HEC MONTRÉAL

MR-63 : le marketing des espaces éphémères

par
Kathy Nguyen

Jean-Sébastien Marcoux
HEC Montréal
Directeur de recherche

Sciences de la gestion
(Spécialisation Marketing)

Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences en gestion
(M. Sc.)

Mai 2022
© Kathy Nguyen, 2022

Résumé

Les espaces urbains éphémères sont des nouvelles manières de penser et de vivre la ville. En ce sens, beaucoup d'initiatives ont vu le jour et la COVID-19 a contribué à l'intérêt grandissant de ces lieux. L'urbanisme temporaire produit ces espaces éphémères à travers une démarche participative d'aménagement urbain soucieuse des besoins des citoyens. Le marketing expérientiel et le marketing événementiel utilisent les espaces éphémères pour vendre des espaces, des services ou des produits. Par contre, ces champs d'activités ont une vision restreinte qui porte principalement sur les boutiques éphémères et les consommateurs.

Ce mémoire explore cette lacune en s'intéressant à l'espace interstitiel entre le marketing événementiel, expérientiel et l'urbanisme temporaire. En s'inspirant des travaux du *Consumer Culture Theory* (CCT), une ethnographie en entreprise a été effectuée auprès de l'organisation MR-63 pour élucider comment les projets éphémères voient le jour et comment les notions de l'urbanisme temporaire, du marketing expérientiel et du marketing événementiel sont mises à profit conjointement. Cette recherche offre une meilleure compréhension du rôle des entrepreneurs culturels dans le développement des espaces urbains éphémères.

Les résultats relèvent que les espaces publics éphémères sont bénéfiques à plusieurs niveaux, autant pour la métropole, les concepteurs que les utilisateurs. Ce mémoire affirme qu'ils naissent d'initiatives entrepreneuriales, car les entrepreneurs sont agiles, flexibles et plus aptes à composer avec les contraintes de l'éphéméralité que les autorités municipales. L'écosystème municipal est étanche, n'étant ainsi pas un terreau fertile pour inaugurer les initiatives éphémères. De plus, ces résultats démontrent que l'éphéméralité est un outil polyvalent pour penser les espaces publics en procurant aux concepteurs un large spectre d'expérimentation à faible coût. Elle fournit également à la ville de meilleures chances pour s'adapter à des situations de crise telle que la COVID-19.

Mots clés : Espaces urbains éphémères, marketing, entrepreunariat, parties prenantes, COVID-19, ethnographie en entreprise, *Consumer Culture Theory.*

Table des matières

Résumé II

Liste des figures V

Remerciements VI

Chapitre 1 : Introduction 1

Chapitre 2 : Revue de littérature 5
2.1 Les espaces publics urbains 5
2.2 Les espaces publics urbains éphémères 7
2.3 Les parties prenantes 12

Chapitre 3 : Méthodologie 17
3.1 Contexte de l'étude 17
3.2 Perspective CCT 21
3.3 Méthodes de collecte de données 22
3.3.1 Entrevues individuelles 23
3.3.2 Observations 24
3.3.3 Analyse d'archives 25
3.4 Analyse des données 25

Chapitre 4 : Présentation des résultats 26
4.1 Le projet qui prend forme 27
4.1.2 L'obtention des wagons 32
4.1.3 L'inauguration de la marque MR-63 35
4.1.4 La Phase 1, un projet pour rembourser des dettes 41
4.2 La gestion des espaces éphémères 46
4.2.1 Les effets de la pandémie 50
4.2.2 Les Dimanches F-MR, la renaissance après la crise sanitaire 53
4.3 Les citoyens au coeur du projet 56
4.3.1 La mise en place de différentes initiatives d'écoute citoyenne 59
4.3.2 La voix des commerçants du Sud-Ouest 66
4.3.3 Les consultations publiques organisées par la Ville de Montréal 67
4.3.4 La complexité administrative de la Ville de Montréal 72

Chapitre 5 : Discussion et conclusion 73
5.1 Discussion des résultats 74
5.2 Contributions et implications 75
5.3 Limites et avenues de recherche 78

Bibliographie 81

Annexes 89

Annexe 1 : Certificat d’approbation éthique 89

Liste des figures

Figure 1: L’espace interstitiel entre le marketing événementiel et l'urbanisme temporaire que ce mémoire cherche à explorer 16

Figure 2 : Maquette de la Station F-MR à la Place des Bassins entre le 16 mai au 16 septembre 2018. Source : Archives MR-63 37

Figure 3 : Photo du site de la Station F-MR à la Place des Bassins entre le 16 mai au 16 septembre 2018. Source : Archives MR-63 38

Figure 4 : Photo du site de la Station F-MR à la Place des Bassins entre le 16 mai au 16 septembre 2018. Source : Archives MR-63 38

Figure 5 : Maquette de la Phase 1 entre le 19 juillet au 15 septembre 2019 au parc William-Dow à l’intersection des rues Peel et Ottawa. Source : Archives MR-63 41

Figure 6 : Photo de la Phase 1 entre le 19 juillet au 15 septembre 2019 au parc William-Dow à l’intersection des rues Peel et Ottawa. Source : Archives MR-63 42

Figure 7 : Photo de la Phase 1 entre le 19 juillet au 15 septembre 2019 au parc William-Dow à l’intersection des rues Peel et Ottawa. Source : Archives MR-63 42

Figure 8 : Ligne du temps de l’ensemble des activités de MR-63 56

Figure 9 : Commentaire d’un citoyen sur la page Facebook de « J’aime Griffintown ». Récupéré le 13 mars 2022 63

Figure 10 : Commentaire d’une citoyenne sur la page Facebook de « J’aime Griffintown ». Récupéré le 13 mars 2022 63

Figure 11 : Commentaire d’un citoyen sur la page Facebook de « J’aime Griffintown ». Récupéré le 13 mars 2022 64

Figure 12 : Commentaire d’un citoyen sur la page Facebook de « J’aime Griffintown ». Récupéré le 13 mars 2022 64

Figure 13 : Commentaires reçus des citoyens via le formulaire mis en ligne du 11 au 26 août 2021 par l’arrondissement du Sud-Ouest 72

Remerciements

J’ai changé au cheminement mémoire, car je voulais m’imposer ce défi de taille. Je voulais pousser mes limites et sortir de ma zone de confort, dire que j’ai été servie est un euphémisme!

Je savais d’emblée que rédiger un mémoire était une tâche particulièrement difficile, mais rien ne m’avait préparé à affronter une telle avalanche. Rédiger ce mémoire a été de loin la chose la plus difficile que j’ai dû accomplir intellectuellement, émotionnellement et mentalement.

À travers ce processus, je suis passée par une gamme d’émotions et d’événements. Je me suis perdue, j’ai appris, j’ai grandi, j’ai évolué, je me suis remise en question, je me suis découverte. Ça a été des montages russes, mais je n’y aurais rien changé. Je suis reconnaissante pour tout le processus, le beau, le bon et le mauvais. J’y ai mis corps et âme et j’en suis immensément fière.

Je n’aurais pas pu y arriver sans les personnes qui m’ont entouré et épaulé à travers ce périple.

Je tiens tout d’abord à remercier mon directeur Jean-Sébastien Marcoux. Merci pour votre vision et merci d’avoir toujours cru en mon projet.

Merci à Frédéric et Étienne Morin-Bordeleau de m’avoir accueilli dans votre organisation et d’avoir accepté que je m’incruste dans votre univers.

Merci à ma mère de m’avoir toujours supporté dans tous mes projets. Je suis tellement fière d’être ta fille.

Élisabeth, merci. Tu as été ma boussole et mon repère à travers ce brouillard.

Camille, merci pour ton amitié sans limites.

Finalement, à mon amour, Francis. Merci d’être là et merci pour ton écoute sans faille.

Chapitre 1 : Introduction

À l'est de Londres dans le quartier branché de Shoreditch se situe le Village Underground, un espace de créativité et de diffusion culturelle composée d'anciens wagons de métro Jubilee (Village Underground, 2022). Ce lieu mythique capte l'attention des frères Frédéric et Étienne Morin-Bordeleau lors d'un soir en 2012. L'année suivante, les deux rêveurs et créatifs s'inspirent du concept unique du Village Underground pour créer leur entreprise montréalaise au nom de MR-63. Les Morin-Bordeleau récupèrent huit wagons de métro MR-63 pour les transformer en espace culturel. Le but est de créer un bâtiment pérenne où les trains sont des vitrines culturelles pour les talents locaux en art, design et gastronomie. Or, les cofondateurs se butent à plusieurs difficultés, dont une pandémie mondiale, changeant ainsi la trame narrative du projet. Dès lors, ils développent des événements éphémères en cours de route pour financer le complexe permanent et du même coup, se faire connaître auprès du public. Ainsi, ils érigent plusieurs espaces éphémères entre 2018 et 2021, soit la Station F-MR, la Phase 1 et Les Dimanches F-MR. Les wagons de métro MR-63 s'animent à travers des villages éphémères avec l'installation de mobiliers urbains, d'événements et d'activités diverses. Ces lieux offrent aux Montréalais un espace multifonctionnel de travail, de détente, de rassemblement et de découvertes.

Les espaces éphémères sont : « [...] des espaces ouverts, publics ou privés, aménagés ou en friche, par des équipements, des structures, des aménagements légers et labiles, supportant des activités économiques, de loisirs, culturelles et sociales [...] » (Pradel, 2019, par. 4). Ces lieux transforment temporairement les périmètres de la ville en la dynamisant et en lui conférant de nouvelles fonctions. Ils renforcent également les tissus sociaux et génèrent des retombées économiques et médiatiques. D'innombrables installations sociales éphémères semblables abondent dans la métropole montréalaise (Forêt urbaine, Place Shamrock, Aire Commune, Village au Pied-du-Courant, etc.) ainsi qu'à travers le monde (Kilomètre25 à Paris, Hot Tub Cinema à Londres, Plaisirs d'hiver à Bruxelles, etc.)

Les espaces éphémères sont des nouvelles manières de concevoir la ville. Les lieux éphémères s'ancrent dans une logique basée sur l'intelligence collective en allant à l'encontre du courant

traditionnel (Guye et Rey, 2003). Le courant traditionnel utilise l'urbanisme fonctionnaliste pour aménager la ville sur des cycles temporels lents, longs et durables. Le cadre bâti est conçu dans une optique de pérennisation où les rythmes de vie sont centrés autour du travail, de la maison et de la famille (Chaudoir, 2007 ; Moreau, 2021 ; Pinson, 2003). Or, l'évolution de nos rythmes de vie de plus en plus rapides implore de nouvelles approches pour planifier la ville (Guye et Rey, 2003). Le mode de vie contemporain conçoit la métropole sur une temporalité courte avec l'urbanisme temporaire (Gravari-Barbas, 2009). Les interventions de l'urbanisme temporaire sont éphémères, flexibles, réversibles et expérimentales (Gomes et Demailly, 2021). Cette approche place les citoyens au cœur de sa démarche collaborative et favorise la mobilité pour un meilleur partage des espaces publics entre les différents acteurs qui les composent (Douay et Prévot, 2016). Surtout, ce sont des espaces qui interpellent les gens en marketing notamment ceux qui s'intéressent à l'expérientiel et à l'événementiel. Ces types de marketing tirent profit de l'urbanisme temporaire en utilisant les espaces éphémères pour vendre des espaces, des produits ou des services. L'urbanisme temporaire nous amène à repenser le marketing en adoptant une vision plus large et inclusive soucieuse des besoins des parties prenantes qui va au-delà des consommateurs et de la commercialisation.

De plus, l'éphéméralité permet aux espaces de la métropole d'essayer de s'adapter aux événements ponctuels et perturbateurs auxquels l'écosystème urbain est exposé telle que la crise sanitaire de la COVID-19. En effet, il est difficile de concevoir des projets à long terme vis-à-vis l'instabilité de la pandémie. La volatilité de la crise force les concepteurs à repenser la ville en s'appuyant sur de nouveaux points de repère. De ce fait, l'urbanisme temporaire a le potentiel d'aider à régénérer les tissus urbains et sociaux de manière ludique, durable et sécuritaire. Partout à travers le monde (Montréal, États-Unis, Europe, Australie, Nouvelle-Zélande, Amérique du Sud), les villes ont eu recours à l'urbanisme temporaire pour faciliter la mobilité et la socialisation des citoyens durant ces temps difficiles par l'installation de mobilier urbain et la piétonnisation des rues (Scherrer, 2020). La pandémie a contribué à l'intérêt grandissant pour les espaces publics éphémères en témoignant de l'importance de l'accès à ceux-ci (Gauvreau, 2021).

La littérature actuelle recense beaucoup d'études sur les espaces publics urbains en géographie, philosophie, urbanisme et marketing. En géographie, ce sont les espaces physiques et matériels

des lieux qui sont considérés (Paquot, 2009 ; Zepf, 2004). En philosophie, l'espace est vu comme un lieu d'échanges et d'interactions (Negt, 2009). Ces perspectives géographiques et philosophiques teintent la vision urbanistique, approche sur laquelle ce mémoire se penche. La littérature sur l'urbanisme temporaire est guidée par des logiques d'aménagement éphémère de l'espace public urbain pour offrir plus de mobilité et d'accessibilité aux citoyens (Fournier, 2021 ; Pradel, 2013). Cette approche urbanistique considère les citoyens dans une démarche collaborative et participative. En marketing, la ville événementielle exploite les espaces éphémères pour positionner la métropole de manière attrayante sur la scène internationale. Cela s'effectue dans une optique de commercialisation ou de promotion des espaces, des produits ou services afin de générer des retombées médiatiques, sociales et économiques (Chaudoir, 2017). Autrement dit, il y a une distinction dans la manière dont les espaces éphémères sont vus et abordés en marketing et en urbanisme.

Ainsi, ces différentes réalités remettent en question les pratiques actuelles. En effet, nous possédons très peu de connaissances quant aux rôles des entrepreneurs culturels dans l'inauguration des espaces urbains éphémères. Ce sont eux les instigateurs de ces types de projets et non les urbanistes, les élus municipaux ou les spécialistes en marketing. Les entrepreneurs utilisent des notions des deux disciplines pour proposer des projets éphémères. En ce sens, il est pertinent de s'intéresser aux organismes instigateurs tels que MR-63 pour comprendre comment ces projets éphémères sont imaginés, conçus et implantés.

Pour ce faire, cette recherche s'inscrit dans la foulée des travaux réalisés en *Consumer Culture Theory* (Arnould et Thompson, 2005). Une lentille de recherche qualitative a été préconisée et une ethnographie en entreprise a été effectuée. Cette méthode permet d'analyser un phénomène en profondeur à travers une imprégnation lente et totale dans l'environnement de recherche (Brewer, 2004 ; Laplantine, 1996). L'entreprise choisie est l'organisation culturelle québécoise MR-63. Plusieurs critères ont guidé ce choix. Le premier étant que leurs espaces éphémères semblent être des succès et reflètent ces types de lieux, autant à Montréal que partout à travers le monde. Le rayonnement médiatique, l'originalité et la récence de ces projets contribuent à la sélection de MR-63 pour cette étude. Il est aussi à noter que le contexte de la COVID-19 a teinté le terrain ethnographique de cette recherche. La collecte de données s'est déroulée sur une période de trois

mois où quatre entrevues individuelles ont été menées auprès des employés de MR-63 et une auprès du maire de l'arrondissement du Sud-Ouest, Monsieur Benoit Dorais. De plus, plusieurs types d'observations ont été faites au courant du stage en entreprise et l'analyse des archives de MR-63 et de l'arrondissement ont permis d'avoir une compréhension exhaustive du phénomène à l'étude.

À la lumière de cette ethnographie en entreprise, les résultats reconstituent toutes les étapes de la genèse des projets éphémères issus du milieu entrepreneurial culturel. Ils sont présentés à travers trois thèmes principaux : le projet qui prend forme (4.1), la gestion des espaces éphémères (4.2) et les citoyens au cœur du projet (4.3). Ce chapitre relève que les espaces éphémères comportent de nombreux bénéfices et contraintes. Manipuler l'éphéméralité est une tâche laborieuse qui requiert beaucoup de souplesse et de créativité. Les entrepreneurs sont des individus aptes à concevoir des projets urbains éphémères, car ils sont habiles, créatifs et flexibles contrairement aux instances administratives.

Ce mémoire comporte plusieurs sections. Le chapitre 2 recense les concepts principaux de cette recherche dans la revue de littérature, soit les espaces publics urbains (2.1), les espaces publics urbains éphémères (2.2) et les parties prenantes (2.3). Le chapitre 3 présente, explique et justifie le terrain de recherche ethnographique (3.1), la perspective CCT (3.2), les méthodes de collecte de données (3.3) et l'analyse des données (3.4). Le chapitre 4 expose et analyse les résultats. Finalement, le chapitre 5 effectue un retour sur les résultats à travers une discussion (5.1), présente les contributions théoriques et managériales (5.2), explore les limites et les avenues de cette recherche (5.3).

Chapitre 2 : Revue de littérature

Cette revue de la littérature couvre les trois thèmes centraux de cette recherche, soit les espaces publics urbains, les espaces urbains éphémères et les parties prenantes. Ils sont essentiels pour comprendre les espaces éphémères, phénomène qui prend de plus en plus d'ampleur dans nos sociétés nord-américaines. Parallèlement, ils sont particulièrement utiles en temps de crise, car il est épineux de concevoir des projets lorsque tout est sujet à changement. Les espaces éphémères permettent ultimement d'avoir un nouveau regard sur la ville et sur le marketing qui va au-delà des consommateurs en impliquant plusieurs groupes d'acteurs différents.

2.1 Les espaces publics urbains

Au Québec, plusieurs types d'espaces urbains existent, notamment des espaces publics et privés. Les clôtures, barrières, murs, panneaux ou autres circonscrivent l'espace dans un périmètre précis en délimitant son usage et aident à distinguer sa nature (Chelkoff et Thibaud, 1992). Le domaine public est une entité qui recense les terrains ainsi que les immeubles appartenant aux autorités publiques, mais qui ne sont pas accessibles au public (Collectivités viables, s.d). En ce qui concerne les domaines privés, les actionnaires possèdent un pouvoir décisionnel et ont un droit d'usage quant à leurs biens, mais les instances municipales peuvent intervenir en tout temps (Légis Québec, 2020). À l'inverse, les propriétés publiques sont accessibles à tous, mais comportent des restrictions ainsi que des régulations formelles et informelles (Bélanger, 2010). Ces lieux physiques sont des endroits où les citoyens sont libres de s'exprimer et d'agir sans contraintes ou voire, très peu (Margier, 2017). La notion d'accessibilité appliquée à l'espace signifie que le lieu physique est libre de circulation, mais cette liberté varie d'un type d'espace à un autre (Chelkoff et Thibaud, 1992 ; Bélanger, 2010). C'est-à-dire qu'un espace peut être ouvert et être accessible à tous, mais relever du domaine privé, et vice-versa. La différence réside dans la gestion.

Le terme « espace public urbain » a beaucoup été étudié dans les sciences sociales, notamment en philosophie, en géographie et en urbanisme. Issus d'un champ d'études pluridisciplinaire, différents regards et expertises analysent cette notion. Le terme de l'espace public urbain tire ses racines de l'antiquité grecque où l'agora, noyau de la ville, désignait un endroit où l'opinion publique, politique et culturelle se formait (Neumann, 2013). Vers 1960, le concept d'espace

public urbain fait référence à un endroit symbolique où les gens venaient débattre d'enjeux politiques (Habermas, 1960 cité dans Paquot, 2009). À ce moment-là, les citoyens s'éloignent du pouvoir de l'État et se rassemblent dans des tiers lieux tels que des théâtres, des cafés et des salons pour exprimer leur opinion publique (Paquot, 2009). L'avènement de la presse et des autres moyens de communication aide à la diffusion des idées du public.

Ainsi, nous comprenons que l'espace public urbain comporte plusieurs dimensions, soit spatiales, sociales et politiques (Chelkoff et Thibaud, 1992). Dans le sens spatial du terme, l'espace public urbain désigne son cadre bâti et la matérialité du lieu (Paquot, 2009 ; Zepf, 2004). Au sens abstrait, cet espace est politique et social, car il est le terreau de l'opinion publique et des interactions sociales (Negt, 2009). L'ensemble de ces connaissances géographiques et philosophiques sont essentielles pour mieux comprendre les espaces publics urbains, concept sur lequel se penche ce mémoire.

Dans les théories urbanistiques, les espaces publics urbains sont des parcelles de territoires constituant le squelette de la ville. Ce sont des noyaux déterminants dans l'aménagement et la gestion de la métropole (LaVilleE+, 2020). Plus particulièrement, ce sont : « [...] des espaces physiques ouverts à tous, [...] le théâtre d'enjeux dont la résultante peut affecter tant le quotidien des individus que le développement des collectivités » (Bélanger, 2010, p.1). En d'autres termes, les espaces publics urbains sont des places publiques, des parcs, des ruelles, des trottoirs, des rues, des espaces abandonnés ou résiduels, des lieux de circulation, de rassemblement, de diffusion d'art et de culture, d'architecture, de végétation, de détente et d'animation (L'Atelier urbain, 2016; Collectivités viables, s.d ; Laperrière, 2015 ; Observatoire international des maires sur le vivre ensemble, s.d).

De plus, les espaces publics urbains sont des lieux où : « [...] les individus et les groupes s'engagent dans des activités civiles, citoyennes ou commerciales » (Bélanger, 2010, p.143). Selon les perspectives nord-américaines et européennes, ces terrains sont des lieux matériels conçus pour l'utilisation par la collectivité, rassemblant des communautés et renforçant les relations sociales (Gwiazdzinski, 2012). Ces lieux ont une influence catalyseur dans les dynamiques individuelles et collectives (Margier, 2017). Les identités individuelles se joignent à l'identité collective à travers

les espaces publics pour renforcer le sentiment identitaire. Ils permettent la création de liens et d'échanges de tous genres, que ce soit culturels, économiques, politiques, sociaux, commerciaux, générationnels ou autres (LaVilleE+, 2020). Ghorra-Gobin (2001) ajoute que les échanges se déroulent et s'unissent à travers différentes ethnies, races, classes sociales et religions. Ainsi, les espaces publics urbains permettent aux individus de poser un regard distancié vis-à-vis des autres en leur permettant d'apprendre sur leurs semblables, de déceler les ressemblances et les différences. Des communautés et des liens temporaires se créent entre les gens, les groupes et les quartiers, ils : « sculptent de nouveaux rythmes, inventent de nouveaux lieux, remplissent les vides et les blancs, transforment les espaces et les temps » (Gwiazdzinski, 2013, p. 403). L'auteur continue en disant qu'ils se joignent ensemble l'instant d'un moment pour animer l'espace et renforcer le tissu collectif et social (Gwiazdzinski, 2013).

La littérature en urbanisme montre que les espaces publics urbains sont des lieux accessibles, ouverts et libres de circulation qui favorisent la création de liens (Gwiazdzinski, 2013 ; Margier, 2017). En marketing, les espaces urbains sont examinés sous un angle hédonique (Gravari-Barbas, 2009). Le marketing des villes peigne la métropole comme un endroit plaisant et dynamique où il fait bon d'y vivre et en l'identifiant comme un terreau fertile pour développer des relations sociales (Pradel, 2013 ; Garat, 2005). En effet, les arts, la culture et les loisirs sont des éléments clés qui composent les stratégies de développement et d'attractivité des villes (Pradel, 2013). Les métropoles possèdent une valeur quant à leur usage, car elles constituent des attraits, autant pour des activités commerciales, économiques, sociales et festives (Bélanger, 2010). Ainsi, nous remarquons qu'il y a une notion de commercialisation par rapport aux espaces publics en marketing.

2.2 Les espaces publics urbains éphémères

Dans la logique traditionnelle de l'aménagement de la ville, les lieux sont élaborés suivant une temporalité de longue durée en se calquant aux rythmes religieux, symboliques, familiaux et de travail, résultant au fait que la ville est centrée sur la « forme matérielle et physique de son site, de ses infrastructures ou de son bâti [...]. » (Chaudoir, 2007, par. 13). Le courant traditionnel s'ancre dans l'urbanisme fonctionnaliste qui tourne autour de quatre grands piliers : « habiter, travailler, circuler, se récréer » (Pinson, 2003, p. 5).

L'urbanisme fonctionnaliste conçoit la ville avec une temporalité longue, est indifférent à la forme de la métropole et ne laisse aucune place à une organisation spontanée (Fuso, 2020). Cette approche urbanistique érige des formes matérielles de mémorisation du patrimoine et de partage collectif tels que des monuments, des églises, des ponts, des statuts et toutes autres structures permanentes conçues pour perdurer et défier le temps (Chaudoir, 2007 ; Moreau, 2021). Or, la conception contemporaine de la ville remet en question cette logique de la pérennité (Chaudoir, 2007).

En effet, les rythmes de vie sont de plus en plus effrénés avec une individualisation croissante, une urbanisation généralisée, une diminution du temps de travail et une croissance du temps de loisir, et ce, accentué par une meilleure accessibilité aux technologies de l'information et des communications. Ces changements bouleversent nos rapports à l'espace et au temps en éclatant « nos cadres spatio-temporels classiques de la quotidienneté et les limites des territoires et calendriers d'usage » (Gwiazdzinski, 2007, p. 397). Les activités urbaines, sociales, personnelles, professionnelles et collectives se prolongent et s'étalent pour se calquer à une ville active en continu, soit 24h (Gwiazdzinski, 2007). Le mode de vie contemporain chamboule la ville industrielle en instaurant de nouvelles urbanités en organisant la métropole par des temporalités de courtes durées telles que l'éphémère (Gravari-Barbas, 2009).

Dès lors, une nouvelle approche progressiste en termes d'aménagement de l'espace voit le jour pour répondre adéquatement aux besoins des utilisateurs. L'urbanisme temporaire ou tactique se traduit par des interventions temporaires, réversibles et expérimentales dans les espaces publics urbains (Gomes et Demailly, 2021). Douay et Prévot (2016) stipulent que l'urbanisme temporaire est une approche principalement occidentale et européenne. Elle utilise la temporalité de courte durée pour aménager les espaces urbains en plaçant les citoyens au cœur de ses politiques décisionnelles et se développe principalement à travers les arts et l'événementiel (Douay et Prévot, 2016). Cette démarche reconnaît que la ville est habitée par plusieurs parties prenantes diverses et fait la promotion d'une communication du bas vers le haut, contrairement aux politiques urbaines traditionnelles centrées sur les autorités publiques (Douay et Prévot, 2016). En conséquence, le

but ultime de cette pratique inclusive et collaborative est que les citoyens se réapproprient les espaces publics de manière conviviale (Gomes et Demailly, 2021).

Pradel (2010) ajoute que l'urbanisme temporaire crée une rupture dans les usages et fonctions quotidiens par une organisation différente de l'espace. Il découpe et marque l'espace dans un périmètre précis pour signaler un lieu de rassemblement nouveau et distinctif (Pradel, 2010). À cet effet, l'urbanisme temporaire prône :

> la mise en place de mobilier ou d'activités. La création de ces espaces d'arrêt est fondamentale dans la promotion de la marche en milieu urbain, parce qu'elle permet des moments de pause au cours des trajets piétons, tout en créant des lieux attractifs et fréquentés (Gomes et Demailly, 2021, p. 392).

En ce sens, la piétonnisation des rues est l'axe principal de l'urbanisme temporaire pour favoriser la mobilité des utilisateurs en délaissant les voitures, infrastructures traditionnelles lourdes (Douay et Prévot, 2016). Cette installation éphémère trace les déplacements à l'avance pour guider l'utilisation de l'espace, assurer la fluidité de la mobilité des usagers et éviter le plus possible les obstacles (Pradel, 2013). Parmi les autres interventions de l'urbanisme temporaire se trouvent : l'animation de rues, des commerces temporaires (pop-up store), l'installation de mobilier, la création de parc, la transformation de stationnements et autres (Lydon et Garcia, 2015 cités dans Douay et Prévot, 2016). Parallèlement, l'ensemble de ces modifications augmentent la capacité d'accueil des lieux en ouvrant les périmètres d'utilisation des espaces et en changeant les heures d'accessibilité (Pradel, 2013). L'augmentation de présence humaine rend les lieux plus sécurisés, car la densité humaine facilite les contacts et les dialogues entre les voisins (Gwiazdzinski, 2013). Les aménagements éphémères réorganisent l'espace public en offrant plus de mobilité et d'accessibilité tout en promouvant une qualité de vie plus saine et sécuritaire (Fournier, 2021 ; Pradel, 2013).

