

## La reconversion des zones anciennes : le cas du Bas-Richelieu Note sur la démarche et la méthode

Yves Bélanger, Dorval Brunelle et Christian Deblock

Numéro 36, 2002

Transformations des Amériques

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1002270ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1002270ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

### Résumé de l'article

La volonté du milieu de changer radicalement son environnement économique a conduit à une impressionnante mobilisation des énergies au cours de la dernière décennie au sein de la MRC du Bas-Richelieu. La démarche présentée dans cet article a constitué le point de rencontre entre deux objectifs souvent difficiles à concilier soit (1) le respect des sensibilités régionales et (2) l'identification de modalités d'arrimage au nouveau cadre économique mondial. L'expérience ne fera sans doute pas école, mais elle offre une lecture contemporaine de la complexité des défis qui interpellent aujourd'hui les communautés régionales et locales.

### Éditeur(s)

Département de sociologie - Université du Québec à Montréal

### ISSN

0831-1048 (imprimé)

1923-5771 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

### Citer cet article

Bélanger, Y., Brunelle, D. & Deblock, C. (2002). La reconversion des zones anciennes : le cas du Bas-Richelieu : note sur la démarche et la méthode. *Cahiers de recherche sociologique*, (36), 217–240.  
<https://doi.org/10.7202/1002270ar>

# **La reconversion des zones anciennes : le cas du Bas-Richelieu**

**Note sur la démarche et la méthode<sup>1</sup>**

---

Yves BÉLANGER  
Dorval BRUNELLE  
Christian DEBLOCK

Au cours des vingt dernières années, les théories du développement régional se sont enrichies de nombreux apports en lien avec ce que l'on nomme le développement endogène, c'est-à-dire le développement par le bas, celui qui vient du milieu. Du coup ont été remises en question les notions de centralité et de planification à grande échelle qui avaient donné leurs heures de gloire aux théories des années 1960-1970. Mais jusqu'où une communauté peut-elle maîtriser son économie et que peut-elle mener comme démarche de renouvellement de ses assises économiques en cette époque où la mondialisation est devenue le maître-mot et où on assiste à une résurgence des stratégies de développement polarisées?

Le présent texte aborde cette question par l'entremise d'une étude de cas, celle de la MRC du Bas-Richelieu où se trouve un des

- 
1. Pour leur collaboration aux travaux de la recherche ici décrite, nous remercions Marie-Noëlle Chalaye, Marlène Derrien, Catherine Ferembach, Aude Fleurant, Éric Gagnon, Bruno Hamel, Frank Guivart, Johanne Leblanc, Céline Métivier, Michèle Rioux et Diane Roussel. Nous remercions également Roland De Pennanros, directeur du groupe brestois E3D et Vincent Van Schendel de l'UQAM pour leur collaboration à l'encadrement de l'équipe de chercheurs et à la définition des axes de recherche.

centres urbains les plus anciens du Québec. Comme nous le verrons, la communauté sorelloise a été contrainte, au cours de la dernière décennie, de modifier en profondeur sa façon d'aborder l'épineux dossier de son développement économique pour mettre en branle un processus de reconversion qui présente plusieurs traits d'originalité. Son expérience ne fera sans doute pas école, mais elle offre une lecture très contemporaine des enjeux qui interpellent aujourd'hui les communautés régionales et locales. Surtout, elle situe le dossier du développement régional québécois dans le contexte de la mondialisation.

Le projet de recherche dont nous situons ici les principaux jalons était «utilitaire». Notre mission était d'identifier des domaines de reconversion en lien avec le potentiel régional et de participer à l'animation du milieu autour d'un plan de redressement. En nous permettant d'entrer en contact avec l'ensemble des organisations qui composent le tissu communautaire et économique du milieu, cette recherche nous a aussi permis d'analyser à fond la dynamique du processus de relance et de prendre une mesure du savoir-faire et du pouvoir faire d'une région face aux enjeux posés par la mondialisation.

Les cinq années (1995-2000) de travail consacrées à la reconversion du Bas-Richelieu ont donné lieu à une étroite collaboration avec deux organismes directement concernés par la conceptualisation et la mise en œuvre du plan de reconversion de la région. La Société d'aide au développement des collectivités (SADC) a assumé un rôle d'initiateur et de médiateur qui l'a placée au centre du processus auquel nous avons été partie. Le Centre de recherche en environnement UQAM/Sorel-Tracy a agi comme maître d'œuvre du projet de recherche. Nous devons enfin mentionner le rôle éminemment stratégique des deux députés de la région qui ont su,

l'occasion se présentant, traduire les intentions de la communauté dans une stratégie qui s'est avérée efficace auprès des gouvernements supérieurs.

