaient établis, occupant plus de 42 000 travailleurs. La voie de chemin de fer de la compagnie CP a été non seulement un important facteur de développement industriel, mais aussi un formidable déclencheur de l'urbanisation de territoires demeurés jusqu'alors à l'écart de la ville.

Mais le déclin de l'importance du transport ferroviaire en tant que facteur de localisation industrielle dans la deuxième moitié du 20^e siècle et l'importance accrue de facteurs de localisation tels que les autoroutes et les aéroports pour les entreprises montréalaises (Tremblay et al., 2003) provoquent l'exode des établissements productifs vers les banlieues, rendant ainsi précaires les entreprises qui faisaient partie de cette zone industrielle.

Parmi les industries fermées à cause de cette situation, le complexe appelé *Ateliers Angus* est la plus importante. En activité depuis 1904,

ce complexe a été innovateur sur les plans de la technologie et de la gestion de la force de travail. Typiquement fordiste, cette usine est associée au taylorisme, au travail à la chaîne et aux hauts salaires, dans un processus qui n'a pas été exempt de conflits de travail épiques. Très productives et performantes pendant la première moitié du siècle, les activités de l'usine commencent à décliner pendant les années 1960. Cette usine, qui fabriquait et réparait des locomotives et des wagons, a employé de 2000 à 7000 travailleurs selon les périodes. En 1974, alors que s'amorce le démantèlement des différentes unités productives, elle n'employait déjà plus que 1000 personnes. La zone où se situent les Ateliers est affectée par un processus de délocalisation qui laisse de nombreuses usines désaffectées et des terrains vacants. Au moment de la fermeture définitive d'Angus, en 1992, on estimait à 300 000 mètres carrés la superficie des terrains industriels vacants dans cette zone, et ce sans compter le terrain du site Angus.

La fermeture

D'abord spécialisés dans la production, les Ateliers Angus seront limités, jusqu'à leur fermeture, à la réparation de locomotives et de wagons pour le chemin de fer². Laissé en friche en 1992, le terrain de près de 500 000 mètres carrés où œuvrait cette entreprise pose aux acteurs le problème de la reconversion.

Deux acteurs de taille inégale entrent en lice, la compagnie CP, grande entreprise propriétaire du terrain, et la Corporation de développement économique communautaire (CDEC) de Rosemont-Petite-Patrie, porte-parole de la collectivité locale. La compagnie CP et la CDEC s'accordent sur un point: il ne faut pas

laisser le terrain en friche. La compagnie estime que le terrain constitue une perte en frais d'immobilisation, d'entretien et de taxes, compte tenu du fait que sa reconversion offre un fort potentiel de rentabilité. Quant à la CDEC, elle considère que l'absence d'utilisation du terrain prive la communauté d'un levier important en matière de développement socio-économique et qu'elle accentue l'image de déclin économique et environnemental que l'on a de ce quartier qui fut autrefois l'un des berceaux de l'industrialisation de Montréal.

Les deux acteurs ne s'entendent pas pour autant sur le type de reconversion à effectuer. D'un côté, la compagnie Canadien Pacifique veut développer un vaste projet résidentiel de 1200 unités d'habitation. De l'autre, la CDEC met de l'avant un projet de relance où la mise en valeur du terrain passe par le développement d'un nouveau bassin d'emplois industriels. Dès 1992, la CDEC fait du redéveloppement du site Angus son dossier prioritaire, créant le Comité Angus, qui, en 1995, deviendra la Société de développement Angus (SDA). Cet organisme, lié à la CDEC mais indépendant d'elle, élabore un projet de reconversion industrielle du site inspiré du modèle technopolitain.

Le projet Angus

Entre septembre 1992 et septembre 1993, la CDEC consolide les appuis à son projet de maintien d'une vocation industrielle et développe un premier concept de parc intégré d'entreprises à vocation sectorielle environnementale avec le concours d'une équipe de recherche-action formée par des chercheurs de l'UQAM et les acteurs du milieu³. Les appuis que l'organisation a

réussi à obtenir dans le milieu — dont ceux de conseillers municipaux locaux, d'organisations communautaires et de gens d'affaires — et à l'extérieur, ceux de représentants du milieu universitaire et d'affaires montréalais, ont constitué une base solide pour légitimer l'option défendue par la CDEC. Aux yeux de l'administration municipale, les premiers travaux entourant l'élaboration du «concept Angus», menés de concert avec le Service aux collectivités de l'Université du Québec à Montréal, font honorablement contrepoids au projet de la compagnie Canadien Pacifique. Le concept avancé par la communauté vise à créer des emplois locaux. Il faut dire qu'en pleine baisse des activités économiques et à un moment où le taux de chômage à Montréal atteint 15 %, le discours développé par la CDEC prend rapidement une saveur politique.