L'urbanisme temporaire jumelé au marketing des villes produisent la « ville événementielle » ou la « ville festive ». Les villes événementielles sont caractérisées par des événements éphémères tels que des rassemblements culturels, artistiques, sportifs, et ce, dans une visibilité internationale (Chaudoir, 2017). Ce type de marketing se différencie du marketing des villes vu précédemment

où la ville est positionnée de manière attrayante en utilisant une temporalité de longue durée. Ici, le marketing des villes événementielles et festives exploite la temporalité courte à travers l'urbanisme temporaire pour se vendre sur la scène internationale. Tandis que l'urbanisme temporaire érige des espaces éphémères dans une optique de positionner la ville comme endroit sain, sécuritaire, durable, mobile et attractif (Pradel, 2013 ; Fournier, 2021 ; Méquignon, 2012 ; Sherrer, 2020). Ensemble, ces techniques sont : « des opportunités de mise en scène de la ville auprès d'investisseurs, de touristes, de travailleurs ou de résidents » (Chaumard, 2001 dans Bélanger, 2010, p. 146). Les deux disciplines empruntent des notions les unes aux autres et utilisent l'éphéméralité comme outil de positionnement.

L'éphéméralité en urbanisme se traduit ainsi : « [...] transforme, renverse, subvertit temporairement les logiques d'usages des bâtiments et des espaces publics ou privés dans une dynamique de réversibilité fonctionnelle » (Pradel, 2019, par. 6). Cela veut dire qu'une parcelle de la ville est transformée pendant une période de temps prédéfinie pour ensuite retrouver sa forme et ses fonctions initiales, et ce, sans que la matérialité urbaine des lieux ne soit endommagée (Sherrer et Vanier, 2013). Cette dimension temporelle de réversibilité confère une malléabilité à la ville, caractéristique importante dans son développement. De plus, cette flexibilité lui administre une dimension expérimentale. N'étant pas circonscrite dans le temps et l'espace de manière permanente, l'éphéméralité est un outil multifonctionnel de planification et d'aménagement de l'espace pouvant répondre à plusieurs objectifs différents (Pradel, 2013). Elle permet aux concepteurs de tester l'efficacité d'idées, de concepts, de prototypes, de matériaux divers et évalue les réactions du public vis-à-vis des projets ou les prépare à un changement (Trayser, 2005). La conception urbaine des espaces est un dispositif spatial pour orienter et dicter l'usage des lieux selon la forme et la fonctionnalité qui lui sont inculqués (Experimental cities, 2018). Nous pouvons comprendre que cette liberté d'expérimentation permet aux concepteurs d'essayer une variété d'éléments sans endommager l'espace ni laisser de traces physiques ou compromettre l'avenir.

Parallèlement, cette élasticité métropolitaine se joint à deux autres composantes essentielles, soit l'espace et l'énergie en s'inscrivant dans une logique de développement durable (Gwiazdzinski, 2013). L'auteur Méquignon (2012, p. 225) stipule que « la durée de vie d'un bâtiment est un facteur clé dans une approche de développement durable ». Les espaces éphémères promeuvent le

développement durable par leur manière d'utiliser, d'occuper et de se déplacer dans le territoire (Trayser, 2005). En effet, la conception éphémère tient compte des facteurs économiques, sociaux et environnementaux dans sa vision et remet en question la pertinence des méthodes traditionnelles (Babey, 2003). Cela se traduit par l'aménagement des espaces urbains consciencieux de l'environnement qui améliore la qualité de vie des citoyens en favorisant la mixité sociale et la mobilité douce (Trayser, 2005). Ces types d'installations sont des vecteurs d'éducation, d'apprentissage et de partage quant aux façons alternatives de concevoir et de vivre la ville.

La situation actuelle de la COVID-19 est préoccupante et occasionne une multitude de bénéfices et de contraintes. La pandémie fragilise l'écosystème des villes et chamboule nos rapports à l'autre, à l'espace, à la mobilité et au temps (Gwiazdzinski, 2020a). À cet égard, la crise sanitaire pose de nouveaux enjeux à la métropole, où tout est sujet à changement. Les lieux se vident de leurs fonctions et en acquièrent de nouvelles. Les rues perdent leur signification, vivacité, densité, espace d'interaction et de rassemblement (Gwiazdzinski, 2020b). Étant confinés, les gens travaillent, étudient et exercent leurs loisirs et activités à la maison. Il n'existe plus de barrières entre les différentes sphères de leurs vies, tout est condensé dans un même lieu. Les rythmes de vie se synchronisent aux nouveaux rythmes sociaux plus lents (Gwiazdzinski, 2020a). Le contraste percutant avec la réalité d'avant met en exergue : « le besoin de rencontre et l'importance de toutes les activités publiques et privées qui animent la vie de nos cités » (Gwiazdzinski, 2020b, par. 8). Le confinement et l'isolation mettent en lumière l'importance des espaces physiques extérieurs, qui sont devenus des endroits de socialisation par excellence. Les extensions des espaces domestiques tels que les balcons, les cours ou les ruelles servent temporairement de lieux de socialisation avec les voisins, et ce, de manière sécuritaire (Broudehoux, 2020). Parallèlement, les parcs et les espaces publics éphémères gagnent en popularité se révélant essentiel à la socialisation (Broudehoux, 2020). L'installation de dispositifs temporaires tels que la piétonnisation des rues, l'installation de terrasses et l'augmentation des pistes cyclables favorisent une meilleure utilisation de l'espace en ces temps de crise (Scherrer, 2020).

En somme, la revue de la littérature sur l'éphéméralité soulève quelques constats. Le premier est que l'urbanisme temporaire est utile, car les installations éphémères sont des vecteurs de socialisation, de bien-être physique et psychologique et participent activement à l'architecture et à

la vivacité de la ville, et ce, surtout en temps de crise (Da Rocha Pitta, 2001 ; Gauvreau, 2021 ; Broudehoux, 2020). Cette nouvelle approche contemporaine procure à la métropole de meilleures chances pour essayer de s'adapter aux changements sociétaux. D'ailleurs, l'éphéméralité contribue à façonner des villes nord-américaines et européennes plus sécuritaires, libres et plus centrées sur l'humain (Broudehoux, 2020 ; Pradel, 2013). Finalement, l'éphéméralité donne la possibilité de répondre à des problématiques d'envergure, d'engendrer des résultats intéressants, concrets et durables (Guye et Rey, 2003). Elle s'inscrit dans une démarche d'innovation pour s'acclimater aux changements sociétaux et s'adapter aux besoins évolutifs des citoyens :

> Lorsque le paradigme se modifie, certaines constructions éphémères ou temporaires constituent toutefois d'indéniables sources d'innovation: fruits d'une créativité teintée de pragmatisme constructif, elles sont à même d'enrichir les multiples réflexions portant sur l'adéquation de notre cadre de vie à nos besoins. (Guye et Rey, 2003, p.8).

L'éphéméralité est une réponse créative face au changement, sert à redynamiser la ville et joue un rôle prépondérant dans le développement du relief urbain durable. Dès lors, les gestionnaires doivent considérer l'aspect de la temporalité dans leur conception afin de favoriser une croissance saine et dynamique de la ville (Gwiazdzinski, 2013).

2.3 Les parties prenantes

La gestion et l'aménagement des espaces publics éphémères comportent un volet politique et social tel que mentionné plus haut. Or, avant que l'éphéméralité ne soit envisagée dans la conception de la ville, ce sont les autorités administratives publiques qui opéraient les règlements, lois et modalités pour la production des espaces publics urbains (Zetlaoui-Léger, 2013 ; Drozdz, 2016). Elles détiennent un pouvoir législatif quant : « à l'urbanisme, la définition des programmes urbains à différents niveaux de gouvernement et, plus généralement, les dispositifs de gouvernance des projets urbains » (Drozdz, 2016, p. 32). Cela se traduit par des prises de décisions centralisées, hiérarchiques et linéaires peu soucieuses des besoins du public (Pradel, 2013). Ces cadres réglementaires sont très rigides et provoquent parfois des effets indésirables et irrévocables en plus de ne pas être adaptés aux situations ni aux utilisateurs.

Les aménagements urbains ont longtemps été façonnés de cette manière jusqu'à la fin du 19e siècle. Le public et les habitants étaient considérés inaptes à juger et à décider des formes urbaines et architecturales (Zetlaoui-Léger, 2013). Des urbanistes ont commencé à remettre en question cette méthodologie en réclamant une considération de l'avis des citoyens, des habitants, des organismes communautaires, des instances publiques et privées ainsi que tous autres acteurs concernés (Zetlaoui-Léger, 2013). Ils doivent être impliqués pour obtenir une vision globale de tous les enjeux et intérêts différents. Ils ont tous un droit et un niveau de contrôle quant à la ville et à l'espace public (Gwiazdzinski, 2013 ; Drozdz, 2016). Ce sont leurs lieux d'habitation et ils détiennent une expertise précise quant à leur propre milieu de vie. Sans oublier que ces espaces sont ouverts, accessibles et libres de circulation à tous (Margier, 2017).

L'urbanisme temporaire émerge dans ces conditions et place les citoyens au centre de ces projets éphémères. Plus précisément, l'urbanisme temporaire est : « un projet citoyen qui remet donc l'espace public au cœur de la vie urbaine [...] des projets aisément compréhensibles et appropriables par des communautés à travers le monde » (Douay et Prévot, 2016, par. 27). Cette nouvelle approche se base sur la rétroaction et des démarches « heuristiques, incrémentales, itératives » (Pradel, 2013, p. 90). Des consultations, des concertations, de la coproduction, codécision, voire même de l'autogestion sont parmi les démarches concrètes de ce type d'urbanisme (Zetlaoui-Léger, 2013). Les initiatives de collaboration sont parfois initiées par les habitants impliquant une communication du bas vers le haut (Zetlaoui-Léger, 2013). Cette méthode participative est favorable à la fécondation d'une nouvelle approche innovante adaptée aux lieux ainsi qu'aux besoins et aux intérêts des différentes parties prenantes (Babey, 2003 ; Centre d'écologie urbaine de Montréal, 2015). Une bonne coordination entre toutes les parties prenantes est importante pour veiller à la préservation du patrimoine, à l'identité des villes et à la qualité architecturale de celles-ci (Guye et Rey, 2003).

Dès lors, la réflexion des lieux doit être orientée vers une logique d'action guidée par la pensée que leurs significations peuvent constamment être médiées, négociées et appropriées (Cha, 2020). Les aménagements éphémères servent à évaluer les usages et les fonctions futures et sont utilisés comme indicateurs de l'acceptabilité sociale (Pradel, 2013). Le public a le droit de consulter, d'évaluer et de remettre en question les projets dans une démarche d'expérimentation et d'évaluation, et ce, en fonction de leurs besoins (Douay et Prévot, 2016). La notion de

l'acceptabilité sociale prend naissance dans un contexte où les décisions et les projets publics ou privés sont de plus en plus source de débats, car les autorités politiques ne considèrent pas toujours les avis des diverses parties prenantes (Gendron, 2014). L'acceptabilité sociale est :

> un jugement collectif à propos d'une politique ou d'un projet, dont il s'agit de comprendre les fondements et les facteurs d'influence. [...] L'acceptabilité sociale est davantage une question de valeurs et de croyances partagées. L'acceptabilité sociale réfère à une évaluation collective plutôt qu'à des positionnements individuels, au sens où le jugement d'acceptabilité participe des dynamiques sociales susceptibles de le forger et de le transformer (Gendron, 2014, p. 117).

Pelletier (2014) soutient que l'implication active des groupes sociaux augmente les chances que la population accepte l'implantation d'un projet, et ce, en générant moins de mécontentements et en diminuant les sources de conflits. Il précise que la participation citoyenne permet d'anticiper, de réduire et d'éviter des conflits territoriaux (Pelletier, 2014). Plus précisément, le conflit urbain désigne :

> un évènement où certains acteurs s'engagent en faveur ou en défaveur d'un projet urbain à réaliser ou déjà réalisé. [...] Le conflit présente un intérêt collectif assez important pour être débattu dans l'espace public et un désaccord suffisamment important pour justifier l'engagement des acteurs sans considérer une gradation des moyens d'action déployés par ceux-ci (discussion, négociation, menace, manifestation, etc.). (Pelletier, 2014, par. 17).

Les parties prenantes ont souvent des visions contraires causant des tensions et des confrontations principalement aux niveaux économiques, environnementaux et sociaux allant de la qualité de vie, au cadre bâti, aux services et aux usages. Le degré d'intensité de la problématique peut varier selon plusieurs facteurs tels que l'ampleur du problème, le degré d'engagement des parties prenantes, la complexité des échanges et les réactions du public, etc. (Pelletier, 2014). Les conflits se déroulent dans la sphère publique et sont négociés publiquement, car l'objet de débat est de nature publique. Ils bénéficient ainsi d'une attention médiatique importante qui peut jouer en la faveur de l'acteur concerné lors de la défense de sa cause (Pelletier, 2014). En effet, la population détient un pouvoir collectif considérable pouvant faire réviser, renverser ou annuler des projets et décisions (Gendron, 2014).

Lors des contestations, les décideurs politiques tentent de maîtriser les tensions en déployant des stratégies de communications et de relations publiques pour informer et convaincre la population du bien-être du projet (Gendron, 2014). Les autorités politiques peuvent écouter et répondre aux

inquiétudes du public sans pour autant agir en leur faveur. Il arrive également que certains groupes d'acteurs ne soient pas consultés ou s'ils le sont, cela est uniquement une façade pour simuler l'adhésion du public à des projets controversés (Chaudoir, 2003 ; Pelletier, 2014). La démocratie participative est légitime uniquement lorsque toute l'action collective a une chance égale de se faire entendre et d'exercer une influence sur les décisions (Drozdz, 2016). L'acceptabilité ou le rejet social sont des notions dynamiques qui évoluent au fur et à mesure des pourparlers entre les différentes parties prenantes.

En marketing, dans la perspective contemporaine de la gestion de la marque, les gestionnaires voient l'identité de la marque comme un environnement dynamique teinté par les interactions entre les consommateurs, les parties prenantes et la marque (Essamri, McKechnie et Winklhofer, 2019). Ensemble, ils coproduisent de la signification dans une relation bidirectionnelle de négociation des valeurs et des identités respectives à chacun. Cette nouvelle approche contemporaine est en adéquation avec celle de l'urbanisme temporaire qui considère l'opinion des différentes parties prenantes dans l'avènement de projets urbains éphémères.

Le contexte actuel de la littérature recense beaucoup d'analyses sur les espaces éphémères sous les lentilles du marketing des villes, du marketing événementiel et de l'urbanisme temporaire. Ce sont des disciplines intimement liées, mais elles se distinguent par leur finalité. Comme dans un diagramme de Venn, d'un côté nous retrouvons le marketing événementiel et de l'autre côté, nous avons l'urbanisme temporaire (voir figure 1). Les deux sciences sociales se chevauchent par une intersection située dans le milieu. Le premier côté est représenté par le marketing des villes ou le marketing événementiel qui sont élaborés dans une optique d'attractivité et de commercialisation de produits, terrains, services ou autres. Le deuxième côté est l'urbanisme temporaire qui a pour but d'aménager des espaces urbains éphémères pour l'utilisation et le bien-être collectif. Les deux univers empruntent des notions les unes aux autres sans réellement se mélanger. C'est-à-dire que l'urbanisme temporaire ne cherche pas à vendre les villes ni à vendre des terrains en soi, mais il emprunte des éléments et des outils du marketing événementiel pour y arriver. Idem pour le marketing événementiel qui utilise des éléments à l'urbanisme temporaire à des fins commerciales. Dès lors, il y a un écart entre ces deux domaines.

Cet écart représente le fossé actuel dans la littérature quant au rôle et à la place des entrepreneurs culturels dans le développement et le rayonnement de projets éphémères urbains (voir figure 1). En effet, ce ne sont ni les représentants municipaux, ni les urbanistes, ni les spécialistes du marketing qui inaugurent des espaces éphémères, mais bien les entrepreneurs culturels. Il y a un manque de connaissances par rapport aux entrepreneurs culturels qui, eux, utilisent l'urbanisme temporaire et le marketing des villes événementielles pour proposer des projets éphémères et positionner la ville de manière attractive. Les entrepreneurs combinent les notions des deux disciplines pour proposer d'organiser la métropole de manière différente.

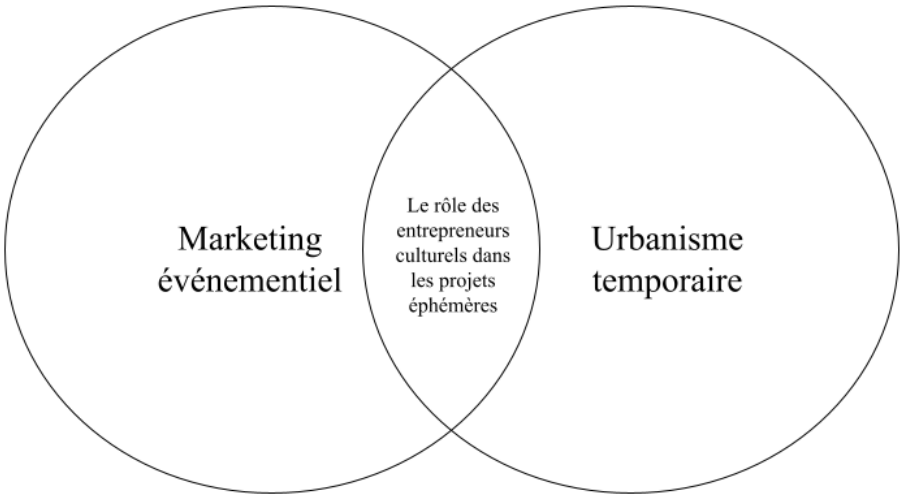

Figure 1: L'espace interstitiel entre le marketing événementiel et l'urbanisme temporaire que ce mémoire cherche à explorer

Cette recherche génère donc un nouveau regard sur les espaces éphémères urbains. Ce mémoire analyse toutes les étapes des projets urbains éphémères, de l'idéation à l'inauguration, afin de comprendre comment les espaces publics urbains éphémères voient le jour à partir du milieu entrepreneurial culturel. Deux objectifs de recherches en déclinent. Le premier vise à comprendre le rôle des entrepreneurs culturels dans la production des espaces éphémères urbains. Le deuxième vise à saisir comment ces individus imaginent, conçoivent, négocient et implantent ces types de projets. Cela se formule à travers la question suivante : Quelle est la genèse d'un projet d'espace éphémère ?

Chapitre 3 : Méthodologie

Ce mémoire vise à élucider comment les instigateurs Frédéric et Étienne Morin-Bordeleau de la firme MR-63 érigent des projets éphémères. Plus précisément, cette recherche étudie toutes les étapes des projets éphémères pour comprendre comment ceux-ci prennent vie. La recherche préconise une lentille qualitative pour examiner en profondeur le phénomène à l'étude. La recherche qualitative analyse des données textuelles plutôt que numériques (Carter et Little, 2007). Ce mémoire est à la jonction de plusieurs méthodes de recherches qualitatives. Il s'inscrit dans la foulée des travaux portant sur le *Consumer Culture Theory* (CCT) et emprunte à l'ethnographie en entreprise. Les théories et de postures mobilisées permettent de saisir le phénomène dans toute sa complexité.

Ce chapitre se divise en plusieurs sections dans l'optique de montrer le terrain de recherche dans lequel l'étude s'immisce, se déroule et s'effectue. Tout d'abord, les descriptions des contextes d'étude sont présentées. Dans un deuxième temps, la perspective de recherche CCT est expliquée. Pour conclure, les méthodes de collecte de données ainsi que les techniques d'analyse utilisées sont décrites afin de bien saisir l'ensemble du processus méthodologique.

3.1 Contexte de l'étude

La firme conceptrice à l'étude est MR-63. Fondée par les Montréalais Frédéric et Étienne Morin-Bordeleau en 2013, l'organisation sans but lucratif a pour mission de mettre de l'avant la culture et la créativité locale de manière durable et inclusive, et ce, à travers la récupération et l'installation des wagons de métro (MR-63, s.d). Frédéric, le directeur général, n'a jamais aimé être encadré par les structures scolaires. Détenteur d'un diplôme d'études secondaires, il a tenté d'obtenir plusieurs diplômes dont un diplôme d'études collégiales en sciences humaines, et un baccalauréat en administration des affaires à la TÉLUQ, soit une université d'enseignement à distance, mais il n'a jamais pu terminer son cursus scolaire dû à ses nombreuses implications professionnelles ou par lassement. Il a toujours été une personne engagée et impliquée dans plusieurs projets en même temps. Aujourd'hui, ce trait est encore d'actualité, Frédéric a l'habitude de mener plusieurs projets en parallèle et siège à des tables de concertation de projets qui lui tiennent à cœur. Il a beaucoup voyagé à travers le monde et il a appris plusieurs langues par lui-même, dont le mandarin et le

japonais. Il a d'ailleurs enseigné l'anglais à l'étranger et a travaillé en restauration. Ces expériences témoignent de sa curiosité et de son ouverture sur le monde. Il s'intéresse aux changements sociaux, à l'entrepreneuriat social et à l'économie sociale. Dès 2014, il se lance en affaires en créant SOCENT, un réseau pour l'entrepreneuriat social et l'économie sociale. Il a également œuvré dans le culturel en gérant un espace de *coworking* et fonde Artbangbang avec son frère, une compagnie montréalaise de diffusion d'œuvres d'art.

Étienne Morin-Bordeleau, le directeur artistique de MR-63, est issu de formations artistiques. Il a étudié en cinéma au cégep et en arts visuels à l'université. Tout son parcours professionnel avant MR-63 s'insère dans le monde des arts et de la création. Entrepreneur dans l'âme, il a aussi cofondé d'autres entreprises telle qu'une compagnie de conception vidéo et il est à la direction d'Artbangbang. Il a également participé bénévolement à des festivals culturels montréalais, aidé à déployer des expositions et siégé sur conseil d'administration culturel de Montréal.

Les deux natifs de Montréal ont toujours eu l'esprit entrepreneurial. Ils ont fondé diverses entreprises dans le passé, qui n'ont pas toujours été des succès, mais cela témoigne de leur résilience entrepreneuriale et les a doté d'expérience. Frédéric possède plus le côté pragmatique de la gestion d'une entreprise tandis qu'Étienne a l'esprit et la vision artistique. Ils ont mis leurs forces ensemble pour développer le concept de MR-63. Les wagons de métro de Montréal détenaient une place importante dans la vie de Frédéric et Étienne, car ils les ont toujours utilisés et côtoyés. Ils voulaient faire perdurer la vocation des trains en amenant les gens à découvrir la ville et connecter les citoyens (MR-63, s.d). Ils ont approché la Société de transport de Montréal (STM) pour proposer un projet farfelu ralliant leurs expertises et intérêts. Ainsi, ils ont récupéré les wagons de métro pour en ériger des espaces éphémères.

Par ailleurs, la Ville de Montréal possède un pouvoir administratif et décisionnel sur l'ensemble des activités et des services publics qui se déploient sur son territoire. Projet Montréal, le parti politique à la tête de la Ville, favorise une gouvernance participative et une vision inclusive, verte et culturelle de la métropole (Projet Montréal, 2022). Cela s'avère très avantageux pour MR-63, car les valeurs du parti sont alignées avec les siennes, ce qui facilite la coopération, l'adhésion et l'appui de la Ville dans les projets de l'entreprise. En effet, l'organisation doit travailler avec la

Ville à plusieurs niveaux, notamment pour l'obtention de permis, de terrain, de fonds et autres. Le système administratif est complexe et comporte énormément de procédures, de protocoles, de règles et de lois. En conséquence, l'union professionnelle de ces deux univers est parfois tendue, car ils travaillent à des vitesses considérablement différentes.

Sous la tutelle de la Ville de Montréal, la mairie de l'arrondissement du Sud-Ouest régit l'ensemble des activités et des services se déroulant sur son territoire. Elle dessert les citoyens des quartiers suivants : Griffintown, Petite-Bourgogne, Côte-Saint-Paul, Pointe-Saint-Charles, Saint-Henri et Ville-Émard. La Station F-MR et la Phase 1 ont pris place dans Griffintown, donc MR-63 a dû travailler en concertation avec les représentants de cet arrondissement afin de défendre leur projet. Cela étant dit, il faut comprendre comment la vision, le pouvoir et le soutien du maire de l'arrondissement, Monsieur Benoit Dorais, s'articulent autour du projet des Morin-Bordeleau.

Griffintown, la terre d'accueil des Morin-Bordeleau, est porteur de beaucoup d'histoires, de patrimoines et de changements. Son visage et relief urbain ont beaucoup changé au fil des décennies pour être le Griffintown tel qu'on le connaît aujourd'hui. Cela étant dit, il est important pour MR-63 d'être informé sur ces enjeux, car cela leur permet de mieux s'implanter sur le territoire et d'être de meilleurs alliés.

Vers les années 1880, beaucoup d'usines, d'entrepôts et de fonderies occupent le territoire, faisant de Griffintown la plus grande concentration industrielle au pays (Centre des mémoires montréalaises, 2016). Cette industrialisation vient avec son lot de désagréments. Le développement rapide du secteur entraîne des problèmes d'insalubrité, de pauvreté, de maladie, d'inondation et de surpopulation (Centre des mémoires montréalaises, 2016). Les résidents s'exilent dans des quartiers plus salubres et parallèlement, les activités industrielles s'essoufflent. Le déclin industriel et résidentiel s'effectue à partir de 1966 marqué par la fermeture commerciale du canal de Lachine, la construction de l'autoroute Bonaventure, la destruction et l'abandon des usines, des entrepôts et de logements (Centre des mémoires montréalaises, 2016).

De 1970 à 1990, le quartier se reconstruit tranquillement avec le recyclage des anciens bâtiments industriels en nouvelles installations par de multiples projets gouvernementaux, immobiliers et

créatifs. En 1997, le gouvernement du Québec inaugure la Cité du Multimédia dont la vocation est de créer des emplois dans le domaine des nouvelles technologies à travers un programme de subventions. Or, le projet sert plutôt de prétexte pour l'édification de projets immobiliers (Dumais, 2003).

En 2005, le Casino de Montréal désire s'installer dans le bassin Peel. Le projet soulève un tollé auprès des résidents, car étant situé près de territoires défavorisés (Pointe-Saint-Charles, Petite-Bourgogne, Verdun et Saint-Henri), la population craint l'exposition des communautés vulnérables aux dépendances et l'augmentation du nombre de joueurs compulsifs, de la pauvreté et du taux de criminalité (Radio-Canada, 2005 ; Lévesque, 2005). Devant trop de mécontentements et de controverses, le projet récréotouristique est finalement abandonné en 2006 (Shields, 2006).

En 2010, la planification de plus d'une vingtaine de projets immobiliers s'amorce, dont un à 850 millions de dollars, faisant de celui-ci le plus important projet de condominiums de la métropole (Devimco, 2013 ; Encyclopédie canadienne, 2015). Beaucoup de critiques fusent de la part des résidents, ils se plaignent du manque de vision et de planification urbaine de la Ville par rapport à ces projets (Encyclopédie canadienne, 2015). En 2012, la Ville tient des consultations publiques, mais seulement après avoir autorisé la construction des tours à condominiums (Encyclopédie canadienne, 2015).

Le boom démographique et immobilier créent plusieurs problématiques importantes dans Griffintown, soit une densité dans l'espace, de la gentrification, de la mixité sociale et une disparité des richesses. Les promoteurs délogent les anciens résidents, le loyer et le prix des logements augmentent et des commerces neufs, chics et huppés s'y installent (Goudreault, 2022).

Les citoyens jouent un énorme rôle dans l'avènement, le déroulement et l'adhésion des projets sociaux. Ils détiennent une expertise précise quant à leur propre milieu de vie et ils ont juridiquement le droit de s'exprimer sur les enjeux qui les concernent. Ils ont le pouvoir de modifier et d'abolir des projets si ces derniers sont source de trop de controverses. MR-63 est donc soumis au jugement du collectif en quête de l'approbation et de la négociation de leur projet.