## **1. Le redéveloppement des communautés oubliées par la mondialisation**

Dans son analyse des nouveaux paramètres du développement régional, Guestier souligne que la trajectoire issue de la mondialisation de l'économie cristallise les enjeux du développement autour des grands pôles urbanisés, ce qui pousse à la marginalité les zones périphériques<sup>2</sup>. Sur le territoire québécois, on observe assez facilement les manifestations du phénomène sur les régions «éloignées» comme la Gaspésie ou le Lac-Saint-Jean. Côté et Larouche ont récemment mis en lumière l'impact de la résurgence du développement polarisé sur la population de cette dernière région<sup>3</sup>.

Il est plus étonnant d'observer des signes de dégradation accélérée sur des zones en périphérie immédiate des grands centres. On reconnaît volontiers que la naissance de nouveaux axes de développement a toujours laissé sur la touche des zones urbaines ou périurbaines<sup>4</sup>, ce qui est nouveau soulignent Benko et Lipietz, c'est l'accélération du phénomène<sup>5</sup>. Comme le précise Gagnon, «on condamne, du moins dans le discours, la majorité des régions,

---

2. G. Bernard, *Innovative and Regional Development*, Institut d'économie régionale, Université de Poitiers, 1998.

3. C. Côté et D. Larouche, *Radiographie d'une mort annoncée*, Montréal, Éditions JCL, 2000.

4. C. Gagnon, *La recomposition des territoires*, Paris, L'Harmattan, 1994, ch. 2.

5. G. B. Benko et A. Lipietz, *Les régions qui gagnent, districts et réseaux : les nouveaux paradigmes de la géographie économique*, Paris, PUF, 1992, p. 37.

notamment celles en dehors du circuit industriel de pointe, à une représentation d'incapacité partielle ou à venir<sup>6</sup>».

La mondialisation accentue les faiblesses et les vulnérabilités et, comme le souligne Vachon, cela peut très bien ne pas être visible<sup>7</sup>. Dans le cas qui nous intéresse, la performance plutôt médiocre de plusieurs zones industrialisées en périphérie de Montréal, comme Sorel-Tracy, Joliette ou Valleyfield est totalement occultée par une perception entendue que s'améliore la situation économique du Québec en général et du Montréal métropolitain en particulier<sup>8</sup>.

Dans le jeu planétaire de la redistribution du pouvoir économique, l'enjeu posé par la fragilité des vieilles zones industrielles est un peu perdu de vue. Certes, les forces de recomposition des territoires peuvent faire contrepoids, mais encore faut-il franchir l'obstacle des intérêts individuels ou organisationnels<sup>9</sup>. Dans un article récent consacré à une étude comparative de deux régions militarisées, De Pennanros et Serfati montrent que la résistance des grandes entreprises aux initiatives locales figure parmi les principaux obstacles à surmonter<sup>10</sup>. On sait que les régions qui doivent traîner un lourd héritage industriel font face à une situation plus complexe que les compétitrices arrivées plus récemment sur le terrain du développement. Une foule de problèmes se posent comme la

---

6. C. Gagnon, *op. cit.*, p. 34.

7. B. Vachon (dir.), *Le Québec rural dans tous ses états*, Montréal, Boréal, 1991, 311 p.

8. Il suffit de lire le document d'accompagnement du budget du gouvernement québécois de 1998 pour s'en convaincre. Voir ministère des Finances, *Québec Objectif emploi, vers une économie d'avant-garde*, Québec, Gouvernement du Québec, 1998.

9. P. Hamel, *Les hypothèses les plus probantes quant aux facteurs de réussite en matière de développement local*, Colloque sur la gestion des collectivités locales et régionales face à l'incertitude, Politique et management public, 1994.

10. R. De Pennanros et C. Serfati, «Regional Conversion under Conditions of Defense Industry Centralization : The French Case», *International Regional Science Review*, janvier 2000, p. 75.

disponibilité de l'espace, la contamination des sols, la présence de bâtiments souvent désuets, etc.

Encore faut-il également être en mesure de formuler une contre-stratégie qui puisse avoir du sens dans le contexte actuel. Lévesque et Klein pensent que la clé du succès réside dans la capacité des acteurs de susciter de nouvelles activités économiques susceptibles de s'insérer dans des filières mondialisées et de «générer des réseaux localisés<sup>11</sup>». La seule action des forces économiques, ajoutent-ils, est incomplète et pas nécessairement structurante. Il devient alors nécessaire de traduire l'intuition du territoire dans une approche suffisamment rigoureuse pour être crédible et défendable<sup>12</sup>, ce qui nous situe au point de jonction entre la stratégie et la démarche/méthode.

