

**LA CONCILIATION ENTRE LA RECONVERSION INDUSTRIELLE ET
LE DÉVELOPPEMENT DURABLE :
L'EXPÉRIENCE DU BAS-RICHELIEU**

YVES BÉLANGER

30 octobre 2002

Ce texte a pour objectif de situer la relation qu'il est possible d'établir entre la reconversion et le développement durable.

Dans l'actuel contexte de mondialisation, les reconversions se révèlent de plus en plus fréquentes et nécessaires. Plusieurs l'ont démontré, la mondialisation accentue les faiblesses et les vulnérabilités en modifiant et en intensifiant la concurrence. De plus, comme les capitaux ont pratiquement aboli les frontières, une lutte féroce en vue d'attirer les investissements attise les rivalités entre régions ou localités. Or, les modèles économiques classiques nous ont appris que les investissements sont précisément la variable qui propulse le développement. Et le développement, ou plutôt le redéveloppement, est l'objectif premier de la reconversion.

Dans le cadre du présent texte nous abordons trois points soit, dans l'ordre (1) la reconversion et les conditions de sa réussite, (2) l'enjeu posé par le développement durable et (3) l'illustration du processus à l'aide de l'analyse de la trajectoire de la MRC du Bas-Richelieu au cours des dernières années.

1. La reconversion et les conditions de sa réussite

Avant d'aller plus loin, il serait peut-être opportun de rappeler que le concept de reconversion est apparu au lendemain de la Deuxième guerre mondiale devant l'évidence qu'il fallait démanteler l'économie de guerre pour lui redonner une vocation civile. Depuis, le problème de ce passage du marché de la défense au marché commercial s'est posé à plusieurs reprises comme cela a notamment été le cas à la fin de la guerre froide en 1989.

L'ampleur et la nature des adaptations rendues nécessaires au début des années 1990 a exigé une approche variée de l'effort de reconversion qui a notamment pris des dimensions territoriales. En effet, plusieurs communautés et régions ont été durement frappées par les fermetures d'usines et de bases militaires, en Amérique autant qu'en Europe occidentale et orientale. La reconversion qui était plutôt vue comme une opération interne aux entreprises ou une opération de dimension nationale a donc été approchée différemment. Elle est devenue, dans plusieurs pays, l'expression du passage de l'économie des localités et régions d'une mission militaire à une mission civile.

Le concept a, par la suite, été élargi de sorte que lorsqu'on traite de reconversion, on évoque aujourd'hui le processus par lequel s'opère le passage d'une vocation économique à une autre. Ce n'est pas en introduisant un nouveau concept qu'on a inventé la problématique de l'adaptation économique des territoires et régions. Chaque révolution technologique a forcé son lot de communautés à repenser leur développement et les cas de reconversion qui ont jalonné l'histoire du Québec sont nombreux (Beauce, Bois-Francs, etc.).

Reconvertir? Simple à dire, plus complexe à faire. Une communauté s'engage rarement volontairement dans un tel exercice. Elle y est généralement poussée par la nécessité, une nécessité qui est toujours conditionnée par des impératifs économiques comme les fermetures d'usines et le chômage. La reconversion est aussi, bien entendu, tributaire de l'évolution technologique. L'enjeu de la reconversion ne concerne pas uniquement les territoires industrialisés déclassés au plan technologique, mais également, de plus en plus, les régions ressources qui ont peine à affronter la concurrence internationale. On peut ici penser à la Gaspésie ou au Saguenay-Lac-Saint-Jean.

Plusieurs chercheurs ont constaté le phénomène. Bernard Guestier¹ souligne avec beaucoup d'à-propos que la trajectoire issue de la mondialisation cristallise les enjeux du développement économique autour des grands pôles urbanisés, ce qui pousse à la marginalité les régions périphériques. Christiane Gagnon² ajoute que plusieurs gouvernements n'hésitent pas à condamner leurs régions qui demeurent en dehors du circuit industriel de pointe.