La crise sanitaire teinte le terrain de recherche de ce mémoire en mettant en évidence la pertinence du projet des Morin-Bordeleau. Elle dépouille la ville de toutes ses fonctions et change le rapport à l'espace et à autrui en réduisant l'offre urbaine à l'essentiel. Elle force les concepteurs à repenser les dimensions permanentes et temporaires de la ville, car l'instabilité des circonstances entourant la COVID-19 complexifie la planification de projets à long terme. Dès lors, l'urbanisme temporaire est une réponse créative face à la crise sanitaire, car l'éphéméralité a le potentiel de ranimer la ville par des espaces éphémères de socialisation sécuritaire adaptés aux besoins des citoyens, et ce, rapidement.

3.2 Perspective CCT

Ce mémoire adopte une approche qui s'inspire des travaux réalisés en *Consumer Culture Theory* (CCT). Arnould et Thompson (2005) fondent ce courant de recherche interdisciplinaire qui s'intéresse à la culture matérielle de la consommation contemporaine. Le CCT s'attarde : « aux relations dynamiques entre les actions des consommateurs, le marché et les significations culturelles » (Arnould et Thompson, 2005, p. 868). Le CCT explore l'intersection entre le marché et la culture, soit à la dimension culturelle et au monde marchand. La consommation s'effectue à travers un marché qui encadre la consommation et qui procure des ressources matérielles culturelles à travers lesquelles les consommateurs fabriquent leur identité (Arnould et Thompson, 2005). Les théoriciens du CCT utilisent la culture populaire pour lire, comprendre et décoder la consommation (Arnould et Thompson, 2005).

Dans ce mémoire, l'une des méthodes dérivées du CCT est utilisée, soit une ethnographie en entreprise. Inspirée par Laplantine (1996) et Brewser (2004), l'ethnographie en entreprise est l'examination d'un phénomène à travers une immersion totale du chercheur dans l'environnement de celui-ci dans le but d'en dégager des significations (Brewer, 2004 ; Laplantine, 1996). Cela se traduit par de l'observation, des échanges spontanés avec les personnes étudiées et l'analyse d'archives (Woodside et Wilson, 2003). L'ethnographie jumelée à une collecte de données constituent une force majeure, car l'immersion totale et la possibilité de poser des questions en temps réel au sujet apportent une richesse et une acuité à la compréhension (Arnould and Wallendorf, 1994 ; Woodside et Wilson, 2003).

3.3 Méthodes de collecte de données

La collecte de données s'est déroulée par voie ethnographique sur une période de trois mois, s'étalant de la mi-juin à la mi-septembre 2021. Elle a débuté par un repérage d'entreprises qui pourrait servir d'étude de cas. Comme mentionné dans l'introduction, plusieurs critères ont été pris en considération comme la pertinence de l'organisation et son originalité. Dès lors, le choix s'est arrêté sur MR-63. Un contact initial a été établi avec Frédéric Morin-Bordeleau pour lui expliquer le projet de recherche et établir les modalités du stage. La période de stage s'est déroulée en présentiel dans les bureaux de MR-63 à Griffintown à raison de trois jours par semaine. Un lien personnel et professionnel s'est développé au cours de ces mois d'immersion, permettant d'avoir accès à une richesse d'information, à des conversations spontanées et à des subtilités, qui n'auraient pas été possibles autrement. À travers le stage, plusieurs méthodes de collecte de données étaient employées conjointement, soit de l'observation ethnographique, participative et directe, des entretiens individuels qualitatifs et l'analyse de documents. Ces méthodes sont détaillées dans les sections plus bas.

Le stage a facilité le recrutement des participants de la recherche. Les employés Frédéric et Étienne étaient facilement accessibles pour planifier les entretiens. La mise en contact avec Émilie De Châteaubourg, l'ancienne gestionnaire de projets sur la Station F-MR et la Phase 1 a été effectuée par l'entremise de Frédéric. La stratégie pour rejoindre le cabinet du maire de l'arrondissement du Sud-Ouest s'est faite à travers la rédaction d'un courriel expliquant le projet et en le sollicitant pour une courte entrevue. En ce qui concerne les archives, le titre de stagiaire a garanti un accès à la documentation de MR-63. Pour les documents municipaux, une demande en personne a été formulée auprès de l'administration du Sud-Ouest.

Lors de la recherche en gestion, il est crucial d'adopter de bonnes pratiques éthiques dans le but que celle-ci produise le plus d'impacts positifs possibles (Deschênes, 2021). Cela étant dit, la transparence a toujours été mise de l'avant tout au long de la recherche. Tous les objectifs, les politiques de confidentialité, les méthodes, les équipements utilisés ont été communiqués en amont aux personnes concernées. Tous les participants ainsi que la chercheuse ont pris connaissance et signé les formulaires de consentement et de confidentialité. Ces documents ont été préalablement approuvés par le Comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal. En ce qui concerne

l'anonymat des participants, cela a été impossible de préserver leurs identités et fonctions à cause de la nature de la recherche. Cela a été stipulé dans les formulaires de consentement et les personnes concernées en sont conscientes et ont donné leurs accords pour la divulgation de leurs informations. De plus, les candidats étaient tous libres de ne pas répondre à certaines questions et pouvaient cesser leur participation en tout temps. Les entrevues ont été enregistrées uniquement pour des fins d'analyse.

3.3.1 Entrevues individuelles

Des entrevues individuelles ont été effectuées en présentiel, en visioconférence et par téléphone afin de discuter en profondeur des thèmes de la recherche. Cette méthode est centrée autour du participant et s'immisce dans son univers, donnant des *insights* riches quant à sa réalité. Elle installe un climat interpersonnel sécuritaire de confiance propice à la discussion et aux partages d'expériences (Kruger, Rodgers, Long et Lowy, 2019). Au total, cinq entrevues ont été menées. Quatre entrevues ont été effectuées auprès de MR-63 et une entrevue auprès d'un représentant municipal. Ces entrevues visaient à comprendre toutes les étapes d'un projet urbain éphémère, allant de sa réflexion à sa conception en passant par sa présentation, communication, négociation inauguration et acceptation, et ce, en incluant les défis, obstacles, enjeux et parties prenantes. Frédéric Morin-Bordeleau, le directeur général et cofondateur de MR-63 a été rencontré à deux reprises. La première entrevue servait à connaître le passé professionnel de Frédéric, l'historique, le présent et les figures marquantes de l'organisation ainsi que sa vision personnelle de Griffintown. Lors de la seconde entrevue avec Frédéric, le thème abordé était les parties prenantes. Ensuite, une entrevue avec Émilie De Châteaubourg, chargée de projets ainsi que responsable des ressources humaines et des finances entre 2017 et 2020 a eu lieu en visioconférence. L'échange portait sur les projets passés de MR-63, plus précisément sur la Station F-MR et la Phase 1. Ensuite, Étienne Morin-Bordeleau, le directeur artistique et cofondateur de la marque MR-63 s'est prêté à l'étude pour discuter de sa vision artistique, sa définition des espaces publics et de l'éphéméralité ainsi que le projet des Dimanches F-MR. Pour conclure la série d'entrevues, le maire de l'arrondissement du Sud-Ouest, Monsieur Benoit Dorais a été joint au téléphone pour parler de sa vision et de son implication auprès de MR-63 où les notions d'espaces publics, d'éphéméralité et de participation citoyenne ont été explorées.

Le stage dans l'organisation a permis de réaliser des entrevues en profondeur avec les employés de MR-63 et d'accéder à des échanges informels et spontanés agrémentés de prises de notes, ce qui a enrichi la collecte de données. Toutes les entrevues se sont déroulées sur un mois et les entrevues se sont enchaînées les unes après les autres chaque semaine. Ce rythme soutenu a permis d'accroître une compréhension longitudinale et accumulative du projet selon les différentes perspectives des participants. Cela a également permis d'adapter et enrichir les entrevues subséquentes avec les informations obtenus lors des entretiens précédents. De plus, des guides d'entrevue ont été élaborés en amont afin de structurer et faciliter les séances ainsi qu'aborder tous les thèmes et sujets importants. Ils ont servi de ligne directrice pour mener les conversations entre la chercheuse et les participants. Par après, un suivi par courriel a été effectué auprès d'un gestionnaire de MR-63 pour clarifier quelques informations.

3.3.2 Observations

Dans un troisième temps, plusieurs types d'observation ont été effectués, soit de l'observation ethnographique, directe et participante. La chercheuse a intégré l'équipe de MR-63 et cette immersion a facilité l'accès aux cofondateurs ainsi qu'à la documentation de l'entreprise. Cette observation ethnographique se fait à travers le corps et l'esprit du chercheur (Brewer, 2004). En se fondant dans le décor, le chercheur est en mesure de comprendre et de voir toutes les subtilités, les détails et les pratiques du sujet à l'étude. Ce type d'observation est rigoureux et requiert une imprégnation lente, totale et de manière continue pour pouvoir développer un rapport personnel et de proximité avec l'environnement des participants (Laplantine, 1996). Ce genre d'interaction soutenu permet d'accéder à des parcelles et des particules d'informations ici et là et qui ne seraient normalement pas possible d'avoir uniquement par des entrevues. Des événements ont également pu être examinés lors de l'observation sur le terrain. Les Dimanches F-MR ont été produits par MR-63 entre juillet et octobre 2021. En effet, l'organisation a déployé des micro-placettes mobiles où des prestations d'artistes locaux et des activités citoyennes ont été présentées à travers dix lieux différents dans la cité (MR-63, 2021). Les comportements des usagers et des gestionnaires ont été observés et analysés lors de ces animations afin de comprendre leur interaction avec l'espace. Le dernier volet de l'observation était l'observation directe par la netnographie, soit la lecture et le recensement des interactions des internautes. Cette technique vise à observer « les actes communicationnels et les comportements des membres d'une communauté virtuelle en y

dégageant du sens » (Wikipédia, 2021, par. 1). Cette méthode utilise les sites internet comme terrain de recherche en analysant les commentaires, conversations, échanges et appréciations des internautes (E-marketing, 2021). Des forums, des pages Facebook, des résultats de sondages et des consultations publiques ont été analysés à cet effet.

3.3.3 Analyse d'archives

La chercheuse a eu accès au service de partages de fichiers de MR-63, soit le *Google Drive* où une panoplie de documents et de photos s'y retrouvaient. Les plans de conception, les budgets, les revues de presse, les commentaires et suggestions des citoyens, les procès-verbaux des assemblées, des réunions et des tables de concertations ont été disponibles pour examination. Parallèlement, le Service du greffe de l'arrondissement du Sud-Ouest, soit l'organisation municipale qui gère les archives de la métropole, a fourni des documents publics concernant MR-63 (Ville de Montréal, 2022). Ainsi, des plans de modifications réglementaires, des communiqués de presse, des sommaires décisionnels, des ordres du jour et des procès-verbaux ont pu être étudiés. Cette méthode d'analyse a permis de compléter les étapes précédentes de collecte de données primaires en obtenant une meilleure vue d'ensemble.

3.4 Analyse des données

Tel que mentionné plus haut, chaque entrevue a été effectuée à une semaine d'intervalle. Cela a permis de développer de nouvelles connaissances au fur et à mesure des processus d'entrevues et de bonifier la suivante. Toutes les entrevues ont été enregistrées, que ce soit par téléphone, en présentiel ou en visioconférence, et ce, pour faciliter la retranscription et l'analyse. Les entrevues ont été retranscrites dans l'optique d'analyser les données et d'en dégager du sens et des tendances. Une attention particulière est accordée aux sons, silences, intonations, soupirs, expressions et pauses utilisés par les participants, car cela donne des indices quant aux états émotionnels et psychologiques de ceux-ci (MacLean, Meyer et Estable, 2004). Pour l'enregistrement en visioconférence, une observation minutieuse du langage non verbal du participant a été effectuée afin de déceler des indices. Parallèlement, la retranscription des entrevues permet la familiarisation et l'imprégnation des données tout en permettant de voir certains éléments qui n'ont peut-être pas été vus ou entendus lors de l'entrevue. Plusieurs lectures exhaustives ont été réalisées afin de s'immerger davantage dans les données. Ensuite, chaque verbatim a été analysé de manière

verticale, c’est-à-dire décortiquer les réponses des participants sur les thèmes de l’entrevue. Cette étape sert à déconstruire et à structurer les données en unités d’analyse en leur attribuant un code ou une étiquette (Grawitz, 1996). Cela transforme les données empiriques brutes en concepts et idées. Les retranscriptions ont été comparées les unes aux autres afin de faire ressortir les similitudes et les différences. Les données ont ensuite été regroupées dans des catégories et des thèmes similaires.

Suite à l'analyse exhaustive des résultats, trois thèmes ont émergé : le projet qui prend forme, la gestion des espaces éphémères et l’importance de la participation citoyenne. Ceux-ci sont explorés dans la prochaine section sur les résultats. Le premier thème, soit le projet, aborde les étapes menant précisément à la concrétisation de celui-ci, incluant l’improvisation, la modulation et la transformation de celui-ci en fonction des subventions. Le deuxième thème porte sur la gestion des espaces éphémères. Finalement, le troisième thème parle de l’importance de la participation citoyenne dans des initiatives sociales. Il est important de noter que la présence de la pandémie de la COVID-19 est ubiquitaire dans les trois thèmes.

Chapitre 4 : Présentation des résultats

Cette section présente les résultats de l'analyse séparés en trois thèmes. Le premier raconte l'évolution du projet des frères Morin-Bordeleau dans le temps et les nombreux obstacles auxquels ils ont dû faire face. Plus précisément, ce premier thème retrace les événements tels que la concrétisation du projet, la recherche de terrain, l'obtention des wagons et la dépendance aux subventions. Le bâtiment initialement imaginé par le duo Morin-Bordeleau est une structure pérenne multidisciplinaire composée de wagons de métro. Or, étant dépendants des subventions, ils bifurquent de leur plan en utilisant le véhicule de l'événementiel pour maintenir l'entreprise et le projet en vie. Ce qui nous amène au deuxième thème des résultats, soit la gestion des espaces éphémères. Ce deuxième thème traite du couteau à double tranchant qu'est l'éphéméralité, caractéristique complexe qui limite le champ d'action des concepteurs, mais qui alimente à la fois leur créativité. Finalement, le troisième et dernier thème aborde l'importance du rôle des citoyens dans l'aménagement des espaces éphémères. Leur participation étant un élément non négligeable dans des projets à caractère social.

4.1 Le projet qui prend forme

Frédéric et Étienne Morin-Bordeleau, deux créatifs avec des idées de grandeur, décident de se lancer à pieds joints dans l'aventure de l'entrepreneuriat social lors d'un soir en 2012. En entrevue, ils racontent qu'ils étaient assis dans le sous-sol de leur mère et regardaient le concert de Patrick Watson enregistré au Village Underground à Londres. Le Village Underground est à la fois un lieu de créativité, de culture, un espace de travail partagé et une salle de spectacles. La particularité de celui-ci est qu'il est un ancien entrepôt où quatre anciens wagons de métro Jubilee ainsi que deux conteneurs maritimes sont aménagés sur le toit de l'édifice. Les frères avaient trouvé le décor très atypique et original. Ainsi, ils ont eu l'idée de reproduire le concept en utilisant les wagons de métro de Montréal. Plus précisément, ils convoitaient créer une structure permanente iconique sur plusieurs étages avec les wagons de métro MR-63. Frédéric et Étienne voulaient faire perdurer l'histoire et la vie de ces trains à travers un lieu de diffusion culturelle. Ils imaginaient les wagons réaménagés en boutiques, en cafés et en espaces de performances artistiques où les visiteurs pourraient vivre une expérience immersive pluridisciplinaire. Ce lieu serait une vitrine culturelle pour les talents locaux en art, design et gastronomie, et ce, à travers une programmation éphémère

et changeante. Le directeur général Frédéric Morin-Bordeleau rapporte que l'idée initiale du projet était une vision de l'entrepreneuriat social insufflé à travers un bâtiment iconique et des talents locaux :

> La vision c'était une vision sociale, c'était une vision de l'entrepreneuriat social, donc c'était de promouvoir les artistes locaux, éventuellement c'est devenu les talents locaux en art, design, gastronomie. Notre proposition de valeur c'était de créer un lieu iconique attrayant qui permettait aux gens d'avoir une visibilité qui n'aurait pas autrement. Donc, c'était ça puis concrètement [les gens] viennent sur place, parce que c'est un bâtiment iconique. (Frédéric Morin-Bordeleau, 09/08/2021)

Dès lors, les frères ont créé et incorporé leur entreprise à but non lucratif au nom de MR-63 en 2013. Selon les dires de Frédéric en entrevue, ils ont étudié la faisabilité de leur projet en effectuant des études de marché et ont concrétisé leur concept en la mettant sur papier dans un plan d'affaires. Ensuite, ils ont contacté quelques personnes afin de les aider dans les premières démarches. Désireux de s'installer dans le Quartier des spectacles, ils cherchaient activement un terrain vacant sur ce territoire. Dans la même année, Rayside Labossière, une compagnie d'architecture à vocation sociale et communautaire leur offrait de dessiner gratuitement les plans de leur structure. Dans l'extrait suivant, Frédéric raconte leur recherche de terrain ainsi que leur première interaction avec Rayside Labossière :

> Feque on avait l'ex de ma tante qui avait travaillé à la Ville de Montréal, feque là on est comme Hey! On essaie de trouver un terrain dans le Quartier des spectacles pour mettre un bâtiment qui va être fait avec des wagons. Pis là il est comme ok *weird*, mais il nous a rencontré pis là on a commencé à chercher des affaires, des terrains avec lui. En parallèle de ça, on avait entendu parler d'une compagnie d'architectes qui était ben social ben *cool* : Rayside Labossière. Feque on est allé les voir, on leur a dit qu'on avait cette idée-là, qu'on avait un plan d'affaires pis ils nous ont dit ok bin *cool,* on va faire des plans d'architectes pour vous gratuitement. En mode t'sais genre premier *sketch*. Puis, on est parti avec nos ptits trucs de *sketch* et on a montré ça à notre oncle, ex oncle. Puis lui nous a mis en contact avec les gens du Quartier des spectacles. (Frédéric Morin-Bordeleau, 09/08/2021)

Ces plans architecturaux illustraient de manière technique et visuelle le bâtiment imaginé par les frères Morin-Bordeleau. Avec de l'aide, ils ont pu peaufiner et mettre leur idée sur maquettes, ce qui a concrétisé leur projet en le rendant plus tangible. Nous pouvons voir qu'à cette étape-ci, leur vision se matérialisait de plus en plus au fur et à mesure que le projet avançait. Ayant en mains, un plan d'affaires, des plans architecturaux et un processus enclenché pour la recherche d'un

terrain, Frédéric et Étienne devaient maintenant convaincre la Société de transport de Montréal (STM) de leur octroyer les vieux wagons de métro MR-63.

> On démarchait aussi la STM en disant qu'on a un plan d'affaires, on a des plans d'architectes, on a un terrain, on a besoin des wagons, donnez-nous les, donnez-nous les. Pis eux ils voyaient bien qu'on était des *kids* de 25-27 ans genre pis qu'on avait pas d'argent feque là il était comme on va faire un concours on va voir comment ça va. Au début, ils nous connaissait pas du tout feque ils nous avaient accueilli à la STM, on avait fait un *meeting* pis là ils s'étaient rendus compte de leur bord qu'ils ne peuvent pas donner les wagons aux premiers venus même si sont *cute* et qu'ils ont de bonnes idées, mais pis l'autre c'était ben finalement ces deux gars-là on sait pas c'est qui, ils ont jamais fait ça, ils nous ont jamais dit ça mais c'est la logique des choses. Donc, ils nous ont toujours dit on va vous donner des nouvelles dans un mois, pis là un mois plus tard on va vous donner des nouvelles dans deux mois, pis là c'était comme ah en été. À chaque fois, on était comme *fuck*, ça ne marchera jamais [intonation découragée] on met tout ce temps-là, pis on a appris la résilience là avec la STM. (Frédéric Morin-Bordeleau, 09/08/2021)

Comme nous pouvons le voir dans la citation présentée ci-haut, en 2014, Frédéric et Étienne ont rencontré la STM pour leur présenter leur projet d'envergure. Selon les frères, les gestionnaires de la STM ont trouvé le projet très intéressant et l'idée tombait au bon moment. La Société de transport de Montréal leur a révélé en exclusivité qu'elle convoitait déjà donner une deuxième vie aux matériaux roulants MR-63, mais ne savait pas de quelle manière s'y prendre, elle n'avait rien planifié pour que cela se réalise concrètement. De plus, étant une organisation publique, elle ne pouvait pas donner les trains à n'importe qui et de n'importe quelle manière. La STM a donc hésité longuement et reportait constamment le verdict. Ainsi, nous pouvons faire des liens ici avec ce que nous avons vu dans la revue de littérature sur l'éphéméralité qui parle de la rigidité de l'urbanisme fonctionnaliste. À cet égard, l'urbanisme fonctionnaliste et la politique de la STM peuvent être vus comme étant rigides et laissent très peu de place à des demandes spontanées comme celle des Morin-Bordeleau. Le manque de notoriété, de crédibilité et d'argent de Frédéric et Étienne ont également pesé lourd sur la balance. Pendant ces longs mois d'attente, les deux créatifs continuaient à travailler d'arrache-pied sur leur projet tout en ne sachant pas s'ils allaient obtenir les wagons. Ils naviguaient dans l'incertitude, mais la passion et le rêve les animaient puis les poussaient à persévérer.

Par ailleurs, le projet avait fait beaucoup de traction, car les frères en parlaient souvent lors des soirées de réseautage. Ils ont piqué la curiosité de plusieurs personnes, dont Damien Silès, le

directeur du Quartier de l'innovation. Le Quartier de l'innovation (QI) est un organisme à but non lucratif fondé en 2013 par l'Université McGill et l'École de technologie supérieure (ÉTS). Le QI est un laboratoire urbain d'expérimentation ayant pour mission d'entretenir un écosystème d'innovation unique à Montréal et de favoriser la collaboration et l'expérimentation de projets entre les académiciens, les entrepreneurs et les citoyens afin de générer le plus de bienfaits sur la collectivité (Quartier de l'innovation, 2022). Frédéric a confié en entrevue que Damien leur a proposé de s'installer dans le Quartier de l'innovation, car celui-ci voyait que leur projet s'arrimait bien avec les valeurs et la vocation du QI. Ça tombait bien, car les démarches pour trouver un terrain dans le Quartier des spectacles se sont arrêtées, puisqu'il n'y avait pas d'espace disponible pour accueillir le projet. Dès lors, les Morin-Bordeleau ont accepté l'invitation de Damien et se sont installés dans le Quartier de l'innovation situé dans Griffintown.

Peu de temps après, soit en 2015, Frédéric raconte lors d'une entrevue que son frère et lui font la rencontre d'un autre acteur important qui allait changer le cours des choses. Lors d'une soirée de réseautage au Quartier de l'innovation, ils rencontrent Benoit Dorais, le maire de l'arrondissement du Sud-Ouest. Étant un grand amateur d'art et de patrimoine, ce dernier est immédiatement charmé par le projet selon les dires de Frédéric. Les deux créatifs sont ensuite invités au cabinet du maire pour présenter leur projet culturel. Cette rencontre s'est avérée très fructueuse. En entrevue avec Monsieur Dorais, lui-même a déclaré qu'il était impressionné par la fougue et la détermination des deux frères, des qualités indispensables pour mener un projet aussi ambitieux selon lui. Depuis son élection à la tête du Sud-Ouest en 2009, Benoit Dorais veille à offrir des lieux de socialisation et d'échanges aux résidents. Il travaille à démocratiser l'art et la culture en mettant de l'avant les talents locaux dans une optique de développement durable. Les valeurs de son parti politique sont parfaitement en adéquation avec celles de MR-63, résultant en l'acceptation et l'appui de la subdivision administrative au projet. Lors de l'entrevue avec Benoit Dorais, il relate à son tour sa rencontre avec les Morin-Bordeleau ainsi que les premières impressions qu'il a eu des frères dans cet extrait :

> [...] les deux jeunes m'ont inspiré confiance, puis ils avaient l'air déterminés puis je me disais que ça c'était la principale qualité qu'il fallait qu'ils aient, parce que ça serait long et rempli d'embûches, je me souviens très bien de ça. Après ça je trouvais que le projet aussi en lui-même parce que bon ils, ils ont beau être déterminés [...] mais ce que je trouvais intéressant c'était que le projet était vraiment en soi intéressant. Ça fonctionnait dans la

> vision que je mets de l'avant depuis que je suis là en 2009, des lieux d'échanges, des lieux de socialisation, l'achat local, le développement durable et la culture. Et pour moi, ça fonctionnait très très bien, parce que depuis 2009, je travaille vraiment à démocratiser la culture et je veux vraiment la forcer hors les murs. [Le projet] fonctionnait très très bien dans le plan culturel de la politique culturel de l'arrondissement, on voulait aussi faire en sorte que le talent local puisse s'exprimer, que les gens du coin sachent qu'il y a des artistes et des artisans dans l'arrondissement du Sud-Ouest, alors de leur faire une espèce de vitrine là, alors pour moi, c'était vraiment très intéressant puis le fait que c'était loin d'être banal d'utiliser des anciennes voitures donc les MR-63, c'est la première mouture-là, c'est quand même assez *flyé*! (Benoit Dorais, 02/09/2021)

Suite à l'adhésion à l'initiative, Monsieur Dorais et son équipe sont devenus des ambassadeurs du projet de MR-63. En effet, ils utilisaient leurs tribunes afin de promouvoir le projet lors des soirées de réseautage. Benoit Dorais a stipulé en entrevue que parmi toutes les initiatives que son cabinet et lui parrainent, celle-ci était prioritaire, car ils y tenaient beaucoup. Leurs appuis et leurs statuts conféraient de la crédibilité à MR-63 en facilitant les démarches pour le financement tout en élargissant leur réseau de contacts. Sans compter que le maire s'est engagé à trouver un terrain pour l'installation du bâtiment dans l'arrondissement du Sud-Ouest. Cela constituait un défi de taille, car il était difficile de trouver un espace disponible et accessible pour accueillir ce genre de projet. Les démarches pour l'obtention d'un terrain ont été fastidieuses et ardues, mais l'aide et l'appui du maire ont été bénéfiques et ont contribué à d'immenses avancements. Monsieur Dorais avait fait des pieds et des mains pour y arriver, et ce, en allant même jusqu'à changer le zonage d'un parc. Ainsi, le terrain du bâtiment permanent aura lieu dans le Parc William-Dow situé dans Griffintown. Benoit Dorais raconte ses différents niveaux d'implication au sein du projet de MR-63 dans ce passage :

> [...] L'autre implication c'était aussi de devenir moi-même ambassadeur du projet-là, d'en parler à différentes personnes, d'en parler dans les différents réseaux d'émettre différents lettres d'appui pour leur permettre d'aller chercher du financement ou d'aller chercher d'autres alliés crédibles, pas nécessairement de l'argent mais d'aller chercher des lettres d'appuie d'instances, d'organisations, de groupes etc. qui sont crédibles, ça aide à aller cogner aux portes pour aller chercher du financement. Donc, moi je me suis dit, j'écris lorsqu'on me demande des références, je les donne, j'en fais la promotion, j'en ai fait la promotion dans Griffintown, j'en ai fait de la promotion à l'intérieur des différents services de la Ville, parce que c'est important là, des fonctionnaires c'est comme ils disent oui à des projets, mais on en a plein, alors un parmi tant d'autres, alors moi je me suis assuré qu'on dit que ce projet-là est prioritaire, politiquement là, on on y tenait. [...] On est intervenu à différents endroits, les embûches administratives de toutes sortes, donc on a été débroussaillés puis la dernière implication-là, assez concrète c'est quand même d'arriver à

> faire en sorte qu'on fasse les modifications réglementaires pour que le projet aille lieu, alors on a finalement trouvé le terrain, c'est un parc dans Griffintown, le parc B d'Ottawa, bon il va s'appeler d'un autre nom, ça va être le Parc William-Dow. (Benoit Dorais, 02/09/2021)

Nous apercevons qu'à leurs débuts, Frédéric et Étienne étaient activement à la quête d'un lieu pour installer leur projet. Ils cherchent un espace vacant apte à accueillir leur projet pendant des mois. Ils rencontrent une panoplie d'acteurs différents pendant ce processus, ce qui élargit leur réseau de contacts, attire l'attention sur leur initiative et les aide dans leurs recherches. La rencontre avec le maire Dorais s'avère particulièrement fructueuse puisqu'il leur offre un terrain dans l'arrondissement du Sud-Ouest. Nous pouvons comprendre que les frères se sont beaucoup déplacés dans la métropole lors de leur quête de terrain en explorant l'espace public. Comme vu dans la revue de littérature, les espaces publics peuvent comporter des règles formelles et informelles ainsi que des restrictions selon leur gestion et leur appartenance (Bélanger, 2010). Cela s'est traduit par le fait que les Morin-Bordeleau se sont donc butés à des restrictions et des mesures réglementaires diverses concernant certains espaces publics, ce qui a complexifié les recherches et ralenti les démarches d'obtention de terrain.