Les négociations entre les deux parties durent un an. Elles plafonnent rapidement autour d'une position médiane qui permet à la communauté d'acquiescer la moitié du site pour des fins de développement industriel et laisse à la compagnie Canadien Pacifique (CP) l'autre moitié pour son projet de complexe résidentiel et commercial. Au mois

d'avril 1994, c'est l'impasse. Le principal problème porte sur la question des coûts et des responsabilités associées à la décontamination du sol. CP ne veut pas assumer les coûts liés à la décontamination du site industriel. La CDEC tient alors une grande assemblée publique dans son arrondissement. Elle soumet à la population les grandes lignes d'un projet de reconversion qui permettrait d'acquiescer la moitié des terrains Angus pour y développer un parc d'entreprises et créer de l'emploi local. La CDEC reçoit alors un mandat clair de la population de négocier une entente avec CP.

Quelques jours avant la date limite pour obtenir un changement de zonage, les négociations entre les deux organisations sont rompues. La CDEC mobilise à nouveau la population locale. Lors de cette rencontre, il est indiqué que la communauté n'acceptera aucun changement de zonage s'il n'y a pas entente entre la CDEC et la compagnie. La veille de la réunion du conseil d'arrondissement de Rosemont-Petite-Patrie, une entente est conclue. Près de deux cents personnes assistent à la réunion du conseil d'arrondissement où les grandes lignes de l'entente sont dévoilées : le milieu obtient le droit d'acheter, sur une période de dix ans, la moitié du site industriel (près de 250 000 mètres carrés), dont le sol sera décontaminé par CP, en fonction des normes gouvernementales en vigueur au moment de l'entente.

La signature d'une entente de principe avec CP est le coup d'envoi pour une nouvelle phase de mobilisation. À la phase initiale de revendication sociale et de mise à jour d'un concept succède une phase de planification et de réalisation d'une intervention de redéveloppement industriel. Pour

parvenir à ses fins, la CDEC est consciente de la nécessité de se doter de leviers organisationnels particuliers. Elle procède alors à la création de la Société de développement Angus (SDA) et à la mise en route d'une démarche visant la formation d'un comité d'adaptation de la main-d'œuvre locale, qui deviendra en septembre 1995 le Comité de relance Angus (1997).

Le projet Angus repose sur la création et le développement de petites et moyennes entreprises sur le territoire industriel des terrains Angus. Il a pour objectif central de maintenir la vocation industrielle de cette zone économique tout en l'adaptant au contexte de la nouvelle économie. La stratégie industrielle retenue pour développer le site Angus repose sur la production de facteurs de localisation interpellant l'entrepreneur non pas sur le prix du terrain, mais sur la question de l'innovation.

Le technopôle Angus offre des services collectivisés et favorise aussi la mise en relation des entreprises pour constituer des réseaux de coopération. Ces mises en relation se tissent non seulement entre les entreprises privées et d'économie sociale situées sur le site, mais aussi avec des organisations socio-économiques montréalaises (universités, centres de formation, syndicats, centres de recherche). La logique de développement repose autant sur l'établissement de liens forts entre des entreprises d'un même secteur — la nature même d'un système local de production — que sur l'établissement de relations fortes entre l'entreprise et le territoire qu'elle occupe : la caractéristique fondamentale des districts industriels.

La SDA offre des services qui mobilisent surtout des ressources

externes. Ces derniers portent sur trois domaines d'intervention, à savoir l'aide à l'entreprise, la gestion des immobilisations et la formation. Un service d'aide à l'entreprise ouvre la porte à toute entreprise désirant s'installer dans le technopôle Angus. En matière de promotion, ce service est la vitrine principale de la SDA à l'échelle métropolitaine, nationale et internationale. Elle s'occupe de la prospection d'entreprises, de l'accueil et de l'accompagnement (recrutement de main-d'œuvre et aide financière). Le recrutement de la main-d'œuvre permet d'opérer un lien entre la localisation et le développement des activités d'une entreprise avec la population locale en recherche d'emploi. La fonction financement, vitale pour ce type de projet, a pour objectif d'appuyer la recherche de financement pour des entreprises qui désirent s'installer dans le technopôle. Elle compte sur l'appui d'un vaste réseau de partenaires, parmi lesquels se trouvent le Mouvement Desjardins, le Fonds de la CSN, le Fonds de solidarité de la FTQ, Investissement Québec, Développement économique Canada, la Caisse d'économie des travailleurs de Québec ainsi que des fonds locaux.