Pour que l'imagination puisse prendre la mesure de l'ampleur de la tâche associée à la reconversion, mentionnons qu'elle implique des interventions sur la main-d'oeuvre, sur le tissu industriel et sur le milieu social, dans l'optique de développer de nouveaux arrimages en lien avec des axes à la fois porteurs et compétitifs. Le but ultime est toujours de reconstruire le milieu pour y ramener emplois et prospérité. Pour Michael Porter³, si les territoires en difficulté ne parviennent pas à réunir leurs forces autour d'avantages concurrentiels aptes à permettre la réintégration dans les filières internationalisées, elles risquent d'être condamnées au déclin et de devenir des régions perdantes.

La tentation du repli sur soi est souvent le premier réflexe. L'idée que le milieu n'a au fond qu'à établir ses priorités pour que le reste suive, est une illusion. Le milieu est le germe du renouveau, mais il doit nécessairement prendre acte de l'intégration des marchés et de la domination de ces marchés par des forces transnationales. Sur la base de données de 1998, Laurent Carroué rappelle que 25% de l'activité économique mondiale s'exerce sous la domination directe des 200 plus grandes firmes multinationales et que ces dernières ont la main haute sur plus de 50% du commerce mondial⁴. Mais il souligne aussi que la mondialisation s'enracine d'abord dans le territoire et qu'en agissant sur ce territoire on est aussi susceptible d'agir sur la mondialisation.

En reprenant de plus en plus à leur propre compte la notion de mondialisation à visage humain, les organismes internationaux, les gouvernements et plusieurs entreprises montrent que tout n'est pas encore joué et qu'il reste bien un espace aux communautés et territoires. Mais la seule action des forces du milieu est rarement suffisante, pas nécessairement structurante et pas obligatoirement responsable sur le plan social et environnemental. Ici il n'y a pas d'absolu. Il y a quelques années, Alain Lipietz écrivait que l'objectif doit être : « de traduire l'intuition du territoire dans une approche suffisamment rigoureuse pour être crédible et défendable dans le contexte d'aujourd'hui »⁵.

Le succès d'un plan de reconversion réside rarement dans une spécialisation centrée sur les seuls avantages économiques comparatifs qu'un territoire peut faire valoir au niveau mondial. Un minimum de diversité est nécessaire à la stabilité économique et au développement des richesses patrimoniales, communautaires et culturelles qui seront les assises du milieu de vie.

À la recherche de pistes aptes à inspirer le cheminement local et régional, diverses expériences menées un peu partout dans les pays industrialisés⁶ se révèlent fort inspirantes. Nous en dégageons sept enseignements :

1. Les démarches de reconversion les plus fructueuses se sont inscrites dans une planification encadrée au niveau local.
2. Les instances politiques et gouvernementales ont joué un rôle important pour faciliter le démarrage de projets et créer les conditions nécessaires aux relances. Mais la reconversion est rarement le seul fruit d'une planification raisonnée par l'État.
3. Il a fallu développer un plus grand partenariat entre les secteurs public et privé.
4. Il a également fallu faire émerger un leadership local en appui sur diverses formes de concertation. En fait, l'implication du milieu constitue le principal actif intangible de la reconversion.
5. L'innovation a été une clé importante du succès dans la mesure où cette innovation a pu s'asseoir sur une collaboration entre des acteurs dédiés à la recherche localement.
6. De nombreux efforts ont été déployés en vue de modifier l'image du territoire.
7. Même si des résultats ont pu, parfois, être constatés à court terme, la reconversion est une oeuvre qui ne s'accomplit que dans des échéanciers de long terme (souvent 10 à 20 ans).

Ces différents éléments permettent de constater qu'il est possible d'optimiser les chances de succès en arrimant localement un processus de reconversion ouvert sur le monde extérieur et disposé à accepter sa transformation.

2. Aborder le développement durable dans un milieu en reconstruction

Comment arrimer le processus de reconversion au développement durable? Comme nous le savons tous, le développement durable postule qu'il est possible de d,harmoniser l'environnement et le développement économique. Le concept invite, de ce fait, à la réconciliation entre la responsabilité et la rentabilité.