4.1.2 L'obtention des wagons

Dorénavant, les cofondateurs de MR-63 avaient en leur possession, un terrain, les maquettes du bâtiment et un réseau d'appui composé d'acteurs importants. Par contre, toujours sans nouvelles de la Société de transport de Montréal et près trois ans se sont écoulés depuis leur première rencontre. C'est finalement en 2016 que la STM lance un appel de projets pour dispenser des wagons MR-63. Sans l'ombre d'un doute, les frères auraient aimé avoir les véhicules usagés gratuitement sans devoir passer par le concours. Cependant, ils savaient que la STM ne pouvait pas céder les artéfacts patrimoniaux aux premiers venus même s'ils avaient une excellente idée. Étant une compagnie publique, il était mandatoire pour la Société de transport de Montréal de faire un concours où tous auraient des chances égales de participer. Cela étant dit, les Morin-Bordeleau se sont conformés aux règlements et ont appliqué au concours en espérant dénicher des wagons pour réaliser leur rêve. Le concours était basé sur des critères tels que : la qualité du dossier de soumission, la faisabilité du projet, la logistique ainsi que des valeurs liées à l'image, à l'environnement et au patrimoine (Société de transport de Montréal, 2022). Le dossier de Frédéric

et Étienne était robuste, ils cochaient toutes les caractéristiques, avaient l'appui du maire, la promesse d'un terrain et des plans d'architecte. Cela a vraiment joué en leur faveur, car ils ont déniché huit wagons de métro MR-63 aux côtés de six autres projets. Seize wagons supplémentaires MR-63 ont été octroyés aux autres gagnants et 313 véhicules ont été mis au recyclage par la STM (Société de transport de Montréal, 2022). Seulement sept lauréats ont été couronnés sur une trentaine de soumissions. Après tant d'années et d'efforts, les cofondateurs ont finalement obtenu huit véhicules MR-63 au prix total de 28 000 $. Dans le cas où le projet n'aurait pas été retenu par le jury de la STM, Frédéric et Étienne auraient été très déçus et auraient mis fin à l'aventure. Dans cet extrait, Frédéric Morin-Bordeleau relate les faits par rapport à l'annonce du concours de la STM :

> Puis un moment donné, en 2016, ils ont fait *ok* on fait le concours, feque là il fallait participer au concours, on était comme esti t'imagines-tu si on a pas les wagons, on aurait toute fait ça et on aurait pas les wagons. Donc ça pour dire qu'avec le terrain pis les plans d'architecte, on a participé au concours de la STM et on a gagné! On a eu les wagons. On a été l'un des six projets signatures avec un projet d'une grosse firme d'architecture qui s'appelle Aedifica [...] Ça nous a fait un peu peur, on s'est dit wow on joue vraiment contre de gros joueurs. (Frédéric Morin-Bordeleau, 09/08/2021)

L'obtention des wagons a été une étape charnière dans la réalisation de leur rêve. Ils pouvaient dorénavant aller de l'avant avec le projet. Avec cette nouvelle, ils ont pu appliquer à des subventions ainsi qu'à des bourses pour financer leurs opérations. Ils obtiennent une première subvention de PME Montréal d'une valeur de 15 000 $ leur permettant de payer une partie des frais de déplacement des wagons. La STM leur a donné trois mois pour récupérer, déplacer et entreposer les trains. Frédéric racontait en entrevue qu'ils ont paniqué en apprenant cela, car ils n'avaient aucune idée comment s'y prendre. En cherchant des solutions et en puisant dans leurs réseaux de contacts, Frédéric se souvenait qu'il avait rencontré une personne qui travaillait en logistique lors d'un événement et il lui écrit pour lui demander un coup de main. L'individu en question s'est porté volontaire pour les aider et pour effectuer les manipulations avec une grue. Parallèlement, Frédéric et Étienne sont allés voir comment les opérateurs de la STM exécutaient cette manœuvre. Ensuite, les cofondateurs ont demandé à la Ville si elle avait un terrain de libre pour entreposer les wagons. Le maire Benoit Dorais a repéré une usine à Lachine apte à accueillir de telles structures. L'épisode stressant est raconté ici par Frédéric :

> La STM nous a dit *cool* vous avez les wagons vous avez 3 mois pour les sortir. Puis on était comme *holy fuck* comment on va faire ça [intonation entre découragé et excité/rire].

> On avait *sweet fuck all* d'idées pis là on était comme faut les entreposer, mais on a pas de place pour les entreposer. Feque, pis là on était comme, comment on déplace ça pis là à C2 j'ai rencontré un gars qui faisait de la logistique dans la vie, du transport en logistique. On s'est dit déplacer des wagons ça doit pas être *tough*, tu mets ça sur un *flat bed* pis *that's it* là. Feque il était comme je vais le faire pour vous, je vais vous aider là-dedans, feque il a appelé des transporteurs, il a géré tout le côté grue pis on est allé à la STM voir comment ils faisaient pis toute pis on a comme appris comment transporter des wagons, c'est bin simple. Tu prends une grue, tu mets ça sur un *flat bed*. Tu l'apportes, pis là tu prends une autre grue pis tu le mets quelque part. Faq c'est simple, mais ça coûte très cher, il fallait avoir l'argent, pis on avait l'argent, pis on avait les wagons, il fallait juste un lieu pour les entreposer, faq on a demandé à la Ville, vous avez pas un terrain qui traine quelque part? Pis le maire était comme je vais t'arranger ça. Feque là y'a demandé à son directeur de l'arrondissement de trouver un terrain et y'ont trouvé un terrain à Lasalle. Je sais pas comment ça s'fait que le directeur de l'arrondissement du Sud-Ouest avait un contrat à Lasalle pour une usine d'épuration d'eau pis y'avait euh bin du terrain en en drave pis c'tait clôturé et protégé. Pis on était comme *nice*! On sort ça. Et euh faq là c'tait le premier wagon est sorti… Ah non le premier wagon on l'a mis dans une usine à Lachine. (Frédéric Morin-Bordeleau, 09/08/2021)

Le déplacement des wagons est une opération simple, mais très coûteuse, puisqu'elle requiert de la machinerie lourde et une certaine expertise. Les deux créatifs racontent en entrevue qu'ils étaient dans une situation financière précaire à cette époque. Ils n'avaient pas d'argent et ils devaient rapidement trouver des liquidités pour déplacer les véhicules MR-63 dans le délai prescrit par la STM. Lors de leurs recherches, Frédéric et Étienne sont tombés sur deux subventions qui allouaient de l'argent pour la réalisation de projets innovateurs. La première bourse qu'ils ont vue était la Bourse d'innovation civique de la Fondation McConnell. Cette dernière soutient des projets innovants qui visent à améliorer le bien-être social des communautés à travers une innovation urbaine inclusive (McConnell, 2016). La deuxième était le Fonds d'initiative et de rayonnement de la métropole (FIRM) régi par le Secrétariat à la région métropolitaine. Cette subvention supporte de nouvelles initiatives culturelles, sociales, environnementales et économiques qui ont pour but d'améliorer la qualité de vie des citoyens, de bonifier le secteur d'activités et le territoire (Fonds éco leader, 2021 ; Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation, 2022). Le FIRM stipule que les projets doivent aussi contribuer au rayonnement et au développement social et économique de la métropole.

Les frères Morin-Bordeleau ont vu une réelle possibilité d'obtenir ces subventions, car leur projet concordait avec la majorité des critères. Ils ont manié les paramètres de celui-ci afin de remplir tous les critères des deux subventions. Le financement du FIRM s'étalait sur une durée maximale

de trois ans, ce qui faisait en sorte que le projet ne pouvait pas être permanent. Ce critère a été déterminant et a constitué un point tournant dans le projet du duo Morin-Bordeleau en changeant la vision, le parcours et la nature du projet. Ils ont trouvé une manière de répondre à ce critère avec l'idée de créer une place publique éphémère. Ainsi, Frédéric et Étienne ont changé temporairement la nature de leur projet pour s'adapter aux critères des subventions. La création d'un espace éphémère constituait uniquement à un prétexte pour arriver à leur fin, car cela n'avait jamais été dans leurs plans. L'idée du complexe pérenne demeurait toujours. Dès lors, ils ont opté pour un projet éphémère, car la nature passagère de celle-ci leur permettait de bifurquer aisément de leur plan initial, sans laisser de traces ni entraîner trop de conséquences. De cette manière, ils ont pu appliquer aux deux bourses. Ils ont remporté 20 000 $ de la Fondation McConnell et 175 000 $ du Fonds d'initiative et de rayonnement de la métropole. Ces bourses leur ont donné suffisamment de fonds pour payer les déplacements des wagons en plus de leur permettre de tester l'expérience MR-63. Ils ont comblé l'utile à l'agréable.

Nous constatons à quel point ces deux entrepreneurs ont dû improviser à plusieurs occasions pour résoudre les différents problèmes et obstacles sur leur chemin. Étant dans une situation financière précaire, ils ont trouvé les réponses à leurs soucis dans des subventions, dont une en particulier qui changera la tournure des événements. La subvention du FIRM avec le critère de durée maximale de trois ans a dicté l'allure du projet. Nous voyons que la notion de l'éphéméralité n'a jamais été envisagée dans les plans initiaux, elle a été improvisée en cours de route.

4.1.3 L'inauguration de la marque MR-63

Tester l'expérience MR-63 à travers un prototype était une idée astucieuse. Frédéric et Étienne n'avaient pas préalablement pensé à essayer le concept avant d'inaugurer le bâtiment permanent, négligeant ainsi des enjeux importants de faisabilité, d'adhésion et de notoriété. L'initiative avait besoin de l'adhésion des citoyens pour s'implanter dans le territoire et les cofondateurs devaient aussi gagner de l'expérience et de la notoriété afin de promouvoir adéquatement la structure pérenne. Donc, ils ont imaginé la place publique éphémère, la Station F-MR. Celle-ci a été conceptualisée en cours de route et constituait un moyen pour obtenir du financement. À l'automne 2018, Parcs Canada leur attribue un terrain à la Place des bassins sur le canal de Lachine pour la réalisation de cette place éphémère. Initialement, Frédéric et Étienne envisageaient de concevoir

l'espace éphémère en hiver et de l'appeler le Village Nordique. Le concept ne faisait pas l'unanimité auprès des deux hommes, car la période hivernale était moins alléchante d'un point de vue d'attraction de foule et le délai pour organiser l'événement était trop court. Plusieurs discussions ont eu lieu sur le sujet et les cofondateurs se sont mis d'accord pour prendre leur temps et démarrer le projet ultérieurement. Ainsi, ils ont rebaptisé l'espace en la Station F-MR et ont amorcé la planification et la production en mai 2018. Le directeur général résume le débat entre lui et son frère à propos du nom de l'espace et raconte les événements qui ont suivi jusqu'au démarrage en mai 2018 :

> [...] on a commencé à embaucher plus, pis là il fallait faire ce fameux village nordique qui est devenu la Station F-MR, parce qu'on s'disait c'est complètement stupide de faire ça l'hiver [...] On était comme non il faut le faire l'hiver c'est ça qu'on a *pitché* ça va être *nice* pis comme ça va faire *cool* pis y'était comme non ça a pas d'allure on peut pas faire ça, c'était l'hiver les gens viendront pas nanana. Finalement, [...] on était comme *ok* on va y aller on va prendre plus notre temps, c'était comme l'hiver là. C'était comme on a eu l'argent en septembre pis fallait le faire en décembre. Ça n'avait aucun sens. Mais à ce moment-là on avait aucune idée que ça ne faisait aucun sens. Puis on a pris un peu plus de temps pis on l'a démarré en mai. (Frédéric Morin-Bordeleau, 09/08/2021)

En entrevue, Frédéric raconte que le nom Station F-MR est essentiellement le fruit d'un jeu de mots cocasse des deux frères et l'amalgame au contexte assigné par la subvention du FIRM. Le duo est fervent amateur des jeux de mots et la réflexion de ce nom a été guidée par le délai maximal de trois ans imposé par la subvention du FIRM. Nous pouvons voir qu'il y a un lien entre ces deux éléments, qu'il y a une profondeur et un sens derrière ce nom. Cela témoigne d'une intelligence entrepreneuriale, car ils ont manié la contrainte en se l'appropriant à leur avantage. Les Morin-Bordeleau ont pris le contrôle sur une situation où initialement ils n'en avaient pas. Ils ont composé avec les conditions et les contraintes de l'éphémère pour inaugurer leur marque.

En 2018, l'équipe s'est agrandie avec l'embauche de quelques employés. Tout le monde s'entendait bien, il y avait une bonne cohésion au sein des membres selon Émilie De Châteaubourg, l'une des premières employés de MR-63. Les employés ont pris part au projet de la Station F-MR, car ils croyaient avec conviction au rêve des Morin-Bordeleau, et ce, en faisant fi des conditions salariales précaires. Émilie De Châteaubourg retrace son doute à l'égard du projet un peu disjoncté des frères, mais elle finit par céder et se joint à cette aventure palpitante :

> On a juste suivi deux gars qui avaient récupéré des wagons de métro. On s'est dit *wtf* c'est deux *dudes*, on était à peu près persuadé que ça se passerait jamais pis on était comme c'est pas grave c'est l'*fun* on va avoir un site éphémère, on va avoir un bar, ça va être sympa pis c'est l'*fun*. (Émilie De Châteaubourg, 22/08/2021)

Frédéric et Étienne étaient très ambitieux et ont imaginé un projet grandiose, bien plus grand que ce qu'ils avaient imaginé. La Station F-MR était active entre 9h et 23h tous les jours pendant quatre mois, soit de mi-mai à septembre 2018. L'espace avait une superficie totale de 30 000 pieds carrés avec un espace d'exposition de 500 m^2, une salle à manger de 200 m^2 et une piste de danse de 700 m^2. Quatre wagons de métro y étaient aménagés sur les berges du canal de Lachine et le lieu pouvait accueillir une capacité de 1 400 personnes en même temps (voir Figures 2, 3 et 4).

Figure 2 : Maquette de la Station F-MR à la Place des Bassins entre le 16 mai au 16 septembre 2018. Source : Archives MR-63

Figure 3 : Photo du site de la Station F-MR à la Place des Bassins entre le 16 mai au 16 septembre 2018. Source : Archives MR-63

Figure 4 : Photo du site de la Station F-MR à la Place des Bassins entre le 16 mai au 16 septembre 2018. Source : Archives MR-63

La programmation était très chargée avec des spectacles et des activités planifiées tous les jours, totalisant près de 300 événements. Le site des wagons de métro s'animait à travers des spectacles, des pistes de danse, des boutiques éphémères, des 5@7, des espaces de travail et autres. La petite équipe de coordination composée de cinq personnes avait du mal à suivre et à soutenir ce rythme effréné. La visée et la conception de la Station F-MR étaient au-delà de leurs capacités de gestion et d'organisation. Les membres de l'équipe n'avaient jamais mené un projet de si grande envergure. Tout le monde a appris sur le tas toutes les étapes et les processus de la gestion événementielle en passant par les finances, les ressources humaines, la logistique, la programmation, etc. Les gestionnaires rencontraient des défis et des problèmes quotidiennement à cause de leur manque d'expérience, de planification, de jugement et de ressources. L'équipe mettait corps et âme dans cet espace. En entrevue, Émilie raconte que les employés se sont soutenus et entraidés tout au long de ces épreuves éprouvantes. Leur dévotion envers le projet les animait et les poussait à continuer. À l'époque, Émilie De Châteaubourg occupait plusieurs rôles en même temps. Elle était chargée de projets et s'occupait aussi des ressources humaines et des finances. Le manque d'argent pour embaucher des employés combiné au manque d'expertise a fait en sorte que les membres de l'équipe se retrouvaient à faire des tâches de divers départements. Elle raconte dans la citation ci-bas que malgré les conditions difficiles et la situation extrême, l'équipe était très soudée :

> Cette dévotion aussi un peu c'est beau là, c'était vraiment beau. Pis l'entraide comme moi y'a tant dans mon équipe qui faisait 15h par jour pis qui me disait bin va te coucher j'vais faire 17 c'est pas grave. Pis moi à l'inverse aussi, chacun essayait de s'entraider de même. Pis euh pis des fois, juste on était sur le site pis on était comme crime euh j'voudrais rentrer chez moi dormir, mais j'pas capable genre vous êtes là, j'tais pas capable de les lâcher pis je trouvais ça l'*fun*. On avait un bar, on avait un terrain immense dehors c'était chez nous genre. Pis euh pis c'est ça on était à la Station, c'était la maison. C'était vraiment beau, notre relation encore aujourd'hui est encore full belle, ces souvenirs sont encore full beau. Toute la galère, je la raconte avec tellement de passion [...] On a ultra galéré pis oui on a perdu des plumes. On a tellement appris, on a tellement sur nous-même personnellement, sur nos relations avec les autres, ce qu'on pouvait faire professionnellement. [...] C'était une situation extrême, c'était juste énormément d'apprentissage. (Émilie De Châteaubourg, 22/08/2021)

Malgré ces déboires, la Station F-MR a connu un succès retentissant. Pendant quatre mois, les berges du canal de Lachine ont accueilli près de 80 000 visiteurs, plus de 250 spectacles et

d'activités citoyennes en faisant rayonner la Station F-MR dans plus de 250 couvertures de presse (Inno Magazine, 2020). Frédéric et Étienne ont fait leurs preuves et ont prouvé qu'ils étaient capables d'opérer un événement d'une telle envergure en plus d'attirer des foules avec leur initiative culturelle hors de l'ordinaire. Ils ont pu tester le concept, voir la réaction du public, prendre connaissance des éléments qui fonctionnent et s'ajuster en conséquence pour la structure pérenne. Néanmoins, ce manque d'expérience leur a coûté très cher, autant au sens figuratif que littéral. Le manque d'organisation et de gestion a causé l'endettement de l'entreprise en la menant presque à la faillite. Ils peinaient à payer leurs employés, leurs opérations et leurs fournisseurs. Ils devaient de l'argent à beaucoup de personnes.

Pour se sortir de cette situation et rester à flot, la seule solution possible était de produire une deuxième place éphémère pour générer de l'argent à travers les activités de celle-ci. Plus un projet est innovant, plus il y a de chances d'obtenir des subventions pour la réalisation de celui-ci. Frédéric et Étienne ont développé un deuxième concept d'espace éphémère et ont appliqué à des subventions pour pouvoir le réaliser. Ils ont obtenu les fonds, ont lancé le deuxième espace éphémère et tout l'argent généré grâce à cet espace, leur ont permis de rembourser une partie des fournisseurs. À ce moment, ils se sont retrouvés dans une impasse où ils ont dû, une fois de plus, dérailler du plan original. La conception et production d'une seconde placette éphémère n'était encore une fois pas dans les plans initiaux. En 2018, à la fin de la Station F-MR, ils avaient déjà mentionné au public qu'ils ne feraient pas de seconde Station F-MR et que la prochaine étape était la construction du complexe permanent. Dès lors, ils ont embelli la situation dans leurs communications en disant que le nouvel espace était un autre prototype plus adapté aux besoins des résidents, ce qui s'est avéré véridique au final. Ils ont changé leur discours, car ils ne pouvaient pas dire publiquement que ce nouvel espace était conçu dans l'optique de rembourser les fournisseurs ni utiliser les fonds octroyés par les subventions pour payer leurs dettes. Cela est présenté dans la citation suivante :

> Ils nous restaient 300 000 $ de fournisseurs à payer [...] feque on a décidé de faire un autre projet qui était la Phase 1 du site, puis ça s'ancrait vraiment dans ce qu'on avait dit qu'on faisait. On avait dit qu'on faisait qu'une seule Station F-MR feque là vu qu'on avait dit ça à tout le monde, on ne pouvait pas en faire une 2e alors « qu'est-ce qu'on fait ?» puis c'était pas une Station F-MR c'était comme..la présentation officielle du bâtiment avec le terrain etc nanana. C'était en termes de comm là, on l'a vendu en mode « c'est pas du tout une

> Station F-MR » puis au final, ça l'était mais dans l'idée, c'était vraiment plus, on a testé plein d'affaires sur la Station, maintenant on a sélectionné ce qui correspond au quartier, à ce que les gens voulaient, ce qui était correct, ce qui était bon sur le terrain nanana, on vous présente ce que va être MR-63 en termes de bâtiment...c'est un peu comme une maison de promoteur du bâtiment [...]. (Émilie De Châteaubourg, 22/08/2021)

L'inauguration de la marque F-MR à travers la Station-FMR leur a permis de prendre le contrôle sur une situation où ils n'en avaient pas. Ils ont transformé la nature de leur projet pour obtenir des fonds. Par contre, à la fin la Station F-MR, un autre problème relatif à l'argent continue de guetter les deux entrepreneurs. La Station F-MR les a criblés de dettes et les rend encore une fois dépendants aux subventions. Ils savent que les subventions n'octroient pas d'argent pour rembourser des dettes, mais ils trouvent tout de même un moyen d'embellir la situation à leur avantage. Ils improvisent à nouveau pour régler leurs problèmes et sortir d'une situation difficile.

4.1.4 La Phase 1, un projet pour rembourser des dettes

Cette deuxième place publique a vu le jour en 2019 et portait le nom de la Phase 1. Les cofondateurs voulaient que son nom reflète l'événement qui suivrait, soit l'inauguration du complexe permanent. La Phase 1 s'est déroulée au même endroit que le futur complexe permanent étant le Parc William-Dow pour permettre une meilleure visualisation et familiarisation avec le lieu du futur bâtiment (voir figure 5).

Figure 5 : Maquette de la Phase 1 entre le 19 juillet au 15 septembre 2019 au parc William-Dow à l'intersection des rues Peel et Ottawa. Source : Archives MR-63

Figure 6 : Photo de la Phase 1 entre le 19 juillet au 15 septembre 2019 au parc William-Dow à l'intersection des rues Peel et Ottawa. Source : Archives MR-63

Figure 7 : Photo de la Phase 1 entre le 19 juillet au 15 septembre 2019 au parc William-Dow à l'intersection des rues Peel et Ottawa. Source : Archives MR-63

La Phase 1 a permis à Frédéric et Étienne de s'ancrer davantage dans le territoire, aller à la rencontre des résidents et des commerçants du quartier tout en solidifiant la marque MR-63. La Station F-MR leur a permis de mieux jauger la conception de la deuxième place éphémère où ils étaient plus dans la justesse des choses. En effet, ils ont complètement revu le fonctionnement pour mieux planifier la Phase 1 pour la faire moins grande et plus réaliste. L'équipe s'est prise d'avance, a puisé dans la banque de contacts qu'elle avait bâtie préalablement et a mis en application ce qu'elle avait appris lors de la première place publique. Émilie De Châteaubourg raconte la justesse de la Phase 1 grâce à l'expérience acquise sur la Station F-MR :

> On était beaucoup plus dans la justesse de notre projet et dans ce qu'on voulait faire où la Station F-MR on était dans le test de tout! On savait plein d'affaires, c'était beaucoup plus petit que la Station, y'avait pas deux étages, y'avait pas plein d'affaires puis on avait commencé très tôt [...] on avait repris des contacts de l'année passé pour les conteneurs, on avait comme, moi j'avais contacté Lufa super tôt pour la végétation du site feque on avait des partenariats avec Lufa...Toutes les erreurs qu'on avait fait l'année dernière, j'ai essayé de ne pas les refaire feque ça a vraiment beaucoup aidé, mais on contactait directement les marchés [...] la programmation était beaucoup plus légère, beaucoup moins n'importe quoi [...] on a ouvert et on avait un beau site, un bar, un café, aussi des processus mis en place, un site vert avec plein de fruits plein de trucs. On était vraiment beaucoup plus propres puis organisés que l'année d'avant même s'il y avait beaucoup moins de monde dans l'équipe, parce qu'on, qu'on l'avait déjà fait puis on savait ce que ça prenait. (Émilie De Châteaubourg, 22/08/2021)

La Phase 1 était nettement plus petite que la Station F-MR, seulement deux wagons de métro y étaient aménagés au lieu de quatre, comme nous pouvons le voir sur les figures 5, 6 et 7 plus haut. Les heures d'ouverture étaient restreintes de 11h à 21h et la programmation était plus petite. L'espace s'est également déroulé sur deux mois (juillet à septembre 2019) au lieu de quatre mois. L'ambiance sur le site était calme et l'espace était plus adapté au quartier. Tout était réfléchi et bien pensé en fonction des envies, des besoins et des capacités de l'équipe de coordination. Les employés étaient nettement plus en contrôle de la situation et ils étaient en mesure d'anticiper les problèmes. Émilie De Châteaubourg explique cela dans l'extrait suivant :

> C'était vraiment une saison *chill,* c'était pas 9h-23h l'ouverture, c'était comme 11h-21h j'pense feque c'était vraiment plus tranquille là que l'année d'avant. C'était hors de question qu'on se relançait dans un truc aussi gros puis toutes les erreurs de programmation avec 300 événements sur 4 mois, ça a pas rapport! C'est n'importe quoi! À la Station, on avait un événement tous les deux jours, mais ça pouvait être un super petit événement, c'est pas grave c'était juste un *chilling space* pour les gens du quartier avec des petits

> événements puis une petite programmation, mais qui était beaucoup plus adapté au final que l'année d'avant qui était juste du gros « wow! Prouf prouff prouff » On avait une grosse prog vraiment *cool*, mais pas du tout adaptée à ce qu'on voulait au quartier. C'était beaucoup plus calme, c'était beaucoup plus réfléchi feque ça a mieux fonctionné. (Émilie De Châteaubourg, 22/08/2021)

La Phase 1 a attiré près de 22 000 personnes et plus de 60 événements différents ont été organisés (MR-63, s.d). Cet attrait culturel a été un autre succès qui a aidé Frédéric et Étienne à faire rayonner leur marque dans le Sud-Ouest. La gestion de la Station F-MR et de la Phase 1 ont été des écoles très formatrices, ils ont développé des compétences et des habiletés qu'ils n'auraient pas pu apprendre ailleurs. Ils ont appris de leurs erreurs et en sont sortis plus forts, expérimentés et outillés. Ces premières expériences n'étaient pas prévues, mais elles valaient le détour, car elles étaient essentielles à leur parcours et bénéfiques en termes d'apprentissages. Ces deux espaces ont été vitaux dans le développement et l'établissement de la marque MR-63 tout en permettant aux frères de faire leurs débuts en événementiel. Frédéric et Étienne ont acquis beaucoup de connaissances et d'habiletés et pourront les mettre en pratique dans la mise en œuvre du bâtiment permanent. Étienne Morin-Bordeleau dit que ces deux événements ont vraiment consolidé la marque et que maintenant, ils ont des preuves tangibles :

> On était personne, on avait pas fait de preuves, on avait pas..maintenant on a des documents puis on dit on a faite 500 événements..littéralement, on a déplacé tant de monde, on a brassé autant d'argent. Pour nous c'était une école aussi feque le côté concret c'était de faire nos preuves….pour le public...puis pour crédibiliser un peu la marque MR-63...puis de l'autre côté plus personnel c'est nous pratiquer aussi (Étienne Morin-Bordeleau, 24/08/2021)

L'établissement de leur notoriété était également bénéfique auprès des investisseurs. Cela faisait presque trois ans que l'équipe de MR-63 voulait organiser une campagne de financement pour le bâtiment permanent, mais cela a toujours été repoussé dû aux divers événements survenus en cours de route. D'autant plus qu'il est nettement plus facile de convaincre des mécènes et des gens d'affaires de leur donner du financement après avoir prouvé qu'ils étaient aptes à opérer des événements d'envergure. Suite à la Phase 1, l'organisme s'est donc consacré à mener une campagne de financement. À cette époque, soit à l'automne 2019, il ne restait que Frédéric et Étienne, car l'équipe s'est dissipée après la Phase 1. Quémander des compagnies et des gens pour de l'argent est une pratique excessivement longue, fastidieuse et énergivore. Frédéric explique dans la citation ci-bas qu'il faut solliciter des milliers de personnes fortunées dont des fondations

et des gens privés issus des milieux des affaires pour en obtenir une dizaine qui sont réellement intéressés. La campagne de financement était souvent mise de côté par manque de temps et de disponibilité de celui-ci. Frédéric dirigeait l'entreprise en plus de s'occuper de diverses tâches quotidiennes donc, il n'avait pas le temps pour s'en charger.