La SDA construit et gère, à partir de sociétés en commandite, les installations du technopôle. En plus de l'aménagement d'un mail industriel, la SDA a construit quatre bâtiments, dont un consacré aux biotechnologies. Outre l'aide gouvernementale, le financement des immobilisations de la SDA est soutenu par un partenaire principal, le Fonds de la Confédération des syndicats nationaux (CSN).

La phase de consolidation

Les travaux de mise en valeur du terrain ont démarré en 1998 et se

poursuivront jusqu'en 2010. Le coût total des travaux est estimé à 250 millions de dollars. La première phase des travaux a consisté en la décontamination des terrains. Au printemps 2004, on compte quatre bâtiments. Un cinquième est en phase de construction. Ce dernier sera consacré à des entreprises d'économie sociale. Un sixième est en phase d'élaboration et accueillera un des centres de financement des entreprises du Mouvement Desjardins. En 2004, le site accueille 26 entreprises, dont six d'économie sociale. Ces entreprises exercent leurs activités dans divers domaines, depuis la fabrication d'ordinateurs jusqu'à l'énergie éolienne, en passant par les biotechnologies (voir le tableau 1).

Plusieurs facteurs expliquent la localisation des entreprises sur le site du technopôle Angus. En ce qui concerne les entreprises d'économie sociale, il est clair que la SDA agit comme un promoteur d'initiatives coopératives ou communautaires. Pour ce qui est des entreprises qui œuvrent dans la sphère privée, ce sont les atouts du site et des locaux ainsi que la philosophie du technopôle qui séduisent les entreprises (Scalzo, 2003).

Les enjeux soulevés par le projet Angus

Entre le désir de faire du développement, de revitaliser une communauté par la voie du développement économique communautaire, et la capacité réelle de donner vie à un rêve collectif, il y a tout un écart à combler. Pour combler cet écart, les promoteurs du projet Angus ont relevé trois défis : devenir propriétaires du terrain convoité ; proposer un projet réaliste de conversion industrielle ; s'assurer que les retombées du développement projeté en

termes de création d'emplois profitent à la communauté de l'est de Montréal.

Prendre possession du terrain : un enjeu politique

Comment devenir propriétaire d'un terrain qu'une multinationale n'a l'intention ni de donner, ni de vendre à des fins autres que celles pouvant lui rapporter le plus de rentabilité ? Pour la compagnie Canadien Pacifique, dès les années 1960, il était devenu évident que les terrains Angus allaient perdre leur vocation industrielle. Le meilleur investissement pour elle consistait à vendre le terrain et à le vouer au développement résidentiel et commercial, pour s'assurer un haut rendement à court terme. Ce type de reconversion du terrain exigeait cependant une modification du zonage.

Pour réaliser son projet de reconversion industrielle des terrains Angus, la communauté de Rosemont-Petite-Patrie, via la CDEC, a forcé l'administration municipale de l'époque, d'orientation sociale-démocrate, à négocier avec la compagnie une compensation pour le changement de zonage. La compagnie a accepté cette transaction parce que ses dirigeants étaient convaincus que l'organisation communautaire ne réussirait jamais à mobiliser les ressources financières nécessaires au paiement du terrain. Tel n'a pas été le cas. Non seulement la corporation communautaire a réussi le montage financier et technique nécessaire à l'acquisition par tranches du terrain, mais elle a aussi aidé la compagnie CP dans la réalisation d'une transaction autour de l'implantation d'une entreprise commerciale d'envergure dans la partie qui lui revenait. En échange de cette aide, la CDEC a acheté une section du dernier bâti-

ment industriel de Canadien Pacifique, le Locoshop. Ce dernier, d'une superficie de 31 500 mètres carrés, est devenu le premier bâtiment du technopôle Angus.

Proposer un concept gagnant : un enjeu économique

Le deuxième grand défi de la SDA consistait à monter un projet qui serait socio-économiquement viable. Comment réussir à attirer des entreprises dans un parc d'entreprises situé à quinze minutes du centre-ville alors que la plupart des parcs d'entreprises de la ville de Montréal étaient à moitié vides ou complètement inoccupés au début des années 1990? Comment réussir à attirer des petites et moyennes entreprises ayant peu de ressources financières en leur proposant des coûts de localisation supérieurs à ceux offerts par les parcs industriels concurrents situés en banlieue?