Même si le cheminement de plusieurs dossiers internationaux, comme celui sur les accords de Kyoto par exemple, peut donner à penser que leur mise en oeuvre est difficile à réaliser, le développement durable a progressé de façon significative au fil des dernières années. Par exemple, de nombreuses firmes cherchent aujourd'hui à projeter une image de responsabilité sociale et environnementale. La question les préoccupait beaucoup moins il y a seulement quelques décennies.

Raymond Barre, maire de Lyon et ancien premier ministre français, invitait récemment la communauté internationale à provoquer des inflexions à l'économie mondiale, reconnaissant que la chose ne serait pas facile à faire, mais que cela demeurerait néanmoins nécessaire. M. Barre considère que le développement durable sera un des concepts dominants du 21^{ième} siècle⁷.

Mais si le développement durable est perçu comme un obstacle de plus sur la route déjà cahoteuse de la reconversion, le niveau de pénétration des sensibilités environnementales risque fort d'être limité. Or, pour une communauté en reconversion, l'objectif de se repositionner au plan économique est prioritaire. Ce serait une grave erreur de l'oublier. Dans tout processus de reconversion, les lois de l'économie imposent des limites certaines au rythme de mise en oeuvre des objectifs environnementaux. Il faut plutôt voir dans la reconversion un mouvement susceptible de bifurquer vers une vision apte à intégrer les objectifs propres au développement durable.

- La reconversion est un enjeu qui se pose dans des milieux dégradés où, souvent, la résolution de problèmes environnementaux est une condition nécessaire à la relance économique.
- Les milieux en reconversion doivent nécessairement créer des conditions aptes à améliorer leur compétitivité. Or l'optimisation de l'utilisation des ressources, comme les matières premières et l'énergie, est une avenue susceptible d'aider à rencontrer cet objectif. C'est ici qu'entre en scène la notion d'écologie industrielle.
- On l'aura compris, un milieu en reconversion est à l'affût d'opportunités d'affaires et de projets qui alimenteront son renouvellement. En intervenant dans l'optique de soutenir cette quête, il est possible d'atteindre les objectifs propres au développement durable.

- Les milieux en reconversion ont un impérieux besoin de soutien de la part des organismes publics, on le devine aisément, mais aussi de la part des institutions qui se dédient localement au développement économique comme les Centres locaux de développement (CLD), les Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC), les fonds de relance locaux, etc.
- L'innovation est une importante clé du succès en ce qui a trait aux démarches de reconversion. Il est sans doute plus complexe d'intervenir à ce niveau car, en terre canadienne et québécoise notamment, les programmes de recherche et de développement dédiés à l'environnement comme au développement durable demeurent peu nombreux et les ressources sont limitées.
- Il est primordial, pour un territoire en reconversion, de changer son image. Il ne fait ici aucun doute que l'image d'une région sensible à l'environnement demeurera toujours meilleure que celle d'une région polluante. Voilà un axe où la notion de développement durable peut s'imposer avec évidence.
- Cela a été souligné précédemment, la recherche d'un consensus au niveau de la communauté en ce qui a trait aux objectifs de la reconversion constitue également un facteur de réussite de première importance. Pour poursuivre la mise en place d'activités nouvelles susceptibles d'intégrer la protection de l'environnement, il est essentiel d'en faire un élément de consensus partagé notamment par le milieu des affaires.

L'arrimage entre le développement durable et la reconversion peut mener à un plan de match riche et diversifié. Il se doit, en tout premier lieu, d'être adapté au territoire auquel il s'adresse. Il faut aussi miser sur le fait que la reconversion provoque une ouverture qui ne se limite pas au seul changement d'activité économique, elle modifie aussi la culture et transforme les valeurs communautaires. Le terreau de la reconversion peut-être fertile à la promotion du développement durable à une large échelle.