> Dans la campagne de financement, on a rejoint les fondations, on a rejoint des gens privés pis l'affaire avec la campagne de financement, c'est que tu dois démarcher des milliers de personnes qui ont de l'argent pour qui y'en ait une centaine qui te répondent pour que t'en rencontre 20 pis pour qui y'en ait 10 qui soient intéressés là. Démarcher des milliers de personnes c'est long pis ça te prends une rigueur, pis t'sais moi j'dirigeais le reste de l'entreprise pis tous les ptits feux au quotidien, la comm, la finance, la comptabilité, l'admin, les opérations, les ptites décisions à droite à gauche, les partenariats, les nouveaux projets, toutes ces affaires-là c'est toujours plus le fun que le long terme du financement. Faq faut toujours que j'arrive dans un boute où j'ai pu rien à faire pour me mettre sur le financement parce que c'est tellllllllement long que je le remet tout le temps plus tard. Pis c'est pour ça que ça prend du temps aussi. [...] Pis ça c'était juste avant la pandémie. Feque on avait toute cette idée-là, j'étais en train de démarcher des fondations, on avait comme quelqu'un qui s'occupait du laboratoire d'impacts avec nous qu'on allait vendre aux fondations qui était comme une étude de notre projet dans l'fond. (Frédéric Morin-Bordeleau, 09/08/2021)

Nous pouvons voir que les deux entrepreneurs ont tout appris sur le tas au fur et à mesure que le projet avançait. Ils manquaient d'expérience en gestion et ont fait face à d'innombrables embûches, car ils étaient de prime abord des rêveurs et des créatifs. Le saut dans le monde de l'entrepreneuriat était beaucoup plus complexe que ce qu'ils avaient anticipé et la réalité du terrain a rapidement rattrapé les deux amateurs.

Étant couverts de dettes, ils ont réalisé que leur projet n'impliquait plus seulement qu'eux, mais une panoplie d'autres acteurs également. Ils étaient redevables envers les employés et les fournisseurs avec qui ils travaillaient. Beaucoup de personnes ont écopés pour leur apprentissage. Cette prise de conscience les a dotés d'une dose d'humilité et les a ramenés sur terre. Ils ont appris de leurs erreurs, acquis en maturité et cela s'est reflété dans leurs décisions, qui étaient plus méticuleuses par la suite. Par conséquent, la gestion de la Phase 1 était beaucoup plus fluide et efficace.

Ils ont appris à opérer deux espaces éphémères en très peu de temps, et ce, avec les ressources et les moyens qu'ils avaient. Personne ne leur a montré comment procéder. Ils ont encore une fois tiré le meilleur de ces situations qui leur ont été imposées pour se les approprier et les transformer en leur avantage. Ils ont persévéré sans relâche, ne se laissant pas abattre devant les situations difficiles en trouvant sans cesse des solutions à leurs problèmes. Cela démontre leur résilience, leur capacité d'adaptation et d'improvisation.

4.2 La gestion des espaces éphémères

Pour MR-63, la nature des espaces physiques et géographiques, qu'ils soient publics ou privés, importe peu. Pour eux, tout terrain appartient à un propriétaire et requiert des permis ou des contrats pour pouvoir les utiliser et s'y installer. L'essence de l'événement prône et agit comme fil conducteur en dictant le lieu où l'événement se déroulera. C'est-à-dire que l'affectation du lieu diffère selon ce qu'on souhaite lui inculquer. Les concepteurs imaginent la forme de leur événement et cherchent ensuite un espace physique afin de déployer leur vision et leurs activités. Étienne affirme que d'autres éléments intangibles prédominent sur les caractéristiques intrinsèques du lieu géographique et viennent dynamiser l'espace. C'est ce qui se déploie à l'intérieur de celui-ci qui est crucial et a un impact. Lorsque l'espace s'anime, une énergie propre au lieu, au contexte et aux participants s'en dégage. Il y a une aura particulière exclusive aux gens présents. Étienne nous fait part de cette réflexion :

> [...] peu importe qui est sur le nom du bail du terrain où j'suis….c'est ça, c'est plus dans ce sens-là.. Parce que des places publiques ou des événements qu'on fait.. le terrain, ça importe peu. Si on, si on prend le terrain, le gros *parking* d'une usine, on est quand même dehors, on est quand même accessible à tout le monde, mais le terrain appartient à une compagnie. [...] c'est pas l'essence du lieu en tant que tel qui me dérange, c'est plus l'essence de mon événement puis l'événement est un événement pour moi, dans ma tête, public parce que il est accessible [...] On a vécu quelque chose, on a créé quelque chose là-dedans, un espèce d'énergie. (Étienne Morin-Bordeleau, 24/08/2021)

Pour MR-63, l'éphéméralité était une manière d'arriver à leur fin, soit d'inaugurer leur bâtiment permanent. L'entreprise utilise l'éphémère pour implanter de manière plus douce et fluide une structure pérenne. Cela permet aux citoyens de s'acclimater à l'idée en leur offrant une transition moins brusque. L'éphéméralité constitue un outil stratégique d'aménagement de l'espace dans une optique d'attractivité et de consolidation d'une communauté locale autour de leur marque (LDV

Studio urbain, 2017). Leurs événements éphémères leur ont permis de tester le concept de l'installation future tout en leur permettant de gagner de la notoriété auprès des résidents de Griffintown. Cela étant dit, l'urbanisme éphémère est un concept comportant plusieurs dimensions complexes. Dès lors, il est important de les avoir en tête lors de la planification d'événements et d'espaces éphémères. La dimension passagère du temps est propre à l'éphéméralité. Cette figure de repère universelle confère à l'espace une durée de vie limitée et précise en plus d'être omniprésente tout au long du processus de gestion et de création. Les organisateurs sont conscients de cette particularité liée à la péremption, car elle circonscrit et définit la vision artistique et l'implantation d'un espace. En effet, les activités sont planifiées en ayant à l'esprit l'indicateur du temps. Cette temporalité orchestre la signification du lieu et du contenu de celle-ci. Le temps dicte les activités qui s'y déroulent à l'intérieur ainsi que la manière dont les gens habitent l'espace, car ils savent qu'il ne sera pas là indéfiniment.

> La temporalité est courte et doit faire écho au sens du lieu [...] Qu'est-ce qui confère...à l'éphéméralité le...un espèce de spectre plus grand….je dirais peut-être que c'est juste le fait qu'il part là. (Étienne Morin-Bordeleau, 24/08/2021)

De plus, un espace éphémère est naturellement flexible dû à son caractère transitoire. L'éphéméralité est avantageuse pour les structures urbaines, car elle favorise et nourrit la croissance de même que le développement des lieux. Les événements et activités qui s'y déroulent s'ancrent dans l'histoire du lieu et contribuent à sa pérennité ainsi qu'à sa vitalité. Le passage de MR-63 dans l'enceinte territoriale de Griffintown marque l'histoire du quartier en faisant évoluer le lieu et en y laissant une trace dans les archives de l'arrondissement. Étant révocables, les espaces matériaux sont en constant changement. Leurs usages et fonctions diffèrent selon l'essence qu'on désire y insuffler. Cela varie selon une panoplie de facteurs tels que les désirs des propriétaires, les visions, les concepts artistiques, les saisons et autres. Toutefois, il est important de conserver ces endroits intacts en évitant d'endommager la forme urbaine. Le lieu doit reprendre ses allures et son état initial suite aux événements, comme si rien ne s'était passé. Les concepteurs doivent remettre l'endroit dans l'état dont ils l'avaient emprunté.

> Tu as quand même fait évoluer l'histoire du lieu [...] Il n'était pas comme il était avant, [alors] tu remets du nouveau gazon puis comme….on peut le remettre à zéro, c'est revenu comme avant et le but c'était de replacer comme avant. (Étienne Morin-Bordeleau, 24/08/2021)

Le lieu ne sera plus comme avant d'un point de vue métaphorique, car il y a dorénavant une trace indélébile dans l'histoire du territoire. Par contre, sous un point de vue pragmatique, il n'a pas changé. En effet, le lieu retourne à sa forme initiale, mais les souvenirs qui y sont rattachés persistent dans l'esprit des individus qui ont participé aux événements ou qui en ont été témoins. Ces épisodes de nostalgie sont plus vifs et forts avec les espaces éphémères, car ils disparaissent à tout jamais lorsque leur durée de vie s'écoule. Contrairement à une salle de spectacles par exemple, qui elle demeure toujours présente après la prestation. À sa vue ou lorsqu'évoqué, l'emplacement géographique sera toujours relié à des souvenirs rappelant ce qui s'y est passé. Ces souvenirs perdurent dans l'imaginaire collectif à travers les épreuves du temps et les intempéries. Étienne Morin-Bordeleau relate qu'à chaque fois qu'il passe devant le canal de Lachine, il repense à la Station F-MR qui s'y est déroulée. Le souvenir du lieu est ancré dans son esprit à la vue de l'espace :

> [...] je repasse sur le bord du canal puis c'est la place de la Station F-MR, les gens qui sont allés-là qui repassent là puis qui sont « ah oui c'est là, c'était le fun y'avait ça » comparativement à quelqu'un qui passe devant un, un bar ou une salle de spectacle où il avait vu un spectacle puis y'avait vraiment aimé tsé [pause] la salle de spectacles est encore là tsé, l'énergie est encore là. Qu'est-ce qui confère...à l'éphéméralité le...un espèce de, de spectre plus grand…je dirais peut-être que c'est juste le fait qu'il part, il y a un peu cette nostalgie-là ça existe plus, ça existerait plus jamais comme lieu [...] Le souvenir de l'événement va être là, quand j'passe sur le canal, j'passe souvent devant la place de la Station F-MR puis je m'en rappelle puis tout [...] On a quand même créer quelque chose là pendant l'instant d'un moment. (Étienne Morin-Bordeleau, 24/08/2021)

Pour les gestionnaires, travailler avec l'éphéméralité est complexe, car elle est un couteau à double tranchant. Elle est à la fois source de bienfaits et de tensions. En effet, la nature passagère de l'éphméméralité fixe des paramètres et des contraintes spécifiques et engendre une réflexion de l'espace différente de celle des espaces permanents. Lors de la création de l'événement, les créateurs gardent à l'esprit l'échéance de vie de l'installation et cela teinte leur vision artistique. Les idées, les possibilités et les concepts doivent être conçus en fonction de l'optimisation des opérations et en fonction de la courte durée de vie des espaces, parce qu'elle soulève des enjeux de gestion et des défis logistiques qui lui sont propres. Cette particularité guette la créativité des concepteurs en les circonscrivant dans un champ d'action limité. En effet, ce cadre précis alimente leur créativité en les forçant à exploiter les paramètres de celui-ci. Ce discours est contradictoire, car ils trouvent que l'éphéméralité restreint leur liberté de création, mais l'alimente à la fois. En

effet, avoir carte blanche est difficile, puisqu'il y a une infinité de possibilités, mais avoir des limites est également exigeant. Il y a une forte tension entre cette dualité, mais elle se transforme en avantage. La contrainte devient le vecteur de la créativité. En tant que directeur artistique, jouer avec l'éphéméralité est une contrainte très intéressante et stimulante. Étienne élabore sur cela dans l'extrait ci-bas :

> L'éphéméralité pour la direction artistique, je pense que c'est super intéressant, c'est un peu ce côté-là aussi de créer quelque chose, mais on sait qu'il y a une fin. C'est super contraignant mais au moins j'ai un terrain de jeu lequel jouer, puis avec ses contraintes-là, c'est là que tu les déformes, tu réfléchis, tu deviens plus créatif [...] mais en même temps, ça a du sens avec ça, ça me conscrit tsé dans ma création, avoir une page blanche et ok ouais fais n'importe quoi, c'est super tough parce que tu as 100% de créativité, mais t'as aucune barrière, t'as aucune limite [...] Ça nous aide à trouver des idées plus créatives. [...] La contrainte devient le *spark* de la créativité. (Étienne Morin-Bordeleau, 24/08/2021)

Grâce à la revue de la littérature sur l'espace public urbain, nous savons que plusieurs types d'espaces existent. Des éléments différents circonscrivent l'espace et délimitent son utilisation, accès et appartenance (Chelkoff et Thibaud, 1992). Or, Frédéric et Étienne font fi de ses limites physiques et de l'appartenance des lieux, ils conçoivent leur idée en premier et cherchent des terrains qui pourraient véhiculer l'essence de leurs événements, quelle que soit leur appartenance. Étienne affirmait que les espaces privés peuvent autant être accessibles que les espaces publics, qu'il fallait que négocier son accessibilité et son utilisation. Les frères ont toujours conçu leurs idées avant de choisir le lieu. Nous pouvons le voir avec la Station F-MR qui s'est déroulée sur le site historique national du canal de Lachine. Son usage et ses fonctions sont dictés par le gouvernement fédéral et permettent un champ d'activité limité sur son territoire. Il fallait que les frères obtiennent des permis et des dérogations pour l'utiliser. Idem pour la Phase 1.

De plus, comme vu précédemment dans la revue de littérature sur l'éphéméralité, l'urbanisme temporaire se manifeste par une organisation de l'espace public urbain de manière éphémère, réversible et expérimentale (Gomes et Demailly, 2021). Le côté réversible de l'éphéméralité a permis aux instigateurs de ne laisser aucune trace physique de leur passage sur les lieux. Les passants ne savent pas qu'un événement de MR-63 a eu lieu à ces endroits-là, s'ils ne sont pas en connaissance de cause. Le souvenir de l'événement et du lieu persiste uniquement dans l'esprit des gens qui ont participé aux événements. Cette caractéristique a été particulièrement utile pour

Frédéric et Étienne, car ils ont pu tester l'efficacité de leurs idées sans compromettre l'espace et laisser des traces permanentes.

4.2.1 Les effets de la pandémie

Quelques mois avant la pandémie de la COVID-19, Frédéric raconte qu'il a finalement pu se consacrer à la campagne de financement. Il a commencé les démarches auprès des fondations et il avait mis en branle le Laboratoire d'impact. En partenariat avec le Centre de recherches interdisciplinaires en études montréalaises (CRIEM) de l'université McGill, le Laboratoire d'impact est un projet de recherche qui consiste à outiller les cofondateurs de MR-63 avec les bonnes pratiques en matière de construction et de gestion de bâtiment (Centre de recherches interdisciplinaires en études montréalaises, 2022). Le but de ce Laboratoire d'impact est de guider les Morin-Bordeleau dans leurs démarches, mais également d'aller chercher des connaissances intellectuelles et scientifiques pour attirer les fondations. Frédéric affirme que les fondations sont excessivement intellectuelles et sont parmi les plus grands investisseurs en l'innovation sociale. Lui, de son côté, ne possède pas les connaissances scientifiques, alors il a décidé de s'allier avec des gens qui en avaient en créant le Laboratoire d'impact. En plus d'aider MR-63 dans leur campagne de financement, le Laboratoire d'impact vient également crédibiliser et justifier la démarche du projet culturel. Cela permet au projet d'avoir un plus grand impact sur la collectivité et pourra servir de modèle pour d'autres projets culturels.

En mars 2020, alors que les démarches pour le financement venaient de commencer, la pandémie de la COVID-19 est arrivée. La crise sanitaire paralyse le monde entier en causant son lot de contraintes et de bénéfices. Elle a mis un frein aux démarches de financement des Morin-Bordeleau, car personne n'était disposée à donner de l'argent. Cependant, ce temps d'arrêt a permis à Frédéric et Étienne de se ressourcer et de se changer les idées, chose dont ils avaient grandement besoin. En effet, la Station F-MR et la Phase 1 les ont essoufflés et rendus dépressifs. Ne sachant pas naviguer les eaux de la gestion événementielle, les frères ont eu beaucoup de difficulté à encaisser le tout et ont accumulé d'immenses dettes. Leur parcours était sinueux, rempli d'embûches et ils avaient enchaîné avec la conception et la production de la Phase 1 uniquement pour survivre et sauver l'organisation de la faillite. Ils n'avaient pas réussi à écouler toutes leurs dettes et cela pesait lourd sur leurs épaules. Ajoutant à cela lors de la pandémie, les Morin-

Bordeleau n'avaient obtenu aucune subvention, ce qui les avait fait reconsidérer tout le projet, voire même l'abandonner. Tous ces événements les avaient exaspérés. Ils se demandaient s'ils avaient fait le tour de toutes les solutions et subventions possibles et se demandaient s'ils avaient d'autres chances de mener le projet du bâtiment permanent à terme ou pas, à savoir s'il était encore viable. Pendant cinq minutes, Frédéric contemplait l'idée de tout abandonner. Il s'imaginait appeler les fournisseurs en leur disant qu'il n'allait pas les payer et écrire une lettre sur les réseaux sociaux pour annoncer à leur tribune que tout était terminé. Il se disait que cette aventure était fantastique, que lui et son frère avaient réussi à faire leurs preuves, qu'ils avaient réalisés des événements de grande ampleur et se sont accomplis en tant qu'entrepreneurs. Il se faisait tranquillement à l'idée de terminer l'aventure ici. Cet épisode sombre est relaté par Frédéric dans l'extrait ci-bas :

> La pandémie a commencé pis là on a fait ok ça chie notre plan personne va financer. D'une part, ça nous a fait: *nice* on va juste *chiller* pendant un petit peu de temps, voir comment ça va. Ça nous a permis de relaxer. On était dépressif t'sais comme on était chez nous on broyait du noir, on avançait, mais on avait pu de motivation, on avait pu l'énergie, on était pu vendeur t'sais, on était comme juste on a un projet s'tun wagon de métro c'est *nice* tu devrais donner de l'argent [utilisation d'un ton monotone]. Qui voudrait donner de l'argent à quelqu'un qui est plate! [utilisation d'un ton expressif] T'sais genre *it doesn't work*. Début 2020 quand la pandémie a *hit*. J'sais pu trop ce qui s'est passé, y'avait comme un événement qui faisait que ça marchait pu là. Ah oui, on a pas eu la sub, y'avait une des subventions qui nous ont juste rappelé pour dire: écoute ça marchera pas. Feque là on était comme…y'en as-tu d'autres options, on as-tu fait le tour ? Si on continue y'as-tu d'autres chances ? Pis pendant 5 minutes, j'ai contemplé l'idée que c'était fini, j'étais comme bon on rappelle le monde, on leur dit qu'on les payera pas, on écrit une lettre sur les médias sociaux pis après ces 5 minutes là, j'tai comme écoute j'peux vivre avec ça [L'idée que ça soit fini]. J'étais comme c'est *chill*, on a accompli quelque chose, on s'est monté comme entrepreneur, on a eu une bonne réputation, on a fait de belles choses, t'sais comme honnêtement, ça peut être fini. (Frédéric Morin-Bordeleau, 09/08/2021)

Au bout de ces cinq minutes, il s'est ressaisi et cette pensée s'est dissipée en lançant place à l'espoir, l'optimisme et le désir de poursuivre l'aventure qu'est MR-63. Ne voulant pas se laisser abattre, Frédéric se disait qu'il continuerait de mener le projet le plus loin possible, tant et aussi longtemps qu'il y aura des options disponibles et des personnes qui croiront à leur projet. Cela sera seulement lorsque son frère et lui auront tout essayé et qu'ils se buteront à des refus de tout le monde que l'histoire de MR-63 se terminera. Dans cet extrait, Frédéric parle de son désir de poursuivre l'aventure aussi longtemps que possible :

> Pis j'sais pas pourquoi, mais juste après j'tais comme *you know what non fuck off* [rire] on va continuer! Pis on va l'essayer jusqu'à temps qu'on soit vraiment au moment où est-ce que, où est-ce qui restaient des options t'sais. On a reparler à l'arrondissement finalement y nous ont promis 1 million de dollar, on a reparlé à d'autres financeurs, t'sais tout le monde sont encore excités du projet là, y veulent que ça se passe. Faq on est comme au moment où est-ce qu'on va avoir fini les sub, y'en aura pu genre, on les a toute essayé, y nous ont toute dit non, que comme les commanditaires ça marche pas, qu'on a mis toute l'effort, ça marche pas, y veulent toute pas, bin là on abandonnera t'sais. Mais on va essayer au moins d'aller à fin. Faq voilà, là on est au dernier sprint pour que ça fonctionne. (Frédéric Morin-Bordeleau, 09/08/2021)

Tel que mentionnée plus haut, la pandémie a aussi été très bénéfique pour les frères tant au niveau personnel que professionnel. Elle a affecté l'entreprise au bon moment, générant plus de bien que de mal, contrairement à beaucoup d'autres organisations. Au niveau personnel, ils ont pris ce temps pour prendre une pause, faire de l'introspection et se reconstruire. Au niveau professionnel, ils n'avaient pas encore commencé la construction du bâtiment, ce qui les a avantagés, car ils n'avaient pas de lieu physique à fermer ni d'employés à licencier. Parallèlement, la crise sanitaire s'est avérée opportune pour leur donner un regain d'énergie au niveau des subventions. Les différents programmes d'aide aux entreprises et aux personnes ayant perdu leur emploi mis en place par le gouvernement fédéral abondaient, permettant ainsi aux Morin-Bordeleau de subvenir à leurs besoins de base, de se verser un salaire et de payer leurs architectes. Les nombreux programmes de subventions prônaient des initiatives axées sur les arts et la culture, le développement durable, l'inclusivité et la communauté. Des valeurs que MR-63 célèbre depuis le début. Donc, l'organisation était alignée avec les critères des subventions de la relance. Ce qui signifiait qu'ils avaient plusieurs opportunités d'obtenir des fonds et de réaliser des projets. Étienne et Frédéric témoignent des faits dans les extraits ci-bas :

> On était chanceux dans le moment où on était dans le projet, parce qu'on était ben chanceux/malchanceux. On voulait donner une énergie, aller chercher de la subvention puis tout, mais on avait rien de physique. On n'avait pas un lieu qu'on a dû fermer, renvoyer du monde puis tout ça, on était pas dans cette situation-là. On avait pas encore commencé à construire, arrêter le chantier, on avait pas de lieu feque on était chanceux là-dessus. [...] le *timing* est quand même vraiment bon pour notre situation précise. (Étienne Morin-Bordeleau, 24/08/2021)

> [la pandémie] nous a permis de nous reconstruire, les PCU sont embarqués, les aides pour les entreprises sont embarquées, on a appliqué sur toute. On a pu repayer une partie de nos fournisseurs avec ça. On a pu se payer nous-même. [...] Faq t'sais on était comme jusque

> la PCU ça nous a permis de vivre pendant un bout, ça nous a permis de nous reconstruire, on a fait beaucoup de travail personnel, ça a été génial. Pis on a commencé à travailler sur différents projets. Faq là, c'est là où les différentes idées de financement ont commencé à émerger. [...] l'une des subventions qu'on avait reçu nous a permis de payer nos architectes, de finaliser aussi les permis pour la Ville. Donc, la pandémie a été quand même super *cool,* ça nous a vraiment permis de retravailler sur l'entreprise, sur nous, pis de repartir sur des *grounds* encore plus solides qu'on avait. Et là, la relance est en train de nous donner accès à un paquet de subventions vraiment plus généreuses qu'avant. [...] On est comme parfaitement aligné avec la relance. (Frédéric Morin-Bordeleau 09/08/2021)

Nous voyons qu'être entrepreneur est extrêmement difficile. Ce n'est pas un parcours facile et linéaire. Frédéric et Étienne ont constamment été confrontés à des difficultés et des événements auxquels ils n'étaient pas parés à affronter. Ils sont continuellement à la recherche des capitaux auprès des bailleurs de fonds et subventionnaires pour financer leurs opérations et activités. Cela constitue non seulement une pratique fastidieuse, mais également contraignante, instable, et frustrante. L'entreprise postule à une panoplie de subventions en modulant leurs activités aux critères mentionnés dans celles-ci afin de mettre toutes les chances de leurs côtés de l'avoir. Ils naviguent dans l'incertitude, car ils ne savent pas s'ils obtiendront cette sécurité financière. Ils dépendent de ces sommes et ceux-ci les contraints à un cadre. Ces montants d'argent dictent les activités et teintent le processus créatif. Ainsi, nous constatons que l'argent des subventions incarne un cadeau empoisonné.

4.2.2 Les Dimanches F-MR, la renaissance après la crise sanitaire

Dans la foulée des subventions disponibles pour contribuer à la relance économique et culturelle, les frères en ont décroché une pour réaliser Les Dimanches F-MR. Ce sont dix événements publics gratuits organisés en partenariat avec la Ville de Montréal se déroulant dans les parcs du Sud-Ouest. Les événements se sont déroulés du 25 juillet au 31 octobre 2021. Les parcs se sont animés avec des performances musicales et artistiques et les concessionnaires alimentaires étaient sur des vélos triporteurs évoquant ainsi la mobilité du concept. Ce projet est survenu à la dernière minute et a été guidé par une subvention. En entrevue, Étienne raconte qu'un fonctionnaire de la Ville de Montréal les a appelés en leur disant qu'il y avait une subvention intéressante pour eux. Étant à deux jours de la date limite, Frédéric et Étienne ont appliqué dessus en l'espace d'une journée. Ils ont rallié des documents qu'ils avaient déjà utilisés lors d'une subvention antérieure et les ont modulés à celle-ci. Le concept de l'éphéméralité mobile leur a été inspiré par un ami, celui-ci

suggérait de construire une scène mobile qui pouvait se plier et se ranger dans un camion. L'idée a germé dans l'esprit des frères pour finalement devenir une série de dix événements déployés dans les parcs du Sud-Ouest. Ce concept était aussi la somme d'une réflexion commune des Morin-Bordeleau dans l'optique de continuer à propager la marque MR-63 auprès des citoyens en se positionnant comme un acteur de changement culturel et en s'ancrant davantage dans le territoire. La citation d'Étienne Morin-Bordeleau ci-bas présente ce qui précède :

> Par l'énergie de faire des subventions en deux jours-là, on avait fait une espèce de strike de genre une semaine ou deux de subventions de plein d'affaires différentes puis la ville nous on appelé puis ils ont dit genre « ouais, on a une subvention qui pourrait vous intéresser » puis on l'a appliqué, on l'a fait genre en une journée, on a prit plein de documents qu'on avait fait pour une autre sub puis on l'a comme modelé avec ça puis un ami nous avait donné l'idée de faire un espèce de ptit camion qui se déploie puis que c'est une scène puis tu fais un *show*. Ah justement c'est *cool* cette idée un peu mobile de tout ça feque on a un peu *tweaker* cette idée-là sur les Dimanches F-MR de se déplacer dans les parcs puis tout mais, on est arrivé à cette idée-là, parce qu'on avait réfléchi à plein d'autres concepts, parce qu'on a un espèce de plan plus large de « faut qu'on parle de la marque, faut qu'on commence à mettre de la culture dans le quartier, faut qu'on s'installe comme un acteur de changement culturel » feque ça fait du sens avec tout le projet aussi. On aurait pas fait les Dimanches F-MR dans le Mile-end, parce que c'est cool physiquement, théoriquement ça aurait pu avoir du sens, mais ça n'a pas de sens avec MR-63, ça fait pas de sens avec la mission, ça fait pas de sens avec le plan de plus grande échelle. (Étienne Morin-Bordeleau, 24/08/2021)

Certaines subtilités et éléments techniques s'apprennent uniquement sur le terrain par l'entremise de l'expérience. En effet, l'expérience acquise sur les deux événements antérieurs (Station F-MR et Phase 1) a aidé dans l'idéation des Dimanches F-MR. Les frères étaient plus en mesure d'estimer les besoins matériels, humains et financiers ainsi que les facteurs externes et internes à prendre en considération pour organiser des espaces éphémères comme nous pouvons le voir dans l'extrait ci-bas :

> C'est toujours une formule de *guts* feeling basée sur l'expérience puis des choses techniques. Comme, on a tant d'argent, on peut faire tant d'événement, tu ne peux pas dépasser parce que y'a la température, y'a l'équipe qu'on a, feque tu prends toute les facteurs puis après tu décides [...] c'est l'expérience de savoir combien ça coûte les affaires, c'est parce que tu en as déjà fait que tu sais que 15 événements c'est ben trop parce que ça va aller en décembre puis en décembre y'a plus personne qui bouge que ça va te coûter 15 mille piasses de toilettes ou jsais pas quoi feque t'es mieux d'en faire moins, mais que juste 2 c'est un peu plate...feque c'est juste une balance. (Étienne Morin-Bordeleau, 24/08/2021)

Ici, nous pouvons apercevoir encore une fois que les subventions sont un couteau à double tranchant. Elles ne sont pas uniquement énergivores et contraignantes, elles peuvent alimenter la créativité et provoquer de bonnes idées. À défaut d'avoir appliqué sur des tonnes de subventions, ils ont acquis une habileté et une expertise concernant celles-ci, ce qui leur facilite la tâche et accélère le rythme lorsqu'ils remplissent les formulaires de subventions. L'expérience acquise sur le terrain lors des deux espaces éphémères leur a également permis de mieux jauger les estimations quant à la conception de nouveaux projets. Tous les savoirs qu'ils ont développés sur le tas et à l'improviste ont pu être réutilisés.