Il fallait donc concevoir un projet qui vendrait un attrait particulier, qui offrirait une qualité de service, qui procurerait à l'entreprise en recherche de localisation une valeur ajoutée. En d'autres mots, en se localisant à Angus, une entreprise ne ferait pas uniquement le choix d'un terrain, elle ferait le choix de se doter d'un service

Tableau 1. Entreprises implantées ou en phase d'implantation au technopôle Angus en juin 2004

Entreprise	Année	Champ d'action	Emplois
SDA	1995	Gestion du site Angus (économie sociale)	18
Insertech Angus	1999	Recyclage d'ordinateurs (économie sociale)	32
Atelier Angus	1999	Menuiserie (économie sociale)	13
Alto Design	2000	Design industriel	22
Flash Grafix	2000	Impression	8
Cité Lab	2001	Postproduction cinématographique	31
Via Sat	2001	Géomatique	52
Octasic	2001	Semi-conducteurs	61
INTePLAN	2001	Programmation de processus productifs	15
PMT Video	2002	Production télévisuelle	30
APIQ	2002	Association professionnelle	8
Hélimax	2002	Énergie éolienne	17
Imagerie XYZ	2002	Multimédia	23
Groupe conseil OSI	2002	Équipement de bureautique	10
CinequipWhite	2002	Location d'équipement multimédia	5
Topigen	2003	Biopharmaceutique	17
Chronogen	2003	Biopharmaceutique	18
Mispro	2003	Laboratoire animal	3
Biomep	2003	Biopharmaceutique	25
Extension Concept	2003	Tissu extensif	2
SAC.com	2003	Vente par le WEB	40
FID	2003	Fonds d'investissement en développement durable	3
Docushop Angus	2003	Impression (économie sociale)	5
Safilo Canada	2003	Monture de lunette	41
CPE Cœur de Cannelle	2004	Garderie (économie sociale)	18
Projets Part et Part du chef	2004	Restauration (économie sociale)	68
Total 26 entreprises			585

Source : Technopôle Angus, Rapport au Conseil d'administration, 2004.
Voir <http://www.technopoleangus.com/fr/>.

qui l'aiderait et l'accompagnerait dans son projet économique.

Le concept Angus mise donc sur la création d'une valeur ajoutée en termes de services à rendre aux entreprises. La conceptualisation de l'offre Angus constitue une nouvelle façon d'envisager la localisation d'une entreprise. Le projet repose sur une offre de services — en matière de recrutement et de financement — accessibles aux entreprises. Le projet repose aussi sur une image de marque, un label, puisque le site s'est doté d'une politique environnementale en matière de développement de son parc immobilier. C'est ainsi que le Locoshop Angus, le bâtiment d'origine des Ateliers Angus, qui a été réhabilité, a été réaménagé en tenant compte de critères environnementaux. Il a été reconnu premier bâtiment industriel écologique au Canada par Travaux publics et Services gouvernementaux du Canada en 2000 et a reçu plusieurs prix et distinctions, dont le prix «Herman Miller-Sustainable Design Award» et le prix «Innovation en architecture», décerné par l'Institut royal d'architecture du Canada, qui lui ont été décernés en 2001.

En travaillant sur l'image positive qu'offre le technopôle Angus, la SDA vise à transformer la perception qu'ont les gens d'affaires sur la valeur découlant de la localisation de leur entreprise dans l'est de Montréal. Historiquement associé à la vieille économie et aux nuisances qui l'accompagnaient — bruit, pollution, saleté — l'est de Montréal était considéré comme un lieu de seconde zone pour la localisation d'entreprises de la nouvelle économie. Le technopôle Angus, en misant sur un marketing social s'appuyant sur une logique de valeur ajoutée, a contri-

bué à changer cette image. Les entreprises qui s'y installent épousent cet objectif et bénéficient de l'image que cela rapporte.

Privilégier la population locale : un enjeu social

Les promoteurs du projet cherchaient à créer des emplois pour la communauté locale. Aussi, comme nous l'avons dit précédemment, la Corporation de développement économique communautaire de Rosemont-Petite-Patrie a-t-elle mis sur pied en 1995 un comité d'adaptation de la main-d'œuvre nommé Comité de relance Angus. Son mandat était de poser un diagnostic dynamique sur les moyens à mettre en place pour appuyer le projet Angus dans sa tentative de revitalisation socio-économique d'une friche industrielle. Le comité s'est donc penché sur les actions nécessaires pour appuyer le travail de la CDEC et de la SDA. Les travaux du comité ont donné lieu à un ensemble de recommandations qui ont cheminé auprès des différents groupes d'intervenants — privés, sociaux, publics — et qui ont permis de mettre en place des outils, des mécanismes et des dispositifs pour faciliter le démarrage du projet Angus (Comité de relance Angus, 1997).