Sur la stratégie, on a beaucoup écrit. En ce qui a trait à la démarche et la méthode, des centaines de comptes rendus d'expériences locales ou régionales ont été publiés. Bien qu'ils soient souvent peu explicites sur l'aspect pratique des démarches, ces études ont constitué une source d'inspiration pour le Bas-Richelieu. Des démarches menées dans des villes de la vallée de Ruhr, à Dunkerque, à Brest, à Pittsburgh et à Evans-ville (des zones qui ont pour point commun avec le Bas-Richelieu de reposer sur des économies reliées à la métallurgie) ont notamment servi à alimenter la réflexion.

On s'entend généralement pour reconnaître que la solidarité sociale est la voie la plus profitable pour les régions et zones en mal

---

11. B. Lévesque et J.-L. Klein, «Systèmes locaux de production : réflexion-synthèse sur les nouvelles modalités de développement régional/local», *Cahiers du CRISES*, 1996.

12. A. Lipietz *et al.*, *Les régions qui gagnent*, Paris, PUF, 1992.

développement<sup>13</sup>. Aydalot a également montré, il y a plusieurs années, que la capacité de constituer des réseaux a des incidences directes sur la réanimation d'un territoire<sup>14</sup>. L'actif économique intangible que constitue un milieu, l'expression est de Maillat<sup>15</sup>, peut aider à l'émergence de l'action innovante apte à stimuler le développement des entreprises. Plus le milieu s'enrichit, meilleures sont les conditions de développement. Une communauté qui fonctionne, ajoute Polèse<sup>16</sup>, est un bien public autour duquel va s'organiser la riposte aux menaces d'affaiblissement de son organisation économique. Pour être plus explicite, le succès réside dans le fait de montrer une «prise en main». Dans la mesure où on perçoit le développement comme un problème politique, cette thèse se défend.

Aucun gouvernement ne dispose de ressources illimitées et la concurrence est parfois vive entre les localités ou les régions. Carroué affirme que, «loin d'inhiber les territoires, la globalisation réactive les constructions et oppositions territoriales de longue durée en les valorisant de manière sélective<sup>17</sup>». Plus l'influence politique d'un milieu donné apparaît limitée, plus ses projets se doivent de convaincre par leur sérieux, d'où l'importance de la démarche et de la méthode. Répétons une évidence : il n'existe pas de recettes. La méthode n'a d'efficacité que dans la mesure où elle fait corps avec

---

13. Voir D. Béland, «État-Providence, libéralisme et lien social, l'expérience française: du solidarisme au retour de la solidarité», *Cahiers de recherche sociologiques*, n° 31, 1998.

14. P. Aydalot, «La crise économique et l'espace : recherche sur les nouveaux dynamismes spatiaux», *Revue canadienne des sciences régionales*, vol. 7, n° 1, 1984.

15. D. Maillat, «Les relations des entreprises innovatrices avec leur milieu», dans D. Maillat et J.-C. Perrin, *Entreprises innovatrices et développement territorial*, Neuchâtel, EDES/GREMI, 1992.

16. M. Polèse, *Économie urbaine et régionale, logique spatiale des mutations économiques*, Paris, Economica, 1995, p. 228.

17. L. Carroné et V. Oth, *L'Europe médiane*, Paris, Armand Colin, 1997, p. 109.

une démarche qui, elle, est tributaire de la configuration des forces du territoire. Cela dit, l'expérimentation d'une méthode élaborée dans le cadre d'une démarche donnée peut être une source d'inspiration et c'est ici, pensons-nous, que le cheminement suivi par le Bas-Richelieu présente un intérêt manifeste.

## **2. La trajectoire récente du Bas-Richelieu**

Le territoire de la MRC du Bas-Richelieu borde le fleuve Saint-Laurent à une distance de 70 km au nord-est de Montréal. Il est à la fois urbain et agricole. Un axe fortement industrialisé s'est constitué au fil du dernier siècle à l'embouchure de la rivière Richelieu. Le pôle urbain occupe actuellement une superficie correspondant à environ 8% du territoire régional, mais loge 74% de la population.