Comme nous l'avons vu dans la revue de littérature sur l'éphéméralité, la COVID-19 pose de nouveaux enjeux à la ville et il est très ardu de concevoir des projets face à la volatilité de la crise. Les Dimanches F-MR utilisent l'urbanisme temporaire pour régénérer les tissus sociaux et urbains de la ville, en plus d'aider à consolider la marque et la notoriété de MR-63. Les Morin-Bordeleau ont encore une fois pu tirer avantage d'une situation contraignante en arrivant à prendre du contrôle sur la narration de celle-ci. Ils ont mis leur expertise à profit et ont par le fait même profité de la situation.

Nous comprenons que l'urbanisme temporaire a été un outil clé dans le parcours des Morin-Bordeleau. Cela a été utile pour eux à plusieurs occasions. Cette pratique de l'aménagement de l'espace leur a permis de créer des événements, les tester, et ce, sans laisser de traces physiques ni compromettre l'avenir de l'entreprise. Ils ont pu remettre tous les terrains et les lieux dans leurs états originaux. L'urbanisme temporaire permet également d'évaluer les réactions et la réceptivité du public vis-à-vis des projets. Les concepteurs ont aussi usé de cette facette de l'urbanisme temporaire à leur avantage pour vérifier l'avis du public envers leur projet. Ces expérimentations éphémères ont été bénéfiques pour leur apprentissage et essentielles pour l'inauguration de leur projet pérenne. Ils avaient vraiment besoin de cette caractéristique de réversibilité de l'espace, car ils auraient eu beaucoup plus de difficulté à lancer leur marque, la consolider et inaugurer leur bâtiment permanent.

Pour récapituler, cette ligne du temps permet de visualiser les étapes et les événements marquants de MR-63 à travers les années. Elle raconte l'histoire de l'entreprise en ordre chronologique en situant mieux les événements et en y associant des dates.

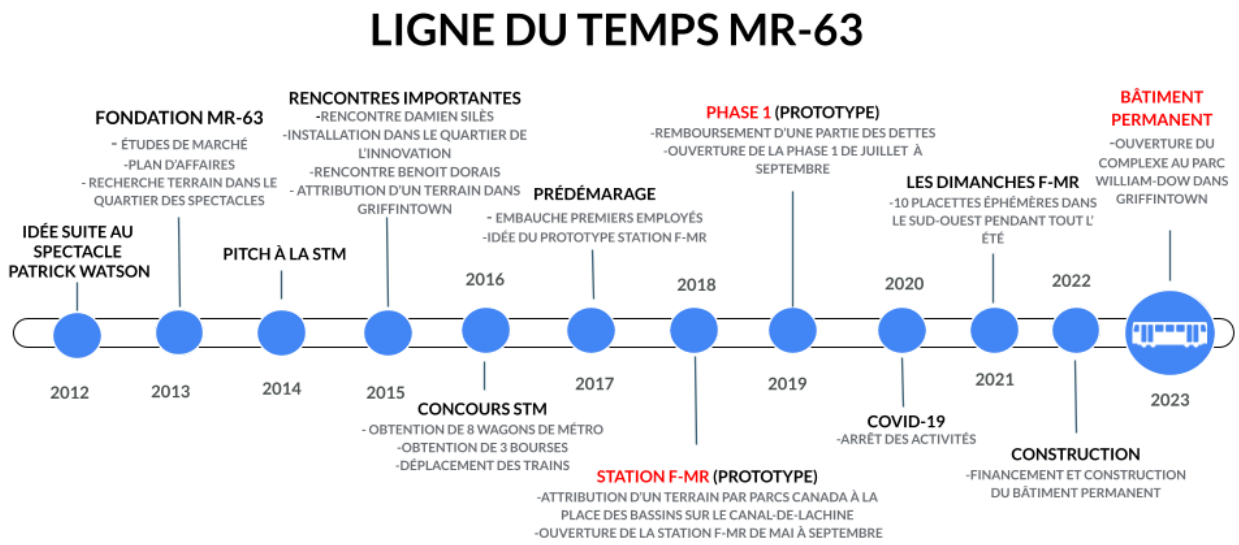

Figure 8 : Ligne du temps de l'ensemble des activités de MR-63

4.3 Les citoyens au cœur du projet

Les frères se sont insérés dans un quartier qu'ils ne connaissaient que très peu. En sachant cela, ils ne voulaient pas imposer leur idée et leur concept sans prendre connaissance de ce dont le quartier avait réellement besoin. Toutes les décisions sont prises dans l'optique de générer le plus d'impact positif possible sur la communauté. L'espace, la programmation, les activités et l'offre gastronomique sont conçus en pensant aux citoyens. Par contre, cette ligne de pensée s'est développée en cours de route lors de l'organisation du premier événement de la Station F-MR. Le 2 mai 2018, soit quelques semaines avant l'ouverture officielle de la Station F-MR, les frères ont écrit une lettre d'information aux résidents en les invitant à la participer à la réflexion de la place publique et à l'élaboration de la programmation. Frédéric Morin-Bordeleau explique que le rôle des citoyens est central dans le projet et dans l'acceptation de celui-ci, puisque l'initiative est principalement réalisée pour eux. Les deux frères avaient beaucoup de volonté pour s'ancrer dans une posture collaborative, mais il fallait plus que ça. L'écoute est l'élément le plus indispensable pour connaître les besoins, les envies, les opinions et les réticences des citoyens. Il est primordial

de donner une voix aux résidents du quartier pour qu'ils puissent librement s'exprimer sur les enjeux qui les concernent et les réalités qu'ils vivent. De cette manière, les cofondateurs pouvaient mieux saisir les besoins des résidents et mettre en place des procédures concrètes pour répondre à ceux-ci, tout en faisant attention à l'évolution des besoins pour pouvoir s'adapter en conséquence. Les frères ont toutefois manqué à dresser un portrait exhaustif de toutes les voix de la communauté. Étant submergés de nouvelles tâches et responsabilités, ils ont oublié certains groupes de personnes. Nous pouvons lire les paroles de Frédéric Morin-Bordeleau sur l'importance du rôle des citoyens ainsi que ses aveux sur la négligence d'écouter certaines voix ci-bas :

> Ben on a pas pensé à tout le monde, c'est ça l'affaire. On avait vraiment beaucoup de choses à penser feque forcément, on a échappé plein de choses dans tous les départements dont celui-là [...] Le rôle des citoyens est central, c'est dans le sens où est-ce que c'est un projet qu'on fait en partie pour eux. À la base, c'est un projet pour faire rayonner les talents de la culture d'ici, mais on s'implantait dans un quartier qu'on connaissait peu, on n'a décidé de ne pas le faire de manière cavalière, de juste rentrer, d'imposer notre idée puis on a décidé de le faire suivant un peu l'historique du quartier puis des besoins du quartier. Donc tout le design de l'espace, tout le design des activités, de la programmation et l'offre gastronomique c'est fait en pensant aux gens d'ici aussi. Donc, la 1ère chose en fait c'est, cette volonté-là pour nous allait de soi, mais ce qu'on s'est rendu compte c'est que la mettre en pratique, ça prenait plus que juste une volonté, ça prenait d'abord un peu d'écoute, donc de vraiment comprendre les besoins, puis ensuite ça prenait aussi de faire un plan sérieux pour mettre en place des politiques, des activités, des choses concrètes pour répondre à ses besoins-là, puis finalement de s'assurer qu'on a, parce que les besoins des citoyens ça évolue. Feque rester au courant de ce que les gens ont besoin [...] puis de mettre aujourd'hui en place les mesures les plus pertinentes. (Frédéric Morin-Bordeleau, 07/09/2021)

La vision du maire de l'arrondissement du Sud-Ouest, Benoit Dorais, abonde dans le même sens que les cofondateurs. Monsieur Dorais place également les citoyens au cœur des projets éphémères urbains en racontant que leur présence affecte l'initiative en entier, de la conception à son évolution. La participation citoyenne est importante, car leur rétroaction permet aux instigateurs d'adapter le projet selon leur besoin. Si le projet suscite de l'intérêt, les gens se sentent impliqués, y participent et se l'approprient pour en devenir des ambassadeurs. En se l'appropriant, ils deviennent des propagateurs et vont en parler positivement pour faire rayonner l'initiative. Il ajoute que les résidents peuvent s'inspirer de cela pour potentiellement démarrer leur propre projet citoyen, entamant ainsi un cercle vertueux de démocratie participative.

> [Le rôle des citoyens] Assurément dans sa conception même puis dans son évolution puis par la suite de comment on peut, je ne dirais pas le répliquer mais à tout de moins que lorsqu'on répète certaines expériences les personnes y puissent y participer puis qu'on puisse avoir leur rétroaction [...] qu'on vise à ce moment-là répondre aux besoins des gens. Donc, moi je vous dirais que les gens doivent se sentir et y participent et si c'est assez intéressant, s'ils y trouvent leur compte, ils s'y mettent eux-mêmes dans la chute à en faire, ça va faire des ambassadeurs, mais à tout de moins qu'ils se disent : hey j'aime vraiment ça, j'en parle puis en fait, peut-être pas des *leaders positifs*, mais des propagateurs, des gens qui vont en parler, qui vont trouver ça intéressant. À un moment donné, ils vont peut-être eux-même vouloir démarrer quelque chose puis on part à ce moment-là, un cercle vertueux. (Benoit Dorais, 02/09/2021)

Cela étant dit, Frédéric et Étienne Morin-Bordeleau doivent agir dans l'optique de générer le plus d'acceptation sociale possible afin de gagner la confiance et l'accord du public pour inaugurer le complexe, les positionnant parfois dans une situation délicate. Étant une initiative pour la communauté, la voix et la perception des citoyens sont centrales pour assurer l'implantation et la réussite du projet. Les citoyens doivent être en accord avec le projet de MR-63 pour que celui-ci ait lieu. Ils ont le pouvoir de renverser et d'arrêter les projets publics. Donc, les frères ne peuvent pas être trop controversés ou avoir trop d'adversaires. Néanmoins, les deux porteurs de cette initiative mettent de l'avant ce qu'ils aiment et demeurent fidèles à ce qu'ils prônent. De plus, ils ne font pas leurs espaces éphémères dans l'optique d'être le plus gros événement ou la plus grosse fête de l'année. Leur manière de promouvoir et de diffuser la culture est « politically correct » pour reprendre les mots de Étienne Morin-Bordeleau, dans le sens où le projet a plus d'impact positif que négatif. Leur projet est innovant, rassembleur et génère naturellement plus de bien que de mal, ce qui les avantage.

> [...] parce que nous ce qu'on comme la base de toute faire de l'événementiel c'est pour *promote* notre projet feque si on fait des trucs trop controversés, les gens vont pas nous aimer, vont pas aimer MR-63 et vont être contre le projet MR-63. Feque d'utiliser des activations publiques pour faire la promotion d'un futur projet c'est *tricky* pour nous autres, on ne veut pas être trop controversé ou trop se mettre le monde à dos [...] puis ben oui, on voit ce que les gens aiment, aiment pas aussi puis au final, Fred puis moi on est les porte-parole du projet, on va faire ce qu'on nous on aime et le mettre de l'avant. Fred puis moi on n'est pas tant dans les gros *party*, la grosse musique puis tout ça qui est super *cool*, mais c'est pas notre *vibe* feque on ne va pas mettre ça de l'avant. Déjà là on a un avantage, parce que la musique c'est toujours ce qui fâche le plus tsé [rires]. Nous on veut une autre type d'expérience, on a une expérience où les gens peuvent venir découvrir des choses, ils ont le souci de venir découvrir mais pas nécessairement faire l'événement de l'année ou le *party* de l'année. feque ça on crée des événements comme ça puis ces événements-là sont

> un peu plus *politically correct* si tu veux mais on les fait pas parce qu'ils sont *politically correct*, on les fait parce que c'est nous autres, c'est comme ça qu'on veut *promote* la culture [...]. (Étienne Morin-Bordeleau, 24/08/2021)

L'urbanisme temporaire inclut les parties prenantes et met les citoyens au cœur du projet. Ils participent activement aux processus de production d'initiatives éphémères tel que nous l'avons vu dans la revue de littérature sur les parties prenantes (Gomes et Demailly, 2021). Leur participation est importante, car les espaces éphémères sont conçus pour eux et sur leurs milieux de vie. Selon Drozdz (2016), c'est seulement lorsque toutes les parties prenantes ont une opportunité égale à de s'exprimer sur les projets et les décisions que la démocratie participative sera légitime. Nous voyons que Frédéric, Étienne et le maire Dorais reconnaissent l'importance des démarches participatives et qu'ils sont également informés au sujet des enjeux particuliers auxquels les citoyens du Sud-Ouest font face. Toutefois, leurs démarches ne sont pas toujours inclusives.

Aussi, ils parlent de la notion de l'acceptabilité sociale et de faire un projet « politically correct », mais qu'est-ce que cela veut dire concrètement à leurs yeux ? L'acceptabilité sociale est : « une évaluation collective plutôt qu'à des positionnements individuels [...] » (Gendron, 2014, p. 117) et est reliée au verdict du projet, soit l'acceptation, le rejet ou la négociation de celui-ci par le public. Nous pouvons nous demander comment les frères Morin-Bordeleau définissent les paramètres pour mesurer l'acceptation sociale et pour jauger le succès du projet. Les mêmes questions se posent lorsqu'Étienne affirme que leur projet est « politically correct ». Cette déclaration provient strictement de son point de vue personnel et ne considère pas l'opinion des parties prenantes, qui eux, doivent en être les décideurs.

4.3.1 La mise en place de différentes initiatives d'écoute citoyenne

Cela étant dit, les premières démarches effectuées par MR-63 pour aller à la rencontre des citoyens se sont faites par l'entremise d'une étude d'écoute citoyenne trois mois après le premier événement de la Station F-MR. En 2017, Dorothée, la première bénévole de MR-63, travaillait chez l'organisme d'innovation sociale Exeko. Exeko est une entreprise basée à Montréal depuis 2006 qui utilise la créativité intellectuelle et artistique comme moteurs de transformation sociale dans le but d'agir positivement sur la collectivité (Exeko, 2017). Dès son intégration dans l'équipe de

MR-63, Dorothée avait fait part à Frédéric et Étienne de l'importance de travailler en collaboration avec la communauté. Les frères étaient en accord avec elle, tout ce qu'ils faisaient était déjà dans une optique de faire bénéficier la communauté. Donc, en décembre 2017, elle a proposé d'effectuer une consultation publique avec la firme Exeko pour dresser un portrait du Sud-Ouest et plus particulièrement, des publics cibles de MR-63. Le délai dans lequel l'étude s'inscrivait et les moyens limités de celles-ci ont fait en sorte que la firme a décidé de cibler les groupes suivants : les résidents, les commerçants, les jeunes, les personnes âgées, les nouveaux arrivants ainsi que les personnes à faibles revenus.

Pendant un mois et demi, Dorothée et d'autres employés d'Exeko ont sondé ces personnes provenant de plusieurs quartiers du Sud-Ouest, soit Pointe-Saint-Charles, Griffintown, Petite-Bourgogne et Saint-Henri dans des lieux publics, commerciaux et communautaires. Plusieurs méthodes ont été employées par les chercheurs. Ils ont notamment animé des ateliers de discussion formels et informels de groupe. Il y avait du matériel tels que des affiches et des images à colorier pour que les gens puissent exprimer leur pensée de manière visuelle. La technique du théâtre invisible a également été utilisée, tel que qualifié par Exeko. La firme stipule que cette méthode consiste à déambuler dans les rues et à solliciter les passants pour leur poser des questions. S'ils étaient réceptifs, plus de questions leur étaient posées. Les questions s'articulaient autour de deux thèmes : ce qu'ils aiment de leur quartier et ce qu'ils aimeraient voir au niveau culturel dans celui-ci. Des questions spécifiques sur MR-63 ont été posées telles que ce qu'ils pensaient de leur installation qui s'est déroulée de la mi-mai à la mi-septembre dernier, de leur offre culturelle et qu'est-ce que MR-63 apporte de plus à l'arrondissement. Les principales réponses ressorties de cette enquête étaient que les résidents apprécient la diversité culturelle du quartier, les espaces verts, le paysage et la vue. Ils valorisent beaucoup le patrimoine culturel du Sud-Ouest et craignent les transformations de masse en cours dans le quartier. Les répondants redoutent que MR-63 puisse contribuer à la gentrification du quartier si l'offre est trop hautaine et prétentieuse. Dans l'aperçu suivant, Frédéric Morin-Bordeleau explique que la gentrification est composée de plusieurs facettes. Il stipule que l'augmentation des loyers en est pour une grande partie, mais que cela est totalement hors du contrôle de son organisation. Par contre, MR-63 peut aider à atténuer les autres effets de la gentrification. En effet, l'installation des résidents plus nantis crée un fossé entre les communautés en contribuant à des écarts de richesses. MR-63 essaye d'aider à réduire cet écart en

étant le médiateur entre ces deux parties. L'entreprise diminue les tensions en amenant les gens à collaborer, s'entraider et partager des ressources.

> C'est inévitable qu'on va contribuer à une part de la gentrification. La gentrification c'est plusieurs choses, c'est l'augmentation du prix des loyers d'une part ça je veux dire, c'est en croissance..on, ne peut pas l'arrêter...on pourrait même pas avoir des effets négatifs là, je veux dire on, on crée un centre culturel puis c'est… peu importe là, même si on voulait, c'est quelque chose qu'on va faire. Ya rien qu'on peut faire pour le prix du, du loyer autour de nous, ce qu'on peut faire par contre, c'est les autres effets de la gentrification...c'est-à-dire l'éloignement des populations quand tu crées des ghettos de riches.. Dans des anciens quartiers industriels où il y a beaucoup de pauvreté puis que tu déloges les gens qui étaient là ben… ça crée un éloignement entre les communautés, feque nous on peut rapprocher ces communautés-là feque même s'il y a des..il y a une grande, un grand écart de richesse, on peut quand même contribuer à ce que les gens se parlent puis qui vont éventuellement collaborent et se partagent des ressources, des voisins qui s'aident ...c'est très cool. Ça mettons ça atténu les effets de la gentrification..c'est comme ça qu'on le voit feque c'est plus sur cet enjeu-là qu'on va travailler que sur l'enjeu du loyer, parce que sur ça on a comme pas de contrôle. (Frédéric Morin-Bordeleau, 07/09/2021)

La consultation d'Exeko a été riche en informations et a relevé des éléments très importants à prendre en considération lors de la réflexion et conception de leurs espaces et activités. Par contre, le rapport était principalement axé sur les organismes communautaires et n'a exploré qu'une partie de la réalité de Griffintown. Il manquait la voix d'une grande partie de la population. En outre, une partie du public de MR-63 provient d'autres quartiers. 50% du public de MR-63 provient d'autres arrondissements, ce qui constitue parfois un défi, car il faut déployer plus de moyens pour aller les rejoindre. C'est ce que Frédéric Morin-Bordeleau nous explique dans l'extrait suivant :

> [Suite à l'étude d'Exeko] On était comme : ok là on est outillé, mais en même temps, elle nous a donné quand même...qu'une vision de Griffintown, celle qui était plus citoyenne en mode *random* puis..d'organisme communautaire. On n'avait pas les condos nécessairement, on n'avait toute la voix publique, citoyenne, en ligne qui est un peu plus hargneuse [rires] feque il y avait comme, il manquait du monde. Eux qui venaient à la Station F-MR ne venaient pas nécessairement juste du quartier, ils trouvaient ça *cool* de venir dans le quartier puisqu'il y avait aussi un projet désigné pour des gens qui ne viennent pas juste du quartier c'est quand même eux 50% de notre clientèle. C'est dur de faire un projet hybride comme ça genre, très Griffintown, mais en même temps très ouvert sur la ville et le monde. Et chaque population a des besoins [...]. (Frédéric Morin-Bordeleau, 07/09/2021)

Nous constatons que les Morin-Bordeleau ont tenté de se reprendre et d'être plus inclusifs dans leur démarche de consultations, mais que des lacunes persistent. Il manque encore les voix de plusieurs parties prenantes pour pouvoir avoir un portrait juste et global de l'impact du projet de MR-63. De plus, nous pouvons également voir dans l'extrait d'entrevue ci-haut que Frédéric parle des citoyens au début pour ensuite parler de clientèle. Ce changement de registre pour qualifier les citoyens témoigne d'une vision politique et commerciale. En marketing, dans une logique de segmentation des consommateurs, les clients sont séparés en groupes et classés selon des caractéristiques similaires ou distinctes. Plus précisément, le terme clientèle fait référence à une personne susceptible d'acheter un bien ou un service proposé par une entreprise. Or, comme nous l'avons vu, l'urbanisme temporaire est guidé par une logique où les espaces publics éphémères sont conçus pour l'utilisation et l'appropriation par les citoyens. Ainsi, nous pouvons voir le manque de cohérence et d'harmonie dans le discours de Frédéric, où il parle de citoyens, mais dans une optique de commercialisation de l'espace.

Par ailleurs, les frères ont réalisé des sondages directement sur les lieux des deux espaces éphémères en 2018 sur la Station F-MR et en 2019 sur la Phase 1. Sur le terrain, des bénévoles étaient chargés de poser des questions aux participants pour connaître leur avis sur l'événement. Les commentaires des gens étaient très positifs, ils disaient qu'ils appréciaient l'espace et la dynamisation de celui-ci à travers la programmation et les activités et que c'était très original comme concept. Les participants étaient heureux d'avoir des activités culturelles dans Griffintown, il y avait très peu d'initiatives de ce genre dans le quartier avant 2018. Les gens trouvaient cela agréable de pouvoir profiter d'un espace plus vert et ludique, contrairement au décor gris et monotone de l'arrondissement. Frédéric Morin-Bordeleau relate les commentaires des citoyens dans l'extrait ci-bas :

> Puis, on a aussi sondé les gens directement sur notre site. Les sites physiques...éphémères feque il y avait des gens qui étaient stationnés là pour aller demander des questions. Sur place, ils sont super positifs : ah c'est vraiment cool, c'est vraiment beau, on adore ça [...] Feque sur place, c'est vraiment, c'est l'*fun* d'avoir enfin de l'activité dans Griffintown, ah c'est cool que vous verdisiez un espace gris...un espace de *concrete* quand on était sur la Station F-MR ,y'en a qui était comme...super heureux qu'on avait des activités, il se passait jamais rien dans Griffintown, on était en 2018, y'avait vraiment vraiment rien ou en tout cas, vraiment pas grand chose [en parlant des commentaires des citoyens]. Puis ça c'était sur place. (Frédéric Morin-Bordeleau, 07/09/2021)

Toujours en 2018 et 2019, ils ont fait deux sondages en ligne pour collecter les impressions des participants. Les répondants n'approuvaient pas des lieux, trouvant l'installation de la Station F-MR hideuse et encombrante, car celle-ci venait rompre le paysage et le relief naturels. La structure était composée de poteaux métalliques, ce qui était inesthétique visuellement. Les gens disaient que la structure était mal réfléchie. Les concepteurs n'avaient effectivement pas pensé à la façade extérieure. Par ailleurs, Frédéric Morin-Bordeleau trouve que les gens sont plus agressifs et hargneux en ligne, ce qui est un peu hypocrite, car en présentiel, ils disent être contents de l'installation.

> On a fait 2 sondages. En 2018 puis en 2019, on a fait ça avec un *Google Forms*. En ligne, ils sont comme beaucoup plus négatifs. Feque les gens chialent en ligne puis ils sont chouettes quand ils sont face à face, c'est un peu hypocrite *i guess.* En ligne ou même genre mettons les gens en face, nous avait écrit puis tsé ils étaient vraiment pas contents so là ils ne trouvaient pas ça beau. C'est vrai que de haut ou de l'autre bord du Canal, c'est un peu bric à brac, c'était pas un espace qui avait été réfléchi pour être regardé de loin. Feque de l'intérieur c'était vraiment *l'fun*, ça donnait comme un *feel* sur deux étages, y'avait des wagons puis toute à différents endroits, c'était vraiment cool… mais de loin, c'était un peu laid. C'était des échafaudages, c'était très industriel, métal, des *string light*, c'était visuellement pas intéressant de l'extérieur, c'est comme tu regardes La Ronde de l'extérieur, c'est pas beau, mais l'intérieur c'est cool. (Frédéric Morin-Bordeleau, 07/09/2021)

Voici quelques commentaires de la page Facebook de « J'aime Griffintown » de citoyens qui trouvent que la structure est hideuse :

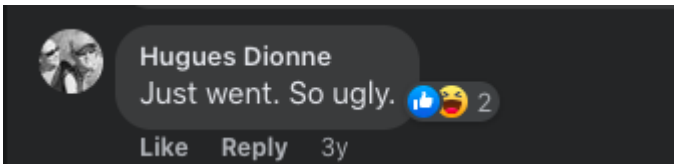

Figure 9 : Commentaire d'un citoyen sur la page Facebook de « J'aime Griffintown ». Récupéré le 13 mars 2022

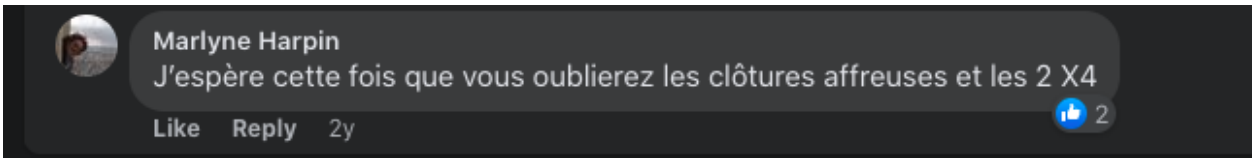

Figure 10 : Commentaire d'une citoyenne sur la page Facebook de « J'aime Griffintown ». Récupéré le 13 mars 2022

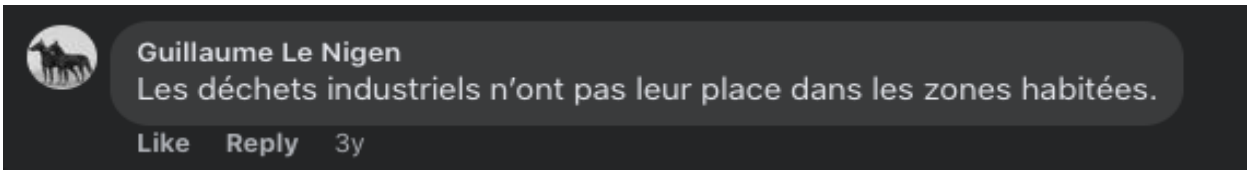

Figure 11 : Commentaire d'un citoyen sur la page Facebook de « J'aime Griffintown ». Récupéré le 13 mars 2022

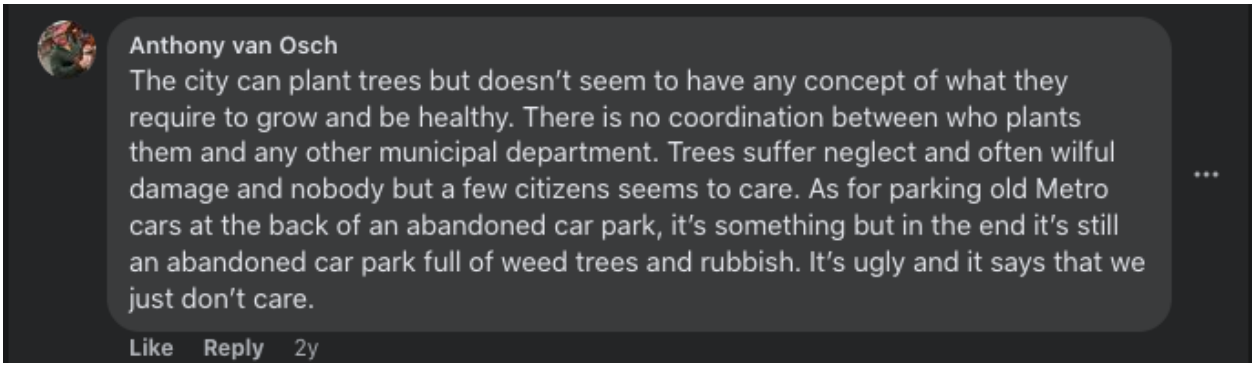

Figure 12 : Commentaire d'un citoyen sur la page Facebook de « J'aime Griffintown ». Récupéré le 13 mars 2022

Étienne Morin-Bordeleau renchérit en disant que les gens ne vont jamais explicitement se plaindre sur les lieux de l'événement, mais ils vont exprimer leur désaccord en ligne. La confrontation étant plus facile de cette manière. Cette tension sur les réseaux sociaux permet néanmoins de créer une conversation entre les membres de la communauté. En effet, MR-63 fait des projets pour le public, alors il va de soi que le public réagit et s'exprime publiquement. Tout le monde a le droit d'émettre son opinion, que ça soit positif ou négatif. Selon les dires des frères, MR-63 est réceptif et accueille les commentaires dans une ouverture d'esprit tout en étant prêt à discuter. Étienne Morin-Bordeleau continue en disant ci-bas que l'optique de MR-63 n'est pas de plaire à tout le monde, car cela est impossible, mais d'au moins de susciter un échange.