Dans le but de mener à bien sa mission de création d'emplois pour la communauté, la SDA privilégie une stratégie en trois temps. Premièrement, elle offre aux entreprises locataires du technopôle un service de recrutement local de main-d'œuvre. Deuxièmement, elle développe, au besoin, une formation d'appoint pour des personnes prêtes à acquérir des compétences afin de satisfaire les besoins de ces entreprises. Enfin, elle met en place les mécanismes pour faciliter l'insertion

sociale et professionnelle des personnes engagées dans une démarche volontaire de réinsertion.

La SDA s'est investie dans des initiatives d'insertion de la main-d'œuvre, notamment en fondant plusieurs entreprises d'économie sociale, dont l'entreprise d'insertion Insertech Angus, spécialisée dans la récupération, la mise à niveau et la production d'ordinateurs⁴. De plus, d'autres entreprises d'économie sociale, qui jouent aussi un rôle dans l'insertion et le développement de l'employabilité de la collectivité, se sont implantées sur le site ou prévoient le faire sous peu, dont les entreprises d'insertion «Projets Parts» et Part du chef (restauration et cafétéria) et le Centre de la petite enfance Cœur Atout. Les entreprises d'insertion localisées sur le site procurent de l'emploi à des personnes exclues du marché du travail, tout en leur donnant l'occasion d'acquérir des compétences qui leur permettront ultérieurement de s'y insérer.

En 2004, la majorité des emplois créés dans le technopôle sont comblés par des personnes résidant dans l'est de Montréal, qu'il s'agisse d'emplois hautement qualifiés ou d'emplois demandant peu de compétences.

Les facteurs de réussite : la mobilisation des actifs du capital socio-territorial

Au passage du 21^e siècle, se donner pour mandat de reconvertir de vieux espaces industriels, au profit d'une communauté locale et dans un quartier péricentral, est un projet qui va à contre-courant des tendances en matière de localisation industrielle et d'utilisation du sol, en plus de contrecarrer les objectifs des acteurs traditionnels de l'espace métropolitain montréalais en ce qui concerne

le développement. On peut alors se demander comment un tel projet a pu franchir l'étape de la conceptualisation? Trois éléments explicatifs centraux peuvent être avancés pour expliquer la réussite du projet.

Le premier facteur explicatif tient à la capacité de la SDA d'effectuer une mobilisation stratégique et dynamique des ressources nécessaires à la conceptualisation et au démarrage du projet Angus. Un véritable travail de construction d'un réseau de soutien au projet a été réalisé à partir des premiers moments de conceptualisation et de démarrage de l'initiative. À titre indicatif, une première mobilisation des ressources fut opérée au sein de la CDEC. En s'appuyant sur une demande provenant du syndicat local des Ateliers Angus, en 1991, il a fallu que l'équipe initiale des deux professionnels chargés de donner suite à la demande du syndicat convainque la direction de l'organisation et son conseil d'administration de la pertinence et de la légitimité entourant le «rêve» de relancer des activités industrielles sur le site Angus. Une fois les accords et les ressources obtenus à l'interne de la CDEC, en termes de temps de travail et de budget opérationnel, les deux intervenants ont

mobilisé un premier réseau de personnes externes à l'organisation afin de développer une argumentation et des activités pour rendre le projet crédible auprès de l'État, bailleur de fonds de la CDEC, et le persuader de la pertinence d'une telle aventure. Cette démarche de dialogue et de négociation avec l'État s'est amorcée dans la confrontation. Les fonctionnaires responsables de la gestion du volet «soutien aux CDEC de Montréal» étaient dès le début réfractaires à l'idée. Cette dernière était jugée utopique.

Les responsables locaux chargés de la réalisation du projet Angus ne voyaient pas les choses de la même façon. Ils vont rencontrer les élus locaux. Ces derniers occupent alors des fonctions importantes dans l'appareil gouvernemental québécois. Une fois convaincus, les élus font en sorte que les fonctionnaires concernés acceptent que la CDEC inclue la réalisation du projet Angus dans son plan de travail. Par cette action, les acteurs locaux procèdent par une logique de court-circuitage de paliers décisionnels intermédiaires. Ce faisant, ils mobilisent des ressources capables d'influencer des prises de position favorables à la réalisation du projet.