Dans les années 1970, la région figurait parmi les pôles les plus prospères du Québec grâce au développement de l'industrie de la première transformation des métaux et d'une forte activité de construction navale héritée de l'empire industriel construit par la famille Simard entre 1940 et 1960. La région connaîtra une dégradation accélérée de son industrie au cours des années 1980 à la suite de la perte de 4000 emplois chez 3 de ses 5 principaux employeurs (de qui dépendent 85% des salariés). Elle plongera dans un nouvel abîme en 1994 lors de la fermeture de deux autres usines. Cette dynamique d'affaiblissement du tissu industriel se poursuit encore aujourd'hui. En dix ans, la situation de la MRC s'inversera totalement de sorte qu'aujourd'hui :

- Elle affiche la pire performance de la Montérégie au chapitre du chômage (13,4% contre 11,8% selon les données du recensement de 1996).



- Sa fiche est désastreuse dans le dossier de l'aide sociale (7,3% de la population).
- Son emploi manufacturier décroît, même s'il continue d'être un pilier de l'économie locale. En 1981, le secteur manufacturier était à la source de 8335 emplois (35% de tous les emplois de la MRC). En 1996, il ne soutenait plus que 5810 personnes (28% des emplois de la MRC).
- Sa situation en ce qui a trait au revenu des résidants se détériore globalement. En 5 ans (1991-1996), le revenu moyen d'emploi est passé de 32 355\$ à 25 116\$ et 21,5% des salariés sont comptabilisés dans la catégorie des personnes à faible revenu.
- Son territoire (MRC) est le seul de la Montérégie à devoir faire face à un déclin de sa population.
- Sa capacité de créer de nouvelles entreprises est faible. La région se classe au dernier rang en Montérégie dans ce domaine<sup>18</sup>.

Pour frapper les imaginations, une journaliste qualifiait récemment le Bas-Richelieu du titre de «Gaspésie de la Montérégie».

---

18. Pour une description du phénomène, voir CLSC du Havre, *Le défi social du Bas-Richelieu*, 1999.

### 3. Le cheminement de la reconversion

La volonté du milieu de changer radicalement son environnement économique a conduit à une impressionnante mobilisation des énergies au cours de la dernière décennie. Les premières analyses des problèmes régionaux remontent au début des années 1980 avec le dépôt d'une enquête réalisée par la firme SECOR. D'autres études suivront en 1984, 1988, 1989 et 1993 sans mener à des résultats identifiables<sup>19</sup>. La démarche suivie jusqu'en 1993 misait essentiellement sur des forces extérieures à la région. Plusieurs pensaient qu'il était du devoir gouvernemental d'intervenir pour empêcher de nouvelles fermetures d'usines. Les analyses et projets portés par les études et plans de relance avaient essentiellement pour objectif d'amener les gouvernements supérieurs à prendre la pleine mesure de l'urgence de leur intervention.

Les choses vont changer en mars 1993 dans le cadre d'une rencontre réunissant les principaux acteurs du développement régional. L'exercice amènera les intervenants à prendre conscience que la relance de leur milieu ne pouvait se faire que par l'entremise d'un effort collectif de prise en main. Suivront divers exercices destinés à arrêter des plans centrés sur les forces du milieu et à identifier les personnes et organismes susceptibles de les mener à terme.

Dans la foulée de la préparation d'un plan stratégique, le comité de travail du CADC de l'époque (devenu la SADC) confiera un mandat à l'Institut de formation en développement économique communautaire (IFDEC) qui rédigera et diffusera un document intitulé *Profil du Bas-Richelieu : synthèse de la documentation*

---

19. Le document le plus accompli est sans doute le rapport Martin, Malette, Major, *Plan stratégique de développement de la MRC la Vallée-du-Richelieu*, 1993.

*existante*. Ce document fait état des principaux éléments qui permettent de situer la trajectoire de la MRC dans un cadre global<sup>20</sup>. Sur la base de ce diagnostic, les partenaires locaux seront appelés à «identifier les avenues de développement à favoriser».

Entre-temps, dès janvier 1993, un comité avait déjà identifié les étapes à franchir, prévu un échéancier et formulé un plan stratégique axé sur huit objectifs :

- devenir, comme région, un leader en environnement dans le but de capitaliser sur les efforts de dépollution des grandes entreprises de la région;
- consolider et favoriser la base industrielle tout en développant l'entrepreneurship local;
- encourager les projets de développement d'entreprises axés sur l'ajout net d'emplois et sur le développement de nouvelles productions locales;
- améliorer la formation de la main-d'œuvre;
- faire reconnaître le Bas-Richelieu comme une région touristique importante en relation avec son environnement exceptionnel du lac Saint-Pierre et de son archipel;

---

20. FDEC, *Profil du Bas-Richelieu : synthèse de la documentation existante*, 1993.

- faire en sorte que la région ait une définition et un discours communs concernant ses problématiques, c'est-à-dire la main-d'œuvre, le chômage et le développement sociocommunautaire;
- regrouper le monde municipal;
- maintenir et optimiser l'agriculture et l'industrie agro-alimentaire<sup>21</sup>.