> On dirait que la tension puis l'appropriation se fait par la suite dans le monde virtuel que ça que le lieu physique en tant que tel. Il y a de la tension sur les médias sociaux puis tout, mais tu crées une conversation quand même, tu crées une discussion, t'investit le lieu public feque c'est obligé que tu vas avoir une discussion publique. En mettant ça sur l'espace public, tu le donnes à tout le monde puis tout le monde a le droit à son opinion. [...] c'est sûr qu'on ne peut pas plaire à tout le monde, mais au moins il y a quelque chose qui est créé et ça part une conversation puis peut-être que la personne qui n'aime pas ça, mais elle vient avec une certaine ouverture de discussion, ben nous on est toujours dans cette mentalité-là que ben tu as le droit de ne pas aimer ça, essayons d'expliquer pourquoi nous on l'a faite puis essayons de voir si on peut changer ton point de vue là-dessus...mais peut-être que ça va changer puis là on aura, l'idée ce n'est pas de gagner mon point de vue, c'est

> de juste être capable d'avoir créer cette réflexion chez la personne. (Étienne Morin-Bordeleau, 24/08/2021)

Une autre initiative d'écoute citoyenne que Frédéric et Étienne ont mise sur pied est le Comité Riverain. Celui-ci a vu le jour à l'été 2020 et est géré par les gens du quartier (commerçants et résidents) qui gardent un œil sur ce qui se passe et se rapportent à MR-63. Le Comité est majoritairement composé de personnes qui résident dans l'arrondissement depuis longtemps. Ce comité sert à mieux cerner et comprendre les besoins des résidents du quartier et à soutenir le patrimoine historique. MR-63 travaille également de pair avec des organismes communautaires et des tables de concertation tels que la Coalition de la Petite-Bourgogne. Cette dernière est une table de concertation ayant pour mission d'améliorer la qualité de vie des résidents du quartier et d'encourager leur participation dans la communauté. Environ une soixantaine d'individus dont des citoyens, des représentants de diverses organisations et des organismes communautaires siègent à la table ronde (Coalition de la Petite-Bourgogne 2022). Parallèlement, les cofondateurs sont aussi très actifs sur les groupes Facebook tels que « J'aime Griffintown », « Association des résidents de Griffintown » et « Nous sommes les citoyens de Griffintown ». À travers ces pages, ils se tiennent informés des activités et des aléas des résidents. Ces plateformes numériques leur permettent d'avoir un accès privilégié aux publics en étant aux premières loges, en leur parlant directement et en maintenant un contact avec eux. Selon leurs dires, Frédéric et Étienne prennent le temps d'interagir avec les résidents et de décortiquer des enjeux complexes. Ils répondent quotidiennement à des questions, enjeux et problèmes en essayant de trouver des solutions, et ce, de manière cordiale et positive. Frédéric explique les faits mentionnés dans la citation ci-bas :

> On a mis en place un Comité Riverain, puis ce Comité Riverain là, c'est des gens du quartier qui nous donne le pouls de ce qu'ils vivent, comme commerçant, comme résident, comme un peu tout le monde finalement. C'est à travers le Comité Riverain qu'on reste au courant de ce qui se passe exactement. Ça a deux rôles, c'est ça puis, c'est surtout pour soutenir le patrimoine historique. Feque il y a des gens qui sont là depuis un peu plus longtemps tsé...un peu comme les gardiens et gardiennes de Griffintown [...] ça faisait longtemps qu'on y pensait, ça faisait longtemps qu'on regardait..mais ça juste été fait en 2020. On a conçu le comité riverain pour avoir une écoute, on est présent dans les médias sociaux de Griffintown, on devrait avoir une infolettre qui *outreach* beaucoup plus avec la communauté, beaucoup de problème de suivi là-dessus de ma part [...] C'est de l'écoute pis de la participation, pis j'pense aussi que, ça c'est très abstrait là mais, le fait qu'on est patient, le fait que on leur parle de manière toujours positive que on est, on chiale pas, on propose des solutions, que on prend le temps de répondre à des interrogations complexes

> que les gens ont. En tout cas, eux simplifient que nous on amène de la complexité de l'enjeu. (Frédéric Morin-Bordeleau, 09/08/2021)

Nous voyons que Frédéric et Étienne ont multiplié les initiatives d'écoute citoyenne pour tenter de se rapprocher des citoyens et négocier leur projet sur la sphère publique. Ils tentent de cultiver un lien de proximité, gérer les mécontentements et diminuer les sources de conflits afin d'obtenir leur adhésion. Comme nous l'avons vu dans la revue de littérature sur les parties prenantes, ils essaient de maîtriser les contestations en déployant diverses tactiques de communications et de relations publiques sur leurs plateformes afin de convaincre le public du bien-être de leur projet. Ils stipulent qu'ils écoutent et répondent aux questions et inquiétudes de la population, mais il faut également que celles-ci soient réellement prises en considération et mises en application.

4.3.2 La voix des commerçants du Sud-Ouest

D'ailleurs, les commerçants de Griffintown sont des acteurs importants dans l'écosystème de MR-63. L'entreprise les côtoie, car ils sont situés sur le même territoire et par le fait même, desservent la même population. Frédéric a confié en entrevue que son frère et lui collaborent activement avec les commerçants en les mettant de l'avant dans leur programmation. En effet, ils vont toujours privilégier des commerces locaux dans leurs événements. Selon eux, ils ont été proactifs dans leurs démarches en allant voir les commerçants dès le début en 2017 lors de la conception de la Station F-MR. Ils se sont fait connaître, ont promu le projet et ont bâti une relation avec leurs voisins. Le seul commerce qui s'est senti menacé lors de leur approche était la Bête à pain, par peur que les concessionnaires alimentaires de MR-63 minent ses ventes. La boulangerie était déjà désavantagée avant leur arrivée puisqu'elle était située en plein milieu d'une artère en construction. La Bête à pain s'est rendu compte que l'offre des deux frères était différente de la leur et ne les percevait plus comme une menace. Au fil des années, les cofondateurs ont réussi à bâtir une très bonne relation avec les commerçants du quartier, faisant d'eux de bons alliés au projet MR-63. Frédéric et Étienne essayent de les inclure le plus possible dans leurs projets. Une ambiance d'entraide et d'encouragement est présente parmi les commerçants. Le directeur général Frédéric Morin-Bordeleau décrit sa relation avec les commerçants dans le passage suivant :

> On était assez proactif, on est allé vers eux avant qu'ils viennent vers nous. Je pense que la Bête à pain qui *struggle* quand même, étant le seul petit café dans le *hell hole* de construction a eu peut-être un peu peur, vu qu'on ouvrait un café juste à côté….feque c'est

> ça, mais finalement ils se sont rendu compte que qu'on faisait des choses quand même différentes, les offres étaient assez différentes [...] les commerçants ici, sont les meilleurs, c'est vraiment des alliés, c'est des gens pour qui on veut attirer du monde puis tsé puis on veut qu'il y a du monde qui se pointe dans Griffintown qui viennent de chez nous, qui ressortent de chez nous puis qui viennent dans les commerces du coin, feque c'est autant la SDC (Société de développement commercial) que les commerçants directement, on leur parle, on essaye de les inclure dans les projets puis de construire ce quartier-là avec eux. C'est des acteurs aussi important que les étudiants, que les politiciens que les résidents, résidentes..feque c'est vraiment des acteurs comme les autres. (Frédéric Morin-Bordeleau, 07/09/2021)

Le duo d'entrepreneurs tente de travailler avec les différents acteurs présents sur le territoire et de les inclure le plus possible dans leur projet. Cela est en adéquation avec leur mission de promouvoir les talents locaux.

4.3.3 Les consultations publiques organisées par la Ville de Montréal

La métropole ainsi que l'arrondissement du Sud-Ouest prônent toutes les deux une démarche collaborative dans l'implantation du projet MR-63. Les deux entités organisent des consultations publiques dans le but de présenter les projets en cours et d'avoir les avis des citoyens sur ces derniers. Les changements territoriaux que veulent effectuer MR-63 impactent directement le territoire public et la vie des résidents du quartier. Dès lors, les résidents ont légalement le droit de s'exprimer sur ces développements paysagers. Lors de ces séances de consultations, la Ville présente les plans visuels d'aménagement des projets en expliquant les objectifs, les emplacements, les estimations budgétaires ainsi que les échéanciers. Les consultations publiques sont toujours annoncées sur le site de la Ville ainsi que dans les journaux quinze jours avant la tenue de celles-ci. Des documents sur le sujet sont également mis à la disposition du public en ligne. Ainsi, les citoyens peuvent prendre connaissance des dossiers et préparer leurs questions en avance. Les séances de consultation sont des événements ouverts à tous où les fonctionnaires présentent les dossiers et répondent aux questions des participants. Trois mois après la tenue de la consultation, un rapport contenant le résumé, les conclusions et les recommandations est rendu public.

Cela étant dit, en 2018 et 2019, la Ville de Montréal a organisé trois consultations publiques portant sur les trois nouveaux parcs dans Griffintown. MR-63 a participé à deux d'entre elles, soit celle du

31 janvier 2018 et du 9 mai 2019. La population était au cœur de ces mandats-là, elle a été intégrée à chaque étape de la démarche participative. Frédéric et Étienne Morin-Bordeleau sont allés aux séances dans le but de présenter leur projet et d'aller à la rencontre des citoyens. La séance du 31 janvier 2018 était la première de la série des trois consultations, cette soirée a permis de définir la vision de l'aménagement des trois parcs. Les frères y étaient présents uniquement à titre d'observateurs. La deuxième consultation du 21 mars 2018 a permis de définir et peaufiner les scénarios d'aménagement. Elle s'est déroulée sous la forme d'un exercice de planification et de codesign. Les cofondateurs n'étaient pas présents lors de cette soirée puisque l'atelier était destiné strictement aux citoyens. La troisième séance du 9 mai 2018 s'est déployée sous forme de soirée portes ouvertes où les esquisses des parcs ont été présentées. Lors de cette soirée, il y avait très peu de détails sur l'initiative des deux frères. Les affiches n'étaient que des esquisses de l'espace, mais ils avaient apporté des poteaux métalliques de métro à leur kiosque pour se faire valoir et expliquer en quoi consistait leur offre. Environ 200 citoyens se sont présentés aux deux consultations, 90% d'entre eux étaient favorables envers le projet des frères, ils trouvaient l'idée du complexe pertinent, original et souhaitaient que cela se concrétise dans Griffintown. L'autre 10% était en désaccord avec le projet et ne voulait pas que cela s'implante dans leur quartier. Dans le même sens, quelques personnes ne voulaient absolument pas de wagons de métro sur le territoire, car ils trouvaient cela hideux. Frédéric raconte qu'il est allé personnellement à la rencontre d'un citoyen mécontent pour essayer de trouver un terrain d'entente et d'inclure ces propositions dans le bâtiment pérenne. Frédéric Morin-Bordeleau relate les faits expliqués ci-haut dans cet extrait :

> La ville a fait plusieurs consultations, il y a eu deux consultations publiques sur les trois grands parcs de Griffintown dans lequel on est inclus. Mais c'est sûr qu'à ce moment-là, on était un carré blanc sur leur carte. Donc, y'avait pas de détails sur le projet, c'était comme un champ culturel puis c'était très très vague puis on s'était quand même pointé avec nos poteaux de métro et aux consultations pour expliquer ce qu'était MR-63 puis comment on allait s'implanter, on avait un kiosque parmi les autres kiosques [...] On a fait ça deux fois puis y'avait 200 personnes, on a pris le temps d'expliquer c'est quoi MR-63. Puis y'en avait qui était contre comme 90% je te dirais qu'ils étaient pour, ils trouvaient ça le *fun*, ils voulaient que ça existe et ils voulaient que ça existe là. Puis il avait une 10aine de % qui étaient carrément opposés genre en mode : pas dans ma cours, mais eux ils veulent rien genre...eux ils veulent des arbres puis *thats it* là feque ça arrive là, puis peut-être qu'ils y en avaient qui étaient comme : ok peut-être pas là ou peut-être pas ce genre de projet-là. Feque c'est pas nécessairement des gens qui vont monter au bat là. On a eu comme une ou

> deux personnes qu'on a eu qui était comme euh : je ne veux pas de wagons, je trouve ça laid. Feque même si on allait leur parler.. Je suis allé euh dans une coop puis j'ai parlé avec le gars pendant une bonne heure et demi pour essayer de lui expliquer puis lui c'est un amateur de design, c'est vraiment un gars qui est super éloquent puis qui était super cultivé et toute puis on a eu de super bonnes discussions bon on avait mis nos points et au final, on avait un désagrément sur le fond du projet que nous on ne pouvait pas changer. Feque à la fin, on était comme ok on va s'entendre pour ne pas s'entendre *i guess* puis essayons de quand même travailler à ce que, même si y'a un bâtiment que t'aime pas nécessairement, puis qu'on puisse peut-être faire des choses que t'aimes...puis ça a été cordiale. (Frédéric Morin-Bordeleau, 07/09/2021)

Le rapport de consultation résumant les trois séances indique que les citoyens semblaient apprécier le concept de MR-63. Les résidents suggèrent toutefois l'ajout de mobilier urbain, d'espaces de détente et des arbres pour isoler le parc du bruit ambiant (Convercité, 2018). Monsieur Benoit Dorais soutient que le public était généralement en faveur du projet lors des consultations publiques des Morin-Bordeleau dans cet extrait :

> Je vous dirais que ça se passe assez bien, généralement les gens aiment ça donc je vous dirais dans l'absolu, ça se passe super bien. Les gens aiment : ils font comme wow, ça marche, ça répond à des besoins, oui, je trouve ça *cool* donc mettons tous les qualitatifs puis les superlatifs. (Benoit Dorais, 02/09/2021)

Nous nous rappelons que les autorités publiques détiennent un pouvoir législatif quant à l'aménagement des espaces publics urbains. Ils encadrent et régissent l'espace par des lois, règles et processus juridiques et législatifs divers (Drozdz, 2016). Par l'entremise de l'urbanisme temporaire, les citoyens semblaient être inclus dans les prises de décisions. Dès lors, les autorités publiques ont organisé des consultations publiques pour présenter, expliquer et écouter la voix des citoyens vis-à-vis des projets publics urbains. L'initiative des Morin-Bordeleau a été négociée sur la sphère publique et les citoyens semblaient apprécier le projet.

4.3.4 La complexité administrative de la Ville de Montréal

En septembre 2018, à la suite de ces trois consultations, le guide d'aménagement contenant les spécifications quant au projet a été revu et validé par tous les dirigeants municipaux. Vers la fin d'octobre 2018, les plans et les devis du parc étaient complétés à 40%. Ensuite, le projet a été soumis au conseil d'administration du Sud-Ouest. Les conseils d'administration sont des réunions où les élus prennent des décisions concernant l'urbanisme, la culture et les loisirs. Lors du conseil

d'administration, les représentants ont employé un guide réglementaire appelé le plan d'urbanisme, un outil de planification de l'aménagement du territoire municipal. Plus précisément, l'arrondissement a utilisé le Programme particulier d'urbanisme (PPU) pour annoncer un projet important pouvant causer des changements majeurs sur le territoire et sur l'avenir des résidents du secteur. Dans le cas de MR-63, le projet du complexe permanent touche à plusieurs éléments importants concernant l'aménagement du territoire public tels que l'affectation, l'usage collectif, les règles de zonage et la durée des travaux (Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation, 2010). Le PPU permet au conseil municipal d'ajouter des modifications particulières par rapport à l'aménagement du territoire suite aux rétroactions des citoyens pour essayer de satisfaire le plus grand nombre (Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation, 2010). Le projet de MR-63 a également dû être soumis à une consultation interne particulière intitulée : projet particulier de construction, de modification ou d'occupation d'un immeuble (PPCMOI). Le PPCMOI est une dérogation visant à permettre l'assouplissement de certaines règles d'urbanisme imposées par la Ville (Ville de Montréal, 2022). Cette consultation est requise pour modifier des paramètres liés à la réglementation d'urbanisme du bâtiment tel que son zonage et son usage. L'implantation du projet des frères requiert une modification du zonage du parc ainsi qu'une modification quant à son usage. En effet, les parcs sont proscrits à des usages commerciaux ou culturels. Donc, il fallait réglementer cela pour pouvoir installer le futur bâtiment, avoir des concessionnaires alimentaires et diffuser de la culture. Les frères ont également dû passer devant d'autres comités de consultation internes tels que le Comité consultatif d'urbanisme et le Comité Jacques-Viger. Le Comité consultatif d'urbanisme est composé d'élus et de résidents de l'arrondissement détenant une expertise en aménagement du territoire. Leur mandat est d'analyser des projets et d'émettre des recommandations pour aider l'arrondissement à prendre une décision (Ville de Montréal, 2021). Le Comité Jacques-Viger fait sensiblement la même tâche, c'est-à-dire qu'il a pour mission de formuler des commentaires à l'égard des projets et des plans particuliers dans l'optique de les bonifier et faciliter la prise de décision du conseil municipal (Ville de Montréal, s.d). Ces deux comités ont analysé le projet de MR-63 dans son ensemble, à savoir s'il était viable autant du point de vue de son usage, son utilité, ses fonctions que du point de vue architectural, commercial et public. Les comités et les démarches sont expliqués par Frédéric ci-bas :

> [...] Nous on passe une nouvelle consultation en plus de ça qui est le PPCMOI, qui n'est pas une consultation publique en tant que tel, c'est vraiment un référendum sur les usages puis les droits qu'on va avoir. C'est-à-dire pour faire ce qu'on pouvait faire..bon mais le terrain est zoné, le parc.. Le parc est sur un usage qu'on ne peut pas avoir d'usage commercial ou culturel ou quoi que ce soit puis ça aussi c'est la ville qui le fait donc il fallait déréglementer tout l'usage du parc puis même le plan d'urbanisme et parler à un gros comité qui s'appelle le Comité Jacques Viger qu'on a fait en juillet 2020, feque y'a comme plein de petite consultations internes avec des urbanistes, avec des designers, des architectes, des citoyens puis sur plein de comités, deux comités principalement, le CCU puis le Comité Jacques Viger, on est passé 2x au CCU feque y'a comme plein de comité de citoyens désigné dans lequel on est passé. En plus de ce processus-là...potentiellement référendaire du PPCU. Donc à un moment donné, on a beaucoup de gens qui se sont posé la question de : est-ce que MR-63 est un bon projet en ce moment...puis est-ce que ça fait du sens ? Autant du point de vue architectural que du point de vue usage, dans son côté public que dans son côté commercial. Est-ce qu'on veut un bar, qui est là, qui est ouvert de 11h à...de 17h le matin jusqu'à 11h feque c'est ça. (Frédéric Morin-Bordeleau, 07/09/2021)

En juillet 2020, les Morin-Bordeleau ont reçu un verdict favorable du Comité Jacques-Viger pour aller de l'avant avec leur initiative. Le 5 juillet 2021, soit près d'un an plus tard, le Comité consultatif d'urbanisme a émis un avis positif par rapport au projet MR-63. Le Comité a jugé que l'initiative respecte tous les critères d'évaluation et autorise la construction de l'infrastructure. Ces consultations internes sont menées par des professionnels qui ont le devoir d'agir dans le bien des citoyens tout en respectant les règlements de la Ville. Ce sont des procédures complexes et les délais sont parfois très longs étant donné que la Ville s'occupe de plusieurs dossiers en même temps. En août 2021, le projet MR-63 a franchi une étape importante, car le comité exécutif et le conseil d'administration municipal ont permis l'installation officielle du bâtiment suite à toutes les consultations et modifications réglementaires (Ville de Montréal, 2021). À cet égard, une consultation publique écrite s'est déroulée du 11 au 26 août 2021 pour donner la chance à la population de s'exprimer sur les changements apportés. Un formulaire en ligne était mis à leur disposition. La figure 13 ci-dessous recense les cinq commentaires émis par les citoyens au sujet du complexe permanent de MR-63. Les résidents demandent davantage de verdure, de mobilier urbain et moins de béton. Deux personnes sont contre le projet, une personne étant contre la dérogation des règles en vigueur et l'autre individu est contre la construction de condominiums, ce qui est hors sujet.

#	Horodatage	Quelles sont vos questions ou commentaires en lien avec ce projet?
1	2021-08-12	We were promised a park. There should be more green space!!
2	2021-08-12	Je suis contre toute dérogation au règlements actuels. Il y a trop de résidents Dans Griffintown. On en a pas besoin de plus.
3	2021-08-13	Je crois qu'on pourrais ajouter un peu plus de verdure et moins de béton. Peut-être un bâtiment plus petite? J'aurais préféré un parc, avec banc, fleurs, petit patinoire en hiver, jeux d'eau l'été. Un peut de compromis?
4	2021-08-14	J'aime énormément l'utilisation des wagons de métros. Plus d'arbres et endroits pour plantes seraient nécessaire.
5	2021-08-26	Bonjour! Je suis contre le projet de condos. Il serait préférable de vouer ce terrain à des fins culturels, sportives, environnementales et/ou sociales. On nous parle que Griffintown sera un quartier ou la qualité de vivre sera présente dans le futur. Or, si on continue de bâtir des gros immeubles à condos les uns à côté des autres, nous serons tous entassé sans qualité de vie.

Figure 13 : Commentaires reçus des citoyens via le formulaire mis en ligne du 11 au 26 août 2021 par l'arrondissement du Sud-Ouest

Après avoir passé plusieurs consultations publiques et conseils d'administration, le projet est devenu concret, mais sa survie a été compromise. Benoit Dorais a mentionné en entrevue que plus le projet se concrétise, plus les citoyens réalisent l'ampleur de l'extension de celui-ci et moins ils sont ouverts à l'idée d'avoir une telle structure dans le voisinage. Beaucoup de résidents ont changé d'avis à la dernière minute en disant qu'ils ne veulent plus de cette structure-là dans un parc près de chez eux, que cet endroit engendrait beaucoup de trafic et de bruits et que ça dévaluerait leur propriété. Monsieur Benoit Dorais relate la situation ainsi que les nouvelles opinions des résidents dans ce passage :

> Je vois cependant c'est l'implanter en temps que tel, on est plus dans les consultations publiques là, on est dans une modification réglementaire où on dit : voilà c'est rendu, c'est du concret, là et les gens disent : non, là c'est le *fun* mais pas là! Pas à côté de chez nous, il risque d'avoir du bruit, il risque d'avoir toute sorte de gens, qu'est-ce que ça va donner d'un point de vue sécurité publique. Maintenant qu'on est rendu plus dans les rendus finaux, là ils sont comme : ben ça a peut-être pas sa place finalement à côté de chez nous, ça va dévaluer ma propriété et je l'ai payé cher, mais finalement c'tun parc puis on prend un espace dans le parc c'était trop haut dans le temps, mais maintenant que ça se fait pour vrai, je pense que j'aimerais plus avoir autre chose dans le parc à côté de chez moi. Feque je vous dirais que là c'est vraiment le voisinage immédiat puis d'un point de vue légal doit s'exprimer. On a beaucoup de commentaires de gens qui vont vouloir peut-être bloquer le projet là puis légalement ils pourront, il y a le signature de registre, etc donc on va voir comment ça va vivre, mais voilà c'était très positif le temps que c'était pas en train de s'implanter concrètement, on est à la veille de faire ça et on sent que ça se tourne et ça prend toute l'unanimité. (Benoit Dorais, 02/09/2021)

Les citoyens ont le pouvoir de bloquer le projet s'ils sont mécontents. En effet, légalement, ils ont le droit de s'exprimer en demandant un référendum décisionnel. Cette mesure confère aux résidents un pouvoir décisionnel sur certains projets et sur certains règlements d'urbanisme adoptés par le conseil municipal (Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation, 2010). Cette loi permet aux citoyens d'avoir une influence sur des projets urbanistiques ayant un effet direct sur leur milieu de vie. Le processus d'approbation référendaire tente d'équilibrer les rapports de force entre la ville, les promoteurs et les résidents. Il se déroule en trois étapes, soit la demande de participation à un référendum, la tenue du registre et le scrutin référendaire (Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation, 2010). Par contre, si la Ville ne reçoit aucune demande d'ouverture des registres, elle peut procéder à l'adoption de son projet. En janvier 2022, la Ville de Montréal a émis un avis invitant la population à faire valoir leur point de vue lors d'une consultation publique écrite. Le formulaire était actif du 20 janvier au 3 février 2022. Selon le rapport de consultation publique écrite, aucun commentaire n'a été reçu (Ville de Montréal, 2022). Le projet s'est donc poursuivi et a entamé les étapes de la construction en vue d'inaugurer le bâtiment en 2023.

Nous avons que le guide d'aménagement contenant les spécifications quant au projet a été revu suite aux commentaires des citoyens recensés lors des consultations publiques. En effet, lorsque les autorités municipales désirent modifier quelques éléments à un projet, comme dans le cas ici présent avec l'initiative de MR-63, il faut passer à travers un large éventail de processus où plusieurs gestionnaires municipaux analysent et approuvent des modifications. Étant gérés par une structure organisationnelle d'envergure qui a été érigée pour perdurer dans le temps, beaucoup de processus et d'étapes la composent. Cette rigidité émane de l'urbanisme fonctionnaliste qui réside encore aujourd'hui dans nos sociétés et se traduit par des cadres réglementaires très rigides, complexes et centralisés. L'urbanisme temporaire tente de prendre place à travers cette structure en prônant une prise de décision décentralisée, mais cela n'est pas toujours facile comme nous pouvons le voir. Du point de vue des citoyens, le processus de consultations publiques peut être rebutant et décourageant, car il est très complexe.

Chapitre 5 : Discussion et conclusion

Ce dernier chapitre contient trois sections. La première effectue un bref retour sur les résultats. La deuxième présente les contributions théoriques et les implications managériales. La troisième et dernière section expose les limites de l'étude et évoque les futures avenues de recherches.

5.1 Discussion des résultats

Comme nous l'avons vu, les espaces urbains éphémères offrent un nouveau regard sur la ville en produisant des lieux plus adaptés aux utilisateurs. Cette nouvelle approche contemporaine de l'aménagement du territoire regorge de bénéfices. L'éphéméralité est un outil multifonctionnel pour penser l'espace. Les concepteurs peuvent tester différents concepts et usages à plusieurs reprises sans endommager la matérialité des lieux ni laisser de traces physiques, et ce, à faible coût. Toutefois, sa courte durée de vie restreint la marge de manœuvre des concepteurs, mais alimente aussi leur créativité. Ce paradoxe fait en sorte que l'éphéméralité est un couteau à double tranchant.