Le deuxième facteur explicatif est lié au travail effectué par différents acteurs de la communauté locale ou extérieure à celle-ci en faveur de la réalisation du projet Angus. À ce niveau, le paradigme de la mobilisation des ressources demande à être enrichi d'une analyse en termes de réseaux et de gouvernance locale. Par gouvernance locale, il est entendu la structuration d'une coalition d'acteurs politiques, économiques et sociaux, sur la base de l'appartenance locale. La construction d'une telle coalition s'est opérée, pour le projet

d'implantation d'un technopôle sur le site Angus, en mettant de l'avant la richesse symbolique ou patrimoniale du site ainsi que les besoins sociaux de la population en matière de création d'emplois. Ces arguments ont constitué le matériel de base pour amorcer une mobilisation élargie de ressources publiques, sociales et privées.

La stratégie a essentiellement reposé sur la mobilisation d'un réseau de ressources humaines appartenant à des institutions socio-économiques importantes proches idéologiquement des principales formations politiques québécoises. Sur quelle base s'est effectuée cette adhésion? Essentiellement sur celle de la sollicitation d'expertises pouvant apporter des solutions à des problèmes et pouvant profiter de la présence de certaines opportunités. L'élargissement de la mobilisation à des ressources externes a permis de construire une crédibilité auprès des institutions où se prennent les grandes décisions concernant le soutien à de nouveaux projets de développement à Montréal. Cette action a constitué un deuxième levier politique dans la construction du réseau d'appui au projet de la SDA.

Le troisième facteur tient à la mise en application des valeurs fondamentales qui ont guidé dès le départ la conception et la réalisation du technopôle Angus. Ces valeurs sont fondées sur la conviction que tout projet de développement doit profiter à la population locale concernée. Les intervenants chargés du projet de reconversion du site industriel Angus ont pris les moyens pour que la mise en place d'un dispositif facilitant la création d'emplois dans la communauté contribue à l'enrichissement collectif. L'intérêt commun a ainsi

été pris en considération et est devenu une dimension clé de l'évaluation du succès ou de l'échec de l'expérience. Il ne s'agit pas uniquement de proposer la croissance économique locale mais aussi de viser à l'accessibilité des couches les plus démunies à la richesse créée par cette croissance.

De nouveaux réseaux sociaux, de coopération et de solidarité, mais aussi de concurrence se sont créés tout au long de l'émergence et du développement du projet Angus. Une attitude plus positive, affirmative et active a vu jour dans l'est de Montréal de façon à attirer toutes sortes de projets. Une «première» a été réalisée en termes de cohabitation de projets d'économie privée et d'économie sociale au sein d'un parc industriel. De nouvelles connaissances ont été produites sur la façon de réaliser un projet novateur provenant du milieu communautaire. Des formes juridiques novatrices (sociétés en commandites) ont été explorées, des connaissances extérieures ont été importées et des façons de faire ont été adaptées à la situation locale. Tout cela contribue à consolider le capital socio-territorial non seulement de la communauté locale mais aussi de la grande communauté montréalaise.

À titre indicatif de cette consolidation, les ressources de la SDA sont présentement mobilisées pour appuyer la réalisation de différents projets locaux, dont celui de la maison des citoyens porté par la Corporation de développement communautaire de Rosemont, ou encore le projet Commuart, proposé par le Groupe des 33, visant à regrouper en un même lieu des organisations culturelles. Enfin, mentionnons le projet appuyé par le SDA, porté par l'organisme sans but lucratif «Habitations

nouvelles avenues», visant une intervention auprès des personnes âgées de la communauté. En ce qui a trait à l'impact auprès de la communauté montréalaise ou québécoise, les ressources de la SDA sont aussi mobilisées pour appuyer des projets structurants. Par exemple, la SDA œuvre présentement pour la réalisation du projet «Maison de répit Le Phare», pour les enfants atteints de maladies à issue fatale. La SDA a été impliquée dans la création et la gestion de deux fonds d'investissement spécialisés dans le développement durable. Le Fonds d'action québécois pour le développement durable⁵ (FAQDD) a été mis sur pied en 2000 et disposait d'une enveloppe de 45 millions de dollars. À ce jour, 159 projets ont été appuyés, représentant des investissements directs de 27 millions de dollars. Le Fonds d'investissement en développement durable⁶ (FIDD) a été mis sur pied en 2003. Il dispose d'une enveloppe de 18 millions de dollars pour appuyer des projets de développement durable portés par des petites et moyennes entreprises. Le FIDD est localisé dans le technopôle Angus.