Le plan sera soumis à la discussion auprès d'une vingtaine d'élus et membres d'organisations locales lors d'un colloque en mars 1993. Il s'agissait alors d'identifier de trois à six objectifs aptes à faire consensus auprès des principaux organismes de la région. Pour l'essentiel, les axes identifiés dans le *Plan stratégique* recevront un large appui. Néanmoins, malgré ces débuts prometteurs et malgré les discussions entre un nombre impressionnant de collaborateurs et de partenaires représentant pas moins de 74 organismes locaux au total, le *Plan stratégique* demeurera sans suite. La SADC assumera pratiquement seule le suivi du dossier.

Ce dernier organisme proposera, quelques mois plus tard, une seconde mouture du plan recentré sur quatre objectifs :

- favoriser la fusion des municipalités de l'agglomération urbaine;
- diversifier l'activité économique selon les quatre axes que sont l'environnement, le tourisme, l'agriculture et le secteur communautaire;

---

21. Comité d'aide au développement des collectivités Sorel-Tracy et Région, *Plan d'action local 1993-1994*, 1993.

- consolider et développer la base industrielle;
- combattre la dévitalisation de la collectivité<sup>22</sup>.

Le nouveau document sera, lui aussi, débattu avec les représentants locaux, mais le milieu éprouvera à nouveau diverses difficultés à assurer un suivi des projets spécifiques greffés à chaque objectif. L'analyse de la journée de textes produits entre 1993 et 1996 montre que le milieu était en mesure de bien identifier des domaines de relance et d'évaluer adéquatement le potentiel local. Mais le plan continuait de buter sur des obstacles majeurs parmi lesquels il faut mentionner la difficulté de définir des projets novateurs suffisamment précis et structurant pour susciter l'effet mobilisateur attendu. Il se heurtera à nouveau à un problème de suivi. Le manque de moyens freinera également la capacité de mener les dossiers à terme.

Plusieurs réalisations doivent être créditées à l'actif de la démarche mise en branle en 1993. Parmi celles-ci, il faut mentionner la création d'un Centre de service en métallurgie et l'élargissement de la participation au développement de la communauté du Centre de recherche en environnement UQAM/Sorel-Tracy. Il faut également souligner l'énergie avec laquelle la région mettra en place plusieurs mesures destinées à soutenir les chômeurs, comme l'Atelier du chômage, ou à ouvrir de nouveaux fronts de création d'emplois, comme la promotion de l'économie sociale. Suivront plus tard l'implantation d'un Centre de transfert technologique et la mise en

---

22. Comité d'aide au développement des collectivités Sorel-Tracy et Région et Municipalité régionale de comté du Bas-Richelieu, *Plan stratégique de développement de la collectivité du Bas-Richelieu*, 1994.

place d'un Carrefour de la nouvelle économie<sup>23</sup>. On constate aujourd'hui que cette période, sans doute décevante en regard des objectifs de création d'emplois, a permis de constituer un réseau d'accueil entièrement dévoué à la reconstruction de l'économie régionale. Qui plus est, l'analyse de la mission de chaque organisme permet de constater la présence d'une trame commune qui aidera ultimement à faire naître un schéma rassembleur. Dans l'optique de faire avancer l'objectif d'identifier des projets précis, la SADC convaincra ses partenaires de reprendre le sentier de la recherche.

#### 4. Démarche et méthode

Analysons de plus près ce processus commencé en 1995. Le parcours suivi a franchi 10 étapes pour lesquelles ont été définies des méthodes adaptées :

- *Analyse du potentiel du milieu et repérage des domaines d'activité en émergence*

Avant de s'attaquer à la recherche de solutions, il fallait affiner la compréhension du milieu et assimiler le parcours déjà complété. L'étude de la documentation consacrée à la relance de la région et un programme de rencontres avec les principaux animateurs du milieu permettra de situer les options déjà identifiées. Parallèlement, une analyse statistique permettra de repérer, à l'intérieur d'une masse d'indicateurs confirmant presque tous le déclin de l'économie locale, quelques secteurs en meilleure santé, incluant l'environnement et la fabrication de produits métalliques.