3. La trajectoire du Bas-Richelieu : une démarche riche d'enseignements

Rappelons que le milieu du Bas-Richelieu comporte une importante zone industrielle développée à l'époque où l'industrie lourde incarnait la modernisation et donnait accès à l'enrichissement collectif et individuel. Avec les années 1980, il est apparu que cette période tirait à sa fin et qu'il allait en résulter d'importants problèmes d'adaptation. Le Bas-Richelieu a vécu avec beaucoup d'intensité et d'angoisse le déclin de son industrie lourde. La région a fait face à plusieurs fermetures d'usines (chantier naval MIL en 1988, Beloit et Soreltex en 1994, Tioxide en 2000), pour se retrouver confrontée à des problèmes structurels importants. Entre 1979 et 1996 l'emploi industriel sur lequel reposait l'économie du territoire est passé de 9 158 à 5 810, soit une chute de 36,5%. Comme le souligne René Lachapelle, le milieu « est devenu une région sinistrée »⁸.

Non seulement la communauté a-t-elle vu s'effondrer une partie significative de son économie, mais, déjà pointée du doigt comme la principale source de pollution industrielle du fleuve Saint-Laurent, elle a également dû composer avec un bilan environnemental passablement lourd. Le tissu socio-économique a suivi dans la glissade, attribuant à la MRC le championnat de la Montérégie (rive sud de Montréal) au plan du chômage, de l'aide sociale et de la détérioration des revenus de ses résidents⁹. Au cours des années 1980 la communauté espérait une relance tout en se déchirant sur la façon de la mettre en chantier, elle a pris acte de la nécessité de prendre en main sa reconversion vers 1993, après que différentes revendications dirigées vers les gouvernements supérieurs tantôt par les syndicats et tantôt par le milieu des affaires eurent échouées.

En s'appuyant sur un exercice de recherche, d'animation et de concertation qui a mis à contribution l'ensemble des décideurs de la région, des pistes ont été identifiées comme autant d'axes de renouveau potentiels. L'environnement figurait au sommet de la liste, car la région espérait bien tabler sur les nouveaux savoir-faire développés sur le territoire pour aider à améliorer la performance environnementale de ses entreprises. (Le Centre de recherche en environnement UQAM/Sorel-Tracy ou CREUST a ici été un agent de changement important). Mais d'autres cibles comme le tourisme et le secteur agroalimentaire seront également retenues dans la stratégie.¹⁰

Notons que la sensibilité au développement durable a pris racine en cours de processus, plusieurs intervenants de la région ayant bien compris qu'il ne suffirait pas d'effectuer une percée industrielle dans un nouveau secteur, soit l'environnement, mais qu'il serait aussi nécessaire de développer une pratique et une image à l'abri des critiques. L'objectif sera de devenir un modèle écologique. Le choix de la filière environnementale ne sera pas le fruit du hasard, mais le résultat de convergences et d'une volonté de changement dans le milieu.

Vers 1995, le milieu et ses acteurs économiques manifestaient déjà une ouverture d'esprit et une grande disponibilité face aux idées nouvelles. Ce milieu avait également repéré ses points forts et analysé ses points faibles dans l'optique de s'engager en priorité dans la reconstruction de son tissu industriel. Après évaluation, le domaine de la fabrication de produits métalliques destinés au marché de l'environnement sera retenu et des travaux qui se poursuivent aujourd'hui seront entrepris en vue d'alimenter une diversification dans diverses niches en lien avec ce marché.¹¹ Les artisans de la reconversion miseront par exemple sur la réutilisation des résidus industriels et domestiques. En cela, ils ont donné naissance à une stratégie des plus intéressantes et prometteuses au plan de l'écologie industrielle.

La région participera par ailleurs très activement à une démarche visant à faire attribuer au Lac Saint-Pierre, qui baigne le territoire, le statut de réserve de la biosphère reconnue par l'UNESCO. Cette valorisation du patrimoine environnemental a rapidement été perçue comme un tremplin susceptible d'appuyer les efforts en vue de changer l'image régionale tout en offrant des possibilités sur le plan touristique. On peut dire que ce dossier a donné lieu à une application intéressante du concept de développement durable.