La capacité d'action de la communauté, par l'intermédiaire des outils collectifs que représentent la Corporation de développement économique communautaire Rosemont-Petite-Patrie et la Société de développement Angus, est reconnue et valorisée non seulement à l'échelle montréalaise et québécoise, mais aussi à l'échelle internationale, comme en témoigne la réalisation conjointe, avec le programme Leed de l'OCDE, la SDA et l'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale, d'un colloque international sur la reconversion industrielle en milieu métropolitain. Le colloque, réalisé à l'hiver 2002, a mis en évidence les

compétences et les acquis de Montréal en matière de reconversion territoriale initiée par des acteurs de la société civile à partir de deux exemples clés, celui du technopôle Angus et celui de la Relance économique et sociale du sud-ouest de Montréal (RESO) (Fontan, Lévesque et Klein, 2003).

Le passage à une société du savoir fait en sorte que le processus de diffusion et de transfert des connaissances est crucial pour le développement socio-territorial. Les acteurs tentent donc, par le réseautage, le maillage et le partenariat, de mettre en place des mécanismes qui permettent des rapprochements avec d'autres acteurs appartenant à des univers culturels et sociaux différents. Le défi est de taille puisqu'il s'agit de permettre des interactions et des «contaminations» croisées malgré l'existence de barrières de classe ou identitaires fortes. L'enjeu est aussi de taille puisqu'il implique la réalisation d'objectifs politiques différents à partir d'un dialogue fondé sur la coopération et non sur le conflit. La coopération entre l'acteur communautaire, l'acteur syndical, l'acteur d'une agence publique et un entrepreneur privé permet de créer une scène qui se doit d'être ouverte aux contradictions et aux tensions découlant de la poursuite de missions et d'objectifs souvent antagoniques.

Les résultats qui en découlent sont importants, en ce qui concerne aussi bien les réalisations empiriques que l'analyse théorique. Outre la création d'emplois locaux et la matérialisation d'un rêve, nous observons, par l'étude de ce cas de reconversion industrielle, comment se matérialise l'atmosphère industrielle dont Marshall (1919) rendait compte dans ses travaux sur les districts indus-

triels au début du 20^e siècle. Les données découlant de la matérialisation du «rêve Angus», associées à d'autres études de cas de reconversion que nous avons réalisées sur Montréal (Fontan, Klein et Tremblay, à paraître), nous ont servi, au plan analytique, à qualifier le processus décrit et à systématiser les connaissances acquises à son sujet.

Ainsi, en conformité avec les travaux de la nouvelle sociologie économique (Lévesque, Bourque et Forgues, 2001) et de la nouvelle géographie économique (Benko et Lipietz, 2000), nous avons été en mesure de proposer un cadre théorique pour analyser ce type d'expériences à partir d'un concept, celui de capital socio-territorial, qui permet de sortir de la description et de montrer comment se crée, par une initiative locale, une plus-value en matière de développement des capacités d'intervention pour des communautés aux prises avec un problème majeur de désindustrialisation.

La systématisation des connaissances que permet le concept de capital socio-territorial s'inscrit en ligne directe avec les propositions théoriques avancées par Giddens (1984) sur la structuration des rapports sociaux comme action

réflexive prenant place entre des acteurs dotés de compétences et dont les interactions meublent le mouvement continu de production et d'institutionnalisation de la fabrique du corps sociétal. Elle montre, comme le précisait Piolle (1990), que la proximité géographique a une importance grandissante pour le comportement des acteurs sociaux, mais que celle-ci n'est pas une donnée, qu'elle est un «possible à construire». C'est ce que les promoteurs du projet Angus ont amorcé, à savoir un processus par lequel la proximité géographique redéfinie a pris un sens social. La formation et la structuration du capital socio-territorial constituent ainsi le réservoir de valeurs, de compétences, de dispositions, de tensions et de contraintes dont dispose un territoire pour permettre son positionnement par rapport à d'autres territoires et collectivités. Ainsi s'explique la dynamique de hiérarchisation des territoires locaux et leur insertion différenciée dans l'espace national, continental et mondial (Cox, 1997). Les territoires se distinguent, non seulement par les avantages comparatifs dont ils disposent en termes de ressources naturelles ou de facteurs de localisation géographique, mais aussi par la réserve de capacités sociales qu'ils sont en mesure de mettre en valeur.