---

23. Site consacré à la R-D bénéficiant d'avantages sociaux.

- *Prise de contact avec les décideurs et évaluation de leurs perceptions*

Fort des conclusions d'un premier déblayage, un programme d'entrevues sera mis en route dans le but d'identifier les éléments susceptibles de rallier les appuis les plus larges au sein de la communauté du Bas-Richelieu. Au départ, 33 personnes devaient se soumettre à l'exercice, 27 entrevues seront complétées. Tous les milieux (entrepreneurial, communautaire, syndical, institutionnel, etc.) seront rejoints. Pour aller à l'essentiel, disons que le programme de rencontres fera ressortir une critique sévère de l'action des organismes concernés par le développement économique. Contrairement à ce qu'on aurait pu penser au départ, la liste des cibles à privilégier dans un éventuel plan de relance, loin de s'allonger, va se refermer sur trois domaines (métallurgie, environnement et agro-alimentation). Mais il était déjà entendu que l'accent devait être placé sur l'environnement. Il faut dire que dans le corridor Contrecoeur-Tracy-Sorel, on dénombre déjà plus de 3000 emplois directement rattachés à l'environnement. Le secteur est en outre un des rares domaines où se créent de nouvelles entreprises.

Cette ronde d'entrevues se révélera d'autant plus précieuse qu'elle permettra par ailleurs d'identifier des variables qui serviront ultérieurement de critères de sélection à l'équipe de recherche. Au total, 10 critères seront identifiés :

- Cibler des produits susceptibles de mener à des résultats rapides sur le plan de la création d'emplois (d'où découlera l'objectif de recruter des entreprises étrangères).
- Retenir des niches offrant des perspectives de croissance positives à moyen et long terme.

- Veiller à la présence d'un marché connexe important (dans la perspective d'élargir ultérieurement les assises sectorielles).
- S'assurer de bonnes perspectives sur le plan des exportations (l'économie du milieu était déjà fortement tournée vers les marchés extérieurs).
- Viser des segments de marché fragmentés pour éviter de concurrencer de grandes entreprises.
- Rechercher une valeur ajoutée élevée dans des domaines en pointe sur le plan technologique (l'objectif étant double : entrer dans la «nouvelle économie» et éviter d'augmenter l'appauvrissement des résidants par des baisses de salaire).
- Favoriser une bonne liaison avec le domaine de la métallurgie (où se situe la masse critique des entreprises de la région).
- Donner à la région la possibilité de se démarquer sur le plan international.
- Éviter une concurrence trop immédiate sur le territoire québécois.
- Garder pour objectif de ne pas amener dans la région des activités aux retombées environnementales non souhaitables (il en allait évidemment de la crédibilité du plan précisément centré sur le secteur de l'environnement).



- ***Identification de niches en croissance***

Les critères que nous venons d'énumérer serviront, à partir de juin 1998, de grille d'analyse à une revue exhaustive de la littérature scientifique et spécialisée touchant la fabrication d'équipements destinés au marché de l'environnement. Rappelons qu'entre-temps, le mandat de recherche s'était en effet resserré sur ce secteur.

L'analyse documentaire permettra de repérer 14 niches en croissance. La suite de la recherche se concentrera sur les deux niches les mieux cotées (les conteneurs destinés aux déchets nucléaires et les équipements en biotechnologie). Quatre autres domaines seront retenus dans l'optique d'en analyser ultérieurement le potentiel. Les niches restantes seront abandonnées en raison de leur trop faible correspondance avec les objectifs régionaux.

- ***Évaluation des technologies***

Dans chacune des deux niches retenues, l'équipe de recherche concentrera ses efforts au repérage et à l'évaluation des technologies en vue d'identifier une gamme de produits susceptibles de mettre à profit l'expertise régionale. À ce stade, seules les technologies requérant des composants métalliques seront étudiées. L'équipe mettra l'accent sur les systèmes en acier inoxydable en vue de renforcer une filière déjà présente dans la région.

Ajoutons que l'objectif étant de permettre à la région de se démarquer, seules les technologies non produites sur le marché nord-américain seront retenues pour fin d'investigation. Chaque technologie sera fichée en fonction de la dimension environnementale de son utilisation, de sa compétitivité, du risque commercial,

de son coût, de sa flexibilité, de son potentiel de croissance et de son positionnement face aux autres technologies disponibles.

Cette évaluation s'appuiera enfin sur une série de rencontres avec des représentants d'organismes à vocation scientifique et technologique.

- ***Évaluation préliminaire du marché***

Une étude préliminaire du marché sera entreprise sur la gamme des produits retenus. Seront notamment mesurés le volume potentiel de production, le niveau de fragmentation du marché, la nature de la clientèle, le cycle de vie des produits, la localisation géographique des marchés en croissance et les investissements requis en machinerie et en équipement. Ultimement, un jugement préliminaire sera rendu sur les conditions à réunir en vue d'assurer la rentabilité d'une usine de fabrication.