Parallèlement, des démarches ont été entreprises en vue de consolider le réseau institutionnel et les infrastructures locales. Au *CREUST* viendront s'ajouter un nouveau commissariat industriel pour dynamiser le travail de prospection, un *Carrefour de la nouvelle économie pour soutenir la R-D*, un *Centre de transfert technologique en écologie industrielle pour seconder le développement des entreprises sur les plans techniques et technologiques* et une *Corporation des parcs et ports* qui intégrera et développera le potentiel d'accueil de la région. Tous se tourneront vers la promotion de l'environnement.

Au début des années 2000, la région apparaissait déjà comme un milieu avant-gardiste en matière d'écologie industrielle. Dans l'optique de concrétiser par de nouvelles implantations d'entreprises cette avancée et d'autres démarches analogues, des demandes d'aide seront acheminées aux gouvernements supérieurs. Elles se traduiront par l'attribution d'un financement de 21 millions de dollars émanant du gouvernement provincial et l'affectation d'une enveloppe réservée dans des programmes existants totalisant 7 millions de dollars de la part du gouvernement fédéral. En outre, la région se verra attribuer par le gouvernement québécois un statut fiscal particulier.

On peut déjà constater que les objectifs propres au développement durable et à l'écologie industrielle font partie du cadre stratégique régional et il serait étonnant d'assister à leur abandon dans l'avenir. Il reste toutefois de grands défis à relever sur le plan de la diversification industrielle, au niveau de la consolidation des institutions dédiées à la recherche et au transfert technologique ainsi qu'au niveau de la dévitalisation des vieux quartiers¹².

Conclusion

Une communauté qui fonctionne a-t-on déjà écrit « est un bien public autour duquel va s'organiser la riposte aux menaces qui la confrontent »¹³. L'absence de prise en compte des dimensions environnementales est certainement une menace dans le monde d'aujourd'hui.

Même si les grands enjeux environnementaux qui occupent actuellement le devant de la scène prennent d'office des dimensions internationales, il n'est possible de mettre à profit que localement les opportunités susceptibles de surgir lorsque se mettent en marche des démarches de reconversion.

Il faut garder à l'esprit que la reconversion mène à une ouverture au changement qui peut intégrer de nouvelles valeurs environnementales. Si cette reconversion est conduite dans une perspective de long terme, elle sera inévitablement amenée à anticiper sur le cheminement de la société au plan environnemental et deviendra, par le fait même, sensible au développement durable.

-
- ¹ Bernard Guestier « Innovative Milieu and Regional Development », *Revue européenne de géographie*, no 48, 28 février 1998.
- ² Christiane Gagnon, *La recomposition des territoires-villes*, L'Harmattan, 1994.
- ³ Michael E. Porter, « The Competitive Advantage of the Inner City », *Harvard Business Review*, mai-juin 1995.
- ⁴ Laurent Carroué, *L'Union européenne de l'UE à l'Europe occidentale*, pP, Armand Collin, 1998.
- ⁵ Alain Lipietz et al, *Les régions qui gagnent*, Paris, PUF, 1992.
- ⁶ Yves Bélanger, Dorval Brunelle, Christian Deblock et al., *Pour une stratégie de reconversion de l'industrie manufacturière de la MRC du Bas-Richelieu, Rapport final*, MRC du Bas-Richelieu, mars 1997, 323 pages.
- ⁷ Cité dans Éric Clément, « Mondialisation, le profit sera-t-il démocratique? », *La Presse*, 25 février 2002.
- ⁸ René Lachapelle, *La reconversion du site de construction navale de Sorel-Tracy*, Ronéotypé, 2001.
- ⁹ Voir *Le Bas-Richelieu : Stratégie et développement*, (www.bas_richelieu.com)
- ¹⁰ Yves Bélanger et al., *Les opportunités de diversification de l'industrie manufacturière du Bas-Richelieu dans le marché de l'environnement, version synthèse*, 31 mars 1999, 150 pages.
- ¹¹ Yves Bélanger, Aude Fleurant et Diane Roussel, *250 fabricants nord-américains d'équipements dans dix niches en croissance du marché de l'environnement*, 31 mars 1999, 75 pages .
- ¹² Voir René Lachapelle, *op.cit.*
- ¹³ Mario Polèse, *Économie urbaine et régionale, logique spatiale des mutations économiques*, *Économica*, 1994.