Jean-Marc Fontan
Département de sociologie et
Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)
Université du Québec à Montréal

Juan-Luis Klein
Département de géographie et
Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)
Université du Québec à Montréal

Notes

- ¹ L'analyse que nous présentons dans la suite du texte est synthétique. Nous nous inspirons de travaux publiés précédemment, auxquels le lecteur peut se référer pour des analyses plus détaillées, tels Klein, Fontan et Tremblay (2001), Fontan et al. (2001) et Klein et Fontan (2003). Au sujet du concept qui inspire le technopôle Angus, voir Lévesque, Fontan et Klein (1996). Pour une analyse de ce cas en lien avec la reconversion économique de la métropole montréalaise, voir Fontan, Klein et Tremblay (à paraître).
- ² Le terrain où se localisaient les Ateliers de la compagnie Canadien Pacifique a déjà été deux fois plus grand. Une première phase de fermeture, en 1976, s'est traduite par le démembrement de 500 000 mètres carrés, où, depuis, s'est développé un vaste projet de construction domiciliaire.
- ³ Voir Lévesque, Fontan et Klein (1996).
- ⁴ Voir <http://www.insertech.qc.ca/>.
- ⁵ Voir <http://www.faqdd.qc.ca/>.
- ⁶ Voir <http://www.fidd.qc.ca/>.

Bibliographie

- BENKO, G., et A. LIPIETZ, éd. 2000. *La richesse des régions*. Paris, Presses universitaires de France.
- COX, K. R., dir. 1997. *Spaces of Globalization. Reasserting the Power of the Local*. New York, Guilford Press.
- COMITÉ DE RELANCE ANGUS. 1997. *Rosemont-Petite-Patrie, s'organiser localement pour l'emploi*. Montréal, CDEC-RPP.
- GIDDENS, A. 1984. *The Constitution of Society*. Cambridge, Policy Press.
- FONTAN, J.-M., J.-L. KLEIN et B. LÉVESQUE. 2003. *Reconversion économique et développement territorial*. Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.

- FONTAN, J.-M., J.-L. KLEIN, D.-G. TREMBLAY et C. YACCARINI. 2001. «Le Technopôle Angus: un cas de reconversion à Montréal», *Organisations et territoires* (UQAC-U. de Sherbrooke), 10, 2: 57-66.
- FONTAN, J.-M., J.-L. KLEIN et D.-G. TREMBLAY. À paraître. *Innovation socioterritoriale et reconversion économique. Le cas de Montréal*. Paris, L'Harmattan, collection Géographies en liberté (sous presse).
- FONTAN, J.-M., B. LÉVESQUE et J.-L. KLEIN. 2003. *Rendez-vous Montréal 2002*. Actes du colloque. Montréal, ARUC-ÉS, Université du Québec à Montréal, T-02-2003.
- KLEIN, J.-L., et J.-M. FONTAN. 2003. «Reconversion économique et initiative locale: l'effet structurant des actions collectives», dans J.-M. FONTAN, J.-L. KLEIN et B. LÉVESQUE, dir. *Reconversion économique et développement territorial*. Québec, Presses de l'Université du Québec: 11-34.
- KLEIN, J.-L., J.-M. FONTAN et D.-G. TREMBLAY. 2003. «Systèmes locaux et réseaux productifs dans la reconversion économique: le cas de Montréal», *Géographie, économie et société*, 5, 1: 59-75.
- KLEIN, J.-L., J.-M. FONTAN et D.-G. TREMBLAY. 2001. «Les mouvements sociaux dans le développement local à Montréal: deux cas de reconversion industrielle», *Géographie, économie et société*, 3, 2: 247-280.
- LINTEAU, P.-A. 1992. *Histoire de Montréal depuis la Confédération*. Montréal, Boréal.
- LÉVESQUE, B., J.-M. FONTAN et J.-L. KLEIN. 1996. *Les systèmes locaux de production: conditions de mise en place et stratégie d'implantation pour le développement du projet Angus (I et II)*. Montréal, Université du Québec à Montréal, CRISES-UQAM, Service aux collectivités.
- LÉVESQUE, B., G. BOURQUE et E. FORGUES. 2001. *La nouvelle sociologie économique*. Paris, Desclée de Brouwer.
- MARSHALL, A. 1919. *Industry and Trade: A Study of Industrial Technique and Business Organization*. New York, Macmillan.
- PIOLLE, X. 1990-1991. «Proximité géographique et lien social, de nouvelles formes de territorialité?», *L'Espace géographique*, 4: 349-358.
- SCALZO, D. 2003. *Gouvernance locale et partenariat: la reconversion du terrain des usines Angus I*. Montréal, Université du Québec à Montréal, mémoire de maîtrise, géographie, M7926.
- SCHUMPETER, J. 1911; et 1935 v.f. *Théorie de l'évolution économique*. Paris, Dalloz.
- TREMBLAY, D.-G., J.-L. KLEIN, J.-M. FONTAN et S. ROUSSEAU. 2003. «Proximité territoriale et innovation: une enquête sur la région de Montréal», *RERU. Revue d'économie régionale et urbaine*, 5: 835-852.