- ***L'identification des partenaires potentiels***

Une recherche dans les banques de données et sites Internet servira d'appui au repérage de firmes susceptibles d'être recrutées par la région pour mettre en place une ou plusieurs usines. À la suite des observations des étapes précédentes, l'équipe s'est rapidement rendu compte que le type de technologie recherchée avait principalement été développé en Europe occidentale. La recherche de partenaires se concentrera donc ce territoire dans l'optique d'identifier des entreprises répondant au profil recherché mais n'étant pas engagées dans des activités de production sur le continent nord-américain.

Les variables retenues dans la sélection seront les suivantes :

- Les activités d'exportation et l'intérêt pour le marché nord-américain.
- L'absence d'usine en Amérique du Nord.
- L'arrimage aux marchés de niche visés.
- La capacité de conception de systèmes.
- L'accès à une gamme de produits diversifiés.
- La technologie et ses possibilités.
- L'arrimage à l'expertise de la main-d'œuvre de la région.
- La capacité de contribuer au renforcement des liens avec les autres domaines d'activité prioritaires par la région.
- L'impact des procédés sur le plan environnemental.
- La crédibilité dans le milieu de l'environnement.
- La réputation en affaires, le dynamisme.

Au terme de l'étude de près de 2000 dossiers, une liste de 380 entreprises sera constituée. L'élimination des sociétés de taille trop modeste (moins de 50 employés) permettra de concentrer l'attention sur 75 firmes réparties dans une dizaine de pays.

- ***L'enquête auprès des partenaires potentiels***

Une enquête téléphonique sera alors entreprise auprès de ces 75 sociétés dans le dessein de mieux cerner leurs domaines d'activité et d'évaluer leur stratégie corporative. Le questionnaire d'entrevue sera soumis en général à un dirigeant de l'entreprise (présidence, vice-présidence développement ou direction à la production). Dans les sociétés les plus importantes, deux ou trois personnes seront interviewées.

Dans le but de maximiser les chances d'obtenir une entrevue et afin de valider les informations recueillies, l'approche de l'enquête croisée sera retenue. Une équipe localisée à Brest<sup>24</sup> engagera le processus et une équipe basée à Montréal<sup>25</sup> lui emboîtera le pas quelques semaines plus tard. Dans la quasi-totalité des cas, les personnes contactées seront différentes.

Au terme de cette phase de la recherche, 40 firmes accepteront de transmettre l'information recherchée.

- ***Sélection des partenaires répondant le mieux aux attentes régionales***

L'analyse des dossiers s'est conclue par l'identification de 19 entreprises correspondant au profil recherché. Un portrait de chacune de ces firmes sera rédigé dans la perspective de soutenir le travail de recrutement.

---

24. Recrutée par le directeur du groupe brestois E3D.

25. Formée de membres du Groupe de recherche sur la reconversion industrielle de l'UQAM.

- ***Identification de partenaires dans le Bas-Richelieu***

L'application du programme d'entrevues auprès des partenaires potentiels a confirmé que la présence de partenaires en région pourrait constituer un atout. Deux firmes locales reconnues pour leurs expertises dans les deux niches priorisées seront conséquemment approchées en vue de les informer et de les faire participer à la démarche.

- ***Les sources de financement***

Il restait, pour compléter le dossier, à identifier des sources de financement potentielles. Une revue des programmes gouvernementaux et des stratégies des fonds de capital de risque nécessitera un nouveau programme de 15 entrevues où sera testé l'intérêt pour la démarche menée par la région et les cibles sectorielles retenues. Une dizaine de sources de financement potentielles seront recensées dans le rapport remis aux autorités du Bas-Richelieu.

Au terme de ce processus, l'équipe de recherche, en étroite collaboration avec les organismes concernés par le développement économique régional, se penchera sur l'étude des conditions à créer pour assurer un arrimage fructueux avec l'économie du Bas-Richelieu. Il apparaîtra évident que des travaux étaient requis au niveau des infrastructures. Un important travail de représentation sera entrepris par les autorités administratives et politiques régionales en vue de rassembler les fonds nécessaires à la bonne marche de différents travaux.

Le ministre québécois des Finances annonçait, lors du dépôt de son budget de mars 2000 l'octroi de 21 millions de dollars à la communauté de Sorel-Tracy en vue de contribuer à la modernisation

des infrastructures et de permettre la mise en œuvre du plan de reconversion. Au moment où ces lignes sont écrites, une autre demande est à l'étude au sein des instances du gouvernement fédéral.

Il est cependant déjà acquis que la région disposera de ressources nécessaires à la poursuite de sa démarche. Les fonds obtenus en mars 2000 permettent par ailleurs d'entreprendre une série de travaux dédiés à l'amélioration des infrastructures régionales. Un important budget sera notamment affecté au dragage des fonds ensablés du port et à la mise en place d'une structure d'accueil dans un nouveau parc industriel régional appelé à devenir une technopole en environnement.

## **Conclusion**

La démarche dont nous venons de faire état cherchait à respecter les sensibilités et les réalités régionales tout en ouvrant des perspectives de développement originales. Elle avait également pour mission d'alimenter le milieu dans sa recherche d'une stratégie de redressement la plus consensuelle possible. Au-delà de ces objectifs déjà fort ambitieux, il fallait concevoir, à son niveau le plus pratique, une approche apte à permettre à la communauté régionale de se donner les moyens de choisir les termes de son arrimage au nouveau cadre économique mondial. Nous verrons dans les prochains mois où cette démarche mènera le Bas-Richelieu.

Il sera alors intéressant de comparer cette démarche à celles qui ont pu être menées ailleurs. À cet égard, la comparaison avec l'étude consacrée à la MRC de l'Or Blanc par Marc-Urbain Proulx<sup>26</sup> est une

---

26. M.-U. Proulx, *Aménagement et développement chez les MRC du Québec : mariage ou concubinage*, UQAC, Groupe de recherche et d'intervention régionale, 1992, p. 25-43.

de celles qui pourraient retenir l'attention, car la stratégie de planification retenue dans la MRC du Bas-Richelieu, au lieu de privilégier une trentaine de projets de dimension modeste comme ce fut le cas dans celle de l'Or Blanc, s'est, dès le départ, dirigée vers des projets moins nombreux, mais plus ambitieux. Les questions à soulever ne retiendront pas seulement le nombre de projets, mais bien la nature des liens entre stratégie, concertation et développement local.

À un niveau à la fois plus général et théorique, nous croyons que notre connaissance des mécanismes de la relance au niveau régional repose sur deux défis complémentaires, le premier consiste à hiérarchiser et à lier les divers ordres de contraintes qui entravent le développement local, le second, à sérier et à articuler la panoplie des moyens et des stratégies qui s'offrent aux acteurs locaux afin de tracer la voie vers la réalisation d'un développement local durable. Ces défis posent d'emblée la difficulté d'arrêter une démarche appropriée et d'appuyer cette dernière sur une méthode et sur des outils de travail adaptés. En cette matière, et ce uniquement sur la base des réalisations identifiables à ce jour (Centre de transfert technologique, Carrefour de la nouvelle économie, montée en force de l'emploi en environnement, financement du plan de reconversion), le cheminement du Bas-Richelieu montre clairement qu'on a tort de jeter la serviette devant les défis posés par la relance des vieilles zones industrielles.

Yves BÉLANGER, Département de science politique, UQAM  
Dorval BRUNELLE, Département de sociologie, UQAM  
Christian DEBLOCK, Département de science politique, UQAM

## Résumé

La volonté du milieu de changer radicalement son environnement économique a conduit à une impressionnante mobilisation des énergies au cours de la dernière décennie au sein de la MRC du Bas-Richelieu. La démarche présentée dans cet article a constitué le point de rencontre entre deux objectifs souvent difficiles à concilier soit (1) le respect des sensibilités régionales et (2) l'identification de modalités d'arrimage au nouveau cadre économique mondial. L'expérience ne fera sans doute pas école, mais elle offre une lecture contemporaine de la complexité des défis qui interpellent aujourd'hui les communautés régionales et locales.

## Summary

The determination of the people in the MRC du Bas-Richelieu to radically change their economic environment has led to an impressive mobilization of their energies throughout the last decade. The approach presented in this article constitutes the meeting point between two objectives that are often difficult to reconcile, namely (1) respect for regional sensibilities and (2) the identification of shipping methods in the new framework of the global economy. The experience will undoubtedly not gain widespread acceptance, but it offers a contemporary interpretation of the complexity of the challenges that regional and local communities confront today.

## Resumen

El deseo general de cambiar radicalmente el entorno económico condujo a una fuerte movilización de energías durante la última



década en la MRC del Bajo-Richelieu. Este proceso, presentado en nuestro artículo, se sitúa en un punto de encuentro entre dos objetivos que en general son difíciles de conciliar : (1) el respeto de las sensibilidades regionales y (2) la identificación de modalidades de acercamiento a nivel de la estructura económica mundial. Probablemente, esta experiencia no se convertirá en un modelo a seguir, pero ofrece al menos una lectura contemporánea de la complejidad y los desafíos que enfrentan hoy las comunidades regionales y locales.