Nous avons également vu dans ce mémoire que ce sont principalement les entrepreneurs qui sont les instigateurs de projets urbains éphémères. Ils utilisent des notions de l'urbanisme temporaire ainsi que du marketing événementiel et expérientiel pour proposer ces types d'installations. Les espaces urbains éphémères nécessitent beaucoup d'adaptation. Leur planification ne s'insère pas dans une démarche linéaire et est parsemée de difficultés. De plus, les espaces urbains éphémères sont soumis au jugement du collectif et requièrent l'adhésion sociale pour leur implantation. Les consultations publiques sont menées en collaboration avec les instances municipales, ce qui complexifie les démarches dues à la lourdeur administrative. Par ailleurs, il arrive parfois que les citoyens ne soient pas toujours consultés, résultant à des tensions et des conflits. Les entrepreneurs doivent donc défendre leur projet tout en prenant en considération l'avis du public dans une démarche de rétroaction, ce qui n'est pas toujours facile.

De plus, les espaces éphémères sont des solutions innovantes, efficaces et rapides pour répondre à des situations de crise telle que la COVID-19. Ils régénèrent les tissus urbains, sociaux et commerciaux de la ville en offrant des lieux de socialisation sécuritaire aux citoyens. Ils sont des

sources d'attraction pour les villes et génèrent des retombées sociales, économiques et commerciales.

5.2 Contributions et implications

La littérature et les résultats de cette étude nous offrent un nouveau regard sur les espaces éphémères urbains. De nouvelles connaissances aideront les urbanistes et les professionnels en marketing à mieux comprendre le développement et la gestion des espaces éphémères. Cette étude implore aux spécialistes du marketing de considérer les espaces publics et d'avoir une réflexion et des prises de décisions plus inclusives qui vont au-delà des consommateurs. Elle apporte également aux urbanistes une nouvelle manière de redynamiser la ville suite à une crise ainsi qu'une vision plus élargie quant aux acteurs qui développent les espaces éphémères.

Premièrement, la littérature en urbanisme sur les espaces publics urbains nous a démontré que la nature des espaces dicte leur gestion et leurs usages. Les espaces publics et privés ne sont pas exposés aux mêmes enjeux. Les espaces publics sont des lieux accessibles et ouverts où ses significations et ses usages peuvent être médiés et négociés par tous (Gwiazdzinski, 2013 ; Margier, 2017). Tandis que l'accessibilité et les usages des espaces privés sont limités par les propriétaires. Les espaces éphémères prennent place autant dans les espaces publics que privés, mais leur gestion et leurs enjeux diffèrent. En marketing, la notion des espaces publics est vue sous un angle hédonique et de commercialisation de l'espace.

Dans le marketing expérientiel, les espaces éphémères se déroulent principalement dans des lieux privés et sont calqués à une temporalité longue. Les spécialistes du marketing théâtralisent : « des espaces construits - centres commerciaux, bureaux, immeubles ou avions [...] » (Pine et Gilmore, 1998, p. 104) afin de créer une expérience sensorielle mémorable (Carù et Cova, 2015). La notion d'éphéméralité se traduit par le design d'espaces expérientiels immersifs à travers des boutiques éphémères communément appelées *pop-up stores* dans le but de vendre ou promouvoir des produits ou services. Ces lieux appartiennent à des propriétaires privés ou à des gestionnaires immobiliers. Dans le marketing événementiel, les espaces de la ville sont animés par des événements éphémères culturels et artistiques pour positionner la métropole de manière attrayante. Le marketing événementiel emprunte à l'urbanisme temporaire pour l'instant d'un moment, mais

cherche à vendre la ville sur le long terme. Les retombées économiques et sociales souhaitées sont dans une logique de pérennisation, de développement et d'attractivité de la ville. Nous remarquons qu'en marketing il y a une notion de privatisation, de temporalité longue et de permanence quant aux espaces publics éphémères. Les espaces publics peuvent être utilisés pour faire du marketing dans une optique d'utilisation du lieu pour le bien-être collectif. Cette recherche illustre donc l'importance de prendre en considération les espaces publics en marketing en allant au-delà de la commercialisation.

De plus, cette recherche alimente la littérature en indiquant que pour mieux comprendre les espaces éphémères urbains en marketing, il faut sortir du cadre du marketing traditionnel et aller au-delà des consommateurs. Nous avons constaté que les recherches actuelles en marketing considèrent principalement les consommateurs et s'adressent à eux dans une optique de commercialisation ou de positionnement de la ville de manière attrayante à travers des stratégies de développement. Or, il ne s'agit pas toujours de vendre des produits, services, terrains ou autres. Le marketing jumelé à l'urbanisme temporaire permet de promouvoir des espaces à des fins d'utilisation, de socialisation et de bien-être physique et psychologique. L'urbanisme temporaire permet de mieux comprendre les espaces éphémères urbains et de prendre en considération les besoins et les intérêts des parties prenantes. Les collectivités sont plus heureuses lorsqu'elles sont en symbiose avec leur environnement. En effet, les citoyens s'attendent de plus en plus que les aménagements urbains soient réalisés en fonction de leurs besoins. Cela se fait à travers une démarche collaborative de rétroaction où tous les points de vue sont entendus, considérés et inclus dans les processus décisionnels. Les parties prenantes ne sont pas statiques, ils ont un droit de parole et un pouvoir sur l'aménagement de leurs espaces de vie. Par conséquent, il est important que le marketing ait une vision plus large qui contient les parties prenantes.

Le chapitre sur les espaces urbains éphémères illustre les nombreux bienfaits de l'éphéméralité. Les espaces urbains éphémères offrent un large éventail de bénéfices. Ils occupent une place importante au sein des villes et contribuent considérablement à leur vitalité (Gauvreau, 2021). Ils façonnent des environnements plus sécuritaires et libres où le bien-être des habitants est central (Broudehoux, 2020 ; Pradel, 2013). Ce mémoire souligne que la flexibilité de l'éphéméralité est utile, car elle permet d'expérimenter des idées, des espaces et des usages de manière continue en

générant peu de conséquences ou de coûts. D'ailleurs, ce mémoire met en lumière que les espaces éphémères s'avèrent être des réponses innovantes et créatives pour répondre rapidement aux enjeux imposés par la crise sanitaire de la COVID-19. Par conséquent, cette étude démontre l'importance de s'appuyer sur l'urbanisme temporaire pour répondre à des enjeux d'envergure en engendrant des résultats concrets, intéressants et durables.

Ce mémoire apporte une autre contribution théorique quant au rôle des entrepreneurs dans le développement des espaces urbains éphémères. Cette recherche documente le fait que ce sont les entrepreneurs qui prennent l'initiative d'investir les places publiques en mobilisant l'urbanisme temporaire pour aménager des lieux publics adaptés à leurs besoins. La Ville joue tout de même un rôle important, elle accompagne et aide les entrepreneurs à naviguer à travers les différents paliers et processus administratifs. L'appui des instances municipales favorise le développement de ces projets éphémères. En effet, le milieu entrepreneurial culturel et social est un terreau très fertile pour développer ces types d'initiatives. Cette recherche identifie les entrepreneurs comme des individus étant plus aptes à concevoir des projets urbains éphémères, car ils sont habiles, résilients et persévérants. L'entrepreneuriat n'est pas un parcours linéaire. La trajectoire est ponctuée de défis, de contraintes et d'imprévus, mais les entrepreneurs sont en mesure de composer avec ses éléments et de les résoudre pour mener leur projet à terme. De telle sorte qu'ils développent une agilité et une rapidité d'exécution. Cette flexibilité est essentielle, car elle permet aux entrepreneurs de s'adapter à n'importe quelle situation. Les entrepreneurs culturels ont la dextérité et les capacités requises pour manier l'éphéméralité. La conception et la gestion des espaces éphémères urbains sont des tâches difficiles, car elles nécessitent de la créativité et de la souplesse, éléments que des structures administratives municipales ne possèdent pas. La Ville opère un large système comportant des règles, procédures et protocoles pour assurer le bon fonctionnement de la métropole. La bureaucratie est complexe et il est très difficile de dévier des protocoles et des règlements mis en place. Les démarches administratives sont nombreuses et complexes affectant ainsi les délais de traitement des dossiers. Cette rigidité et lourdeur laissent très peu de place à des demandes spontanées qui sortent du cadre préétabli. Ainsi, la présente recherche suggère également de nous intéresser aux entrepreneurs culturels qui possèdent les aptitudes pour développer des espaces éphémères urbains.

5.3 Limites et avenues de recherche

Cette recherche comporte quelques limites qui ouvrent la porte à plusieurs avenues de recherches possibles. Les limites résident principalement au niveau méthodologique. La première limite repose sur le choix méthodologique de réaliser uniquement une ethnographie en entreprise. Cela a permis d'analyser en profondeur le sujet à l'étude et d'obtenir une acuité quant à la compréhension du développement des espaces éphémères. Par contre, cette décision restreint notre connaissance des espaces éphémères en la circonscrivant à uniquement un cas en particulier. Cela ne permet pas de généraliser les résultats à l'ensemble des espaces éphémères et du milieu entrepreneurial culturel. Il aurait été judicieux d'analyser plusieurs entreprises culturelles pour obtenir un portrait d'ensemble plus large et juste. Cela aurait enrichi la compréhension des étapes des projets éphémères. Par conséquent, des recherches futures pourront s'intéresser à plusieurs entreprises à la fois. Cela permettra de les comparer entre elles pour relever les similitudes et les différences au niveau de la démarche entrepreneuriale.

La deuxième limite porte sur la durée de l'ethnographie réalisée. L'immersion dans le terrain de recherche a été d'une durée de trois mois, ce qui est relativement court. Dès lors, il aurait été intéressant d'effectuer un stage dans l'organisation pendant une plus longue période de temps, soit d'un an par exemple. Ce temps supplémentaire aurait permis d'interagir davantage avec les participants pour en apprendre plus sur leur expérience vis-à-vis la gestion des espaces éphémères et les contraintes de celles-ci. Cela aurait également permis d'obtenir encore plus de profondeur dans la collecte de données par l'exploration d'autres thèmes en lien avec les espaces éphémères. Les recherches futures pourront envisager d'effectuer une ethnographie en entreprise sur une plus longue période de temps et examiner d'autres thèmes pertinents à la compréhension et gestion des espaces éphémères.

La troisième limite découle de la limite précédente et porte sur l'une des méthodes de collecte de données. Plus de temps en entreprise aurait permis de collecter plus de données. Au total, cinq entrevues individuelles ont été réalisées auprès des gestionnaires de MR-63 et un représentant municipal. Il aurait été pertinent de faire plus d'entrevues pour notamment approfondir certains sujets. Dans le même sens, il aurait été intéressant d'effectuer des entrevues avec plusieurs autres personnes (citoyens de Griffintown, citoyens montréalais, touristes, etc.) pour également avoir leur

point de vue et leur impact sur tout ce qui entoure la gestion des espaces éphémères. Il aurait été judicieux d'avoir le point de vue de la mairesse Plante concernant les citoyens et les espaces éphémères dans la métropole aussi. Son opinion, son autorité ainsi que sa position politique sont importantes, puisque la mairesse a un pouvoir législatif et décisionnel sur les activités ayant lieu sur son territoire. De telle sorte que les recherches futures pourront s'inspirer de ce mémoire et pourront aller creuser plus loin sur comment les différentes parties prenantes influencent la production et l'inauguration des espaces urbains éphémères.

Dans cette recherche, nous avons vu que les deux univers du marketing et de l'urbanisme s'entrecroisent et sont congruents à plusieurs niveaux. À cet égard, cela nous fait constater du flagrant manque de recherches en marketing qui portent sur l'urbanisme. Il serait très pertinent d'aller explorer l'intersection entre ces deux domaines pour les bonifier et générer de nouvelles connaissances dans la gestion des villes plus intelligentes, durables et axées sur les citoyens. Les gestionnaires en marketing pourraient s'intéresser davantage à la scène culturelle et artistique québécoise et internationale, car ils regorgent d'événements éphémères qui investissent les lieux publics de manière éphémère.

Finalement, ce mémoire a démontré les nombreux bénéfices des espaces éphémères ainsi que de leur importance dans la gestion des villes et en marketing. Il illustre que les espaces éphémères sont essentiels au dynamisme, au développement et à la gestion du paysage urbain. De plus, le marketing des villes et le marketing événementiel empruntent à l'urbanisme temporaire pour positionner les villes de manière attrayante. Cette recherche relève que la réflexion de l'espace en marketing doit s'élargir afin d'incorporer les espaces publics dans sa gestion et dans sa promotion des territoires. Un autre constat soulevé par cette recherche est que l'éphéméralité offre une dimension expérimentale importante aux concepteurs, et ce, à faible coût. L'urbanisme temporaire répond de manière satisfaisante aux besoins, pratiques et usages des citoyens en améliorant la qualité de vie des citoyens, réduisant la place des véhicules et offrant plus d'accessibilité et de mobilité aux citoyens. La rigidité administrative complexifie la planification des projets urbains éphémères, alors ces projets naissent du milieu entrepreneurial, car les entrepreneurs sont en mesure de composer avec les contraintes de l'éphéméralité. Dans ce sens, l'éphéméralité dote les concepteurs avec des outils pour affronter les événements et les difficultés qui s'abattent sur eux

telle que la crise sanitaire de la COVID-19. Les espaces urbains éphémères sont des réponses créatives et innovantes aux enjeux posés par des situations de crise en permettant à la métropole de s'accommoder plus aisément.

Bibliographie

Arnould, Eric J. et Melanie Wallendorf (1994). « Market-oriented ethnography: interpretation building and marketing strategy formulation », *Journal of Marketing Research*, vol. 31, no 4, p. 484-503. Récupéré de https://doi.org/10.1177/002224379403100404

Arnould, Eric J. et Craig J. Thompson (2005). « Consumer Culture Theory (CCT) : Twenty Years of Research » *Journal of Consumer Research*, vol. 31, no. 4, p. 868-882. Récupéré de https://doi.org/10.1086/426626

Arrondissement.com (s.d). *Projet Montréal,* Arrondissement.com. Récupéré le 13 juin 2021 de https://www.arrondissement.com/bottin/projetmontreal

Babey, Nicolas (2003). « Construction à trente ans et développement durable: une occasion d'innover ? », *Tracés*, vol. 129, no 22, p. 10-13. Récupéré de http://doi.org/10.5169/seals-99247

Bélanger, Hélène (2010). « Pour qui et à qui ce parc ? Gentrification et appropriation de l'espace public dans l'arrondissement du Sud-Ouest de Montréal (Canada) », *Lien social et Politiques*, no 63, p. 143–154. Récupéré de https://doi.org/10.7202/044156ar

Brewer, John D. (2004). *Ethnography. Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*, Londres, Sage Publications Ltd

Broudehoux, Anne-Marie (2020, 23 novembre). « La ville post-pandémie : vers une reconquête des espaces publics ? », *The Conversation*, section COVID-19. Récupéré de https://theconversation.com/la-ville-post-pandemie-vers-une-reconquete-des-espaces-publics-148232

Carter, Stacy M. et Miles Little. (2007). « Justifying Knowledge, Justifying Method, Taking Action: Epistemologies, Methodologies, and Methods in Qualitative Research », *Qualitative Health Research*, vol. 17, no 10, p. 1316–1328. Récupéré de https://doi.org/10.1177/1049732307306927

Carù, Antonella et Bernard Cova (2015). « Expériences de consommation et marketing expérientiel », *Revue française de gestion*, Vol. 253, no 8, p. 353-367. Récupéré de https://doi.org/10.3166/RFG.162.99-115

Centre d'écologie urbaine de Montréal (2015). *L'urbanisme participatif, aménager la ville avec et pour ses citoyens*. Centre d'écologie urbaine de Montréal. Récupéré le 25 mai 2021 de https://urbanismeparticipatif.ca/sites/default/files/upload/document/rqv_guide_urba_parti_fra.pdf

Centre des mémoires montréalaises (2016). *La fonderie Darling Bros*. Ville de Montréal. Récupéré le 11 mars 2022 de https://ville.montreal.qc.ca/memoiresdesmontrealais/la-fonderie-darling-bros

Centre des mémoires montréalaises (2016). *Griffintown, déclin et renouveau*. Ville de Montréal. Récupéré le 11 mars 2021 de https://ville.montreal.qc.ca/memoiresdesmontrealais/griffintown-declin-et-renouveau

Centre des mémoires montréalaises (2016). *Griffintown, des origines à l'industrialisation.* Ville de Montréal. Récupéré le 11 mars de https://ville.montreal.qc.ca/memoiresdesmontrealais/griffintown-des-origines-lindustrialisation

Centre de recherches interdisciplinaires en études montréalaises (2022). *Le Labo F-MR*. CRIEM. Récupéré le 11 mars 2022 de https://www.mcgill.ca/centre-montreal/fr/evenements/le-labo-f-mr

Chaudoir, Philippe (2003). « Spectacles, fêtes et sons urbains », *Géocarrefour*, vol. 78, no 2. Récupéré de http://geocarrefour.revues.org/265

Chaudoir, Philippe (2007). « La ville événementielle : temps de l'éphémère et espace festif », *Géocarrefour,* vol. 82, no 3. Récupéré de https://doi.org/10.4000/geocarrefour.2301

Chelkoff, Grégoire et Jean-Paul Thibaud (1992). « L'espace public, modes sensibles : le regard sur la ville », *Les Annales de la Recherche Urbaine*, no 57-58, p.7-16.

Coalition de la Petite-Bourgogne (2022). *Mission*. Coalition de la Petite-Bourgogne. Récupéré le 13 mars 2022 de http://petitebourgogne.org/index.php?option=com_content&view=category&layout=theme1960:category&id=61&Itemid=196&lang=fr

Convercité (2018). *De nouveaux parcs à Griffintown Rapport de l'activité portes ouvertes du 9 mai 2018*. Réalisons Montréal. Récupéré le 9 février 2022 de https://ehq-production-canada.s3.ca-central-1.amazonaws.com/documents/attachments/de0a59967267428c423d3ba804a7255bc974ee82/000/010/738/original/Rapport_activite_9_mai_CONVERCITE.pdf?X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIBJCUKKD4ZO4WUUA%2F20220506%2Fca-central-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20220506T144852Z&X-Amz-Expires=300&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=6a29425c287ee19050d1f8ce82dd4a3df080b5f6b642e941deb856c848867426

Da Rocha Pitta, Tania (2001). « L'éphémère dans les villes proposition pour une rénovation symbolique de l'espace urbain », *Sociétés*, vol. 1, no 1, p. 37- 45. Récupéré de https://doi.org/10.3917/soc.071.0037

Demailly, Kaduna-Ève et Pedro Gomes (2021). « L'urbanisme tactique » dans Kaduna-Ève

Demailly, Jérôme Monnet, Julie Scapino et Sophie Deraeve (dir.), *Dictionnaire pluriel de la marche en ville*, L'œil d'or, p. 391-393.

Deschênes, Jonathan (2021). ETHI60113 Éthique et recherche en gestion, notes du cours 1 [présentation PowerPoint], HEC Montréal.

Devimco (2013). *Le plus important projet dans Griffintown - Début des travaux de District Griffin sur Peel, un projet de Devimco immobilier comprenant une offre commerciale considérable*, Devimco. Récupéré le 30 mars 2022 de https://devimco.com/wp-content/uploads/2020/11/exalto_press-release_peel-announcement_fr.pdf

Douay, Nicolas et Maryvonne Prévot (2016). « Circulation d'un modèle urbain "alternatif" ? Le cas de l'urbanisme tactique et de sa réception à Paris », *EchoGéo*, no 36. Récupéré de https://doi.org/10.4000/echogeo.14617

Drozdz, Martine (2016). « Aux frontières de la démocratisation urbaine. Conflits et urbanisme participatif à Londres », *L'Information géographique*, vol. 80, no 4, p. 30-55. Récupéré de https://doi.org/10.3917/lig.804.0030

Dumais, Michel (2003, 26 mai). « Cité du multimédia/Cité du commerce électronique - Fermons les robinets et repensons la Cité », *Le Devoir,* section Chroniques. Récupéré de https://www.ledevoir.com/opinion/chroniques/28421/cite-du-multimedia-cite-du-commerce-electronique-fermons-les-robinets-et-repensons-la-cite

Essamri, Azzouz, Sally McKechnie et Heidi Winklhofer (2019). « Co-creating corporate brand identity with online brand communities: A managerial perspective », *Journal of Business Research*, vol. 96, p. 36-375, Récupéré de https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.015

Exeko (2017). *À propos*. Exeko. Récupéré le 15 février 2022 de https://www.exeko.org/fr/a-propos

Fournier, Véronique (2021, 21 juin). « Au-delà des aménagements urbains temporaires Oser repenser l'espace public de façon durable », *La Presse*, section Opinions. Récupéré le 1er avril 2022 de https://www.lapresse.ca/debats/opinions/2021-06-02/au-dela-des-amenagements-urbains-temporaires/oser-repenser-l-espace-public-de-facon-durable.php

Fusco, Giovanni (2020). « La revanche de la forme urbaine », communication présentée au Urban Feedback - Perspectives critiques sur 50 années d'enseignement et de recherche en urbanisme, Grenoble, 28 janvier.

Garat, Isabelle (2005). « La fête et le festival, éléments de promotion des espaces et représentation d'une société idéale », *Annales de géographie*, vol. 643, no 3, p. 265–284. Récupéré de https://doi.org/10.3917/ag.643.0265

Gauvreau, Claude (2021, 5 janvier). « COVID-19: vers une ville plus saine ? En temps de pandémie, les espaces publics urbains sont essentiels pour améliorer la santé physique et mentale. », *Actualités UQÀM*, section Arts. Récupéré de https://www.actualites.uqam.ca/2021/covid-19-vers-ville-plus-saine#:~:text=Le%20contexte%20de%20pand%C3%A9mie%20a,communautaires%20est%20en%20forte%20croissance.%C2%BB

Gendron, Corinne (2014). « Penser l'acceptabilité sociale : au-delà de l'intérêt, les valeurs », *Communiquer Revue de communication sociale et publique*, vol.11, p. 117 - 129. Récupéré de https://doi.org/10.4000/communiquer.584

Ghorra-Gobin, Cynthia (2001). « Les espaces publics, capital social », *Géocarrefour*, vol. 76, no 1, p. 5-11. Récupéré de https://doi.org/10.3406/geoca.2001.2499

Goudreault, Zacharie (2022, 12 février). « L'embourgeoisement à Pointe-Saint-Charles », Le Devoir, section Société. Récupéré de https://www.ledevoir.com/societe/673497/montreal-l-embourgeoisement-a-pointe-saint-charles

Gravari-Barbas, Maria (2009). « La « ville festive » ou construire la ville contemporaine par l'événement », *Bulletin de l'Association de géographes français*, vol.86, no 3, p. 279-290. Récupéré de : https://doi.org/10.3406/bagf.2009.2673

Grawitz, M. (1996). *Méthodes des Sciences Sociales*, 10ème éd., Paris, Dalloz.

Guye, Alain et Emmanuel Rey (2003). « Faut-il construire pour trente ans ? », *Tracés*, vol. 129, no 22, p. 6-9. Récupéré de 10.5169/seals-99246

Gwiazdzinski, Luc (2007). « Redistribution des cartes dans la ville malléable », *Espace populations sociétés*, vol. 2, no 3, p. 397- 410. Récupéré de https://doi.org/10.4000/eps.2270

Gwiazdzinski, Luc (2012). « La métropole intermittente : des temps de la fête à un urbanisme des temps », *Revista Cidades,* vol. 8, no 13, p. 318-333. Récupéré de https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00697721/document

Gwiazdzinski, Luc (2013). « L'urbanisme des temps : premières chorégraphies de la métropole hypermoderne », *L'Observatoire*, vol. 2, no 2, p. 3-8. Récupéré de https://doi.org/10.3917/lobs.043.0003

Gwiazdzinski, Luc (2020a). *Petite lecture rythmique de l'archipel du confinement*, Grenoble, PUG, Virus de la recherche. Récupéré de https://www.pug.fr/produit/1770/9782706148255/petite-lecture-rythmique-de-l-archipel-du-confinement/preview?escape=false#lg=1&slide=0

Gwiazdzinski, Luc (2020b). « Les nuits urbaines à l'épreuve du Covid 19 », *Les Cahiers Espaces*, no 355. Récupéré de https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-03142947

Inno Magazine (2020). *MR-63 : «Un bâtiment hybride qui offrira une seconde vie aux anciens wagons de métro de Montréal »*. Inno Magazine. Récupéré le 2 février 2022 à https://innomagazine.com/fr/5685/

Kruger, Louis J., Rachel F. Rodgers, Stephanie. J. Long et Alice S. Lowy (2019). « Individual interviews or focus groups? Interview format and women's self-disclosure », *International Journal of Social Research Methodology*, vol. 22, no 3, p. 245–255. Récupéré de https://doi-org.proxy2.hec.ca/10.1080/13645579.2018.1518857

Laperrière, Émilie (2015, 24 juin). « Design urbain : des villages éphémères à découvrir », *Avenues.ca*, section Design et Architecture. Récupéré de https://avenues.ca/decouvrir/design-et-architecture/design-urbain-des-villages-ephemeres-a-decouvrir/

Laplantine, François (1996). *La description ethnographique*. Paris, Nathan.

L'Atelier urbain (2016). *L'urbanisme tactique, du concept à la mise en œuvre*. L'Atelier urbain. Récupéré le 17 mai 2021 de https://www.latelierurbain.com/lurbanisme-tactique-du-concept-a-la-mise-en-oeuvre/

LaVilleE+ (2020, 26 octobre). *Espaces urbains, espaces publics : lieux de vie de tous les possibles*. LaVilleE+. Récupéré le 17 mars 2022 de https://villeagiledurable.com/le-mag/espaces-urbains-lieux-de-vie/

LDV Studio Urbain (2017). *L'urbanisme éphémère : cette nouvelle forme de penser la ville.* Demain la ville. Récupéré le 22 juin 2021 de https://www.demainlaville.com/lurbanisme-ephemere-cette-nouvelle-forme-de-penser-ville/

Légis Québec (2020). *Charte de la ville de Montréal, métropole du Québec*. Ministère du Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Récupéré de http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/showdoc/cs/C-11.4

Lévesque, Kathleen (2005, 2 septembre). « Déménagement du Casino de Montréal au bassin Peel - Les Québécois favorables au projet de Loto-Québec », *Le Devoir*, section Société. Récupéré de https://www.ledevoir.com/societe/89576/demenagement-du-casino-de-montreal-au-bassin-peel-les-quebecois-favorables-au-projet-de-loto-quebec

MacLean Lynne M., Mechthild Meyer et Alma Estable (2004). « Improving accuracy of transcripts in qualitative research », *Qualitative Health Research*, vol. 14, no 1, p.113-23. Récupéré de 10.1177/1049732303259804

Margier, Antonin (2017). *Cohabiter l'espace public. Conflits d'appropriation et rapports de pouvoir à Montréal et Paris*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.

McConnell (2016). *Voici les projets gagnants du programme de bourses d'innovation civique. Nouvelles.* Fondation McConnell. Récupéré le 30 mars 2022 de https://mcconnellfoundation.ca/voici-les-projets-gagnants-du-programme-de-bourses-dinnovation-civique-2/

Méquignon, Marc (2012). « Durée de vie et développement durable », *Les Cahiers de la recherche architecturale et urbaine*, vol. 26, p. 225-232. Récupéré de https://doi.org/10.4000/crau.587

Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (2010). *Guide la prise de décision en urbanisme*, Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation. Récupéré le 17 mai 2021 de https://www.mamh.gouv.qc.ca/amenagement-du-territoire/guide-la-prise-de-decision-en-urbanisme/acteurs-et-processus/

Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (2010). *Guide de prise de décision en urbanisme*, Programme particulier d'urbanisme. Récupéré le 21 février 2022 de https://www.mamh.gouv.qc.ca/amenagement-du-territoire/guide-la-prise-de-decision-en-urbanisme/planification/programme-particulier-durbanisme/

Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (2010). *Guide de prise de décision en urbanisme*, Processus d'approbation référendaire. Récupéré le 22 février 2022 de https://www.mamh.gouv.qc.ca/amenagement-du-territoire/guide-la-prise-de-decision-en-urbanisme/acteurs-et-processus/processus-dapprobation-referendaire/

Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (2022). *Aide financière*, Fonds d'initiative et de rayonnement de la métropole. Récupéré le 10 mars de https://www.mamh.gouv.qc.ca/secretariat-a-la-region-metropolitaine/aide-financiere/fonds-dinitiative-et-de-rayonnement-de-la-metropole/

Moreau, Patrick (2021, 26 juin). « Les statues, le passé et nous », *Le Devoir*, section Idées. Récupéré de https://www.ledevoir.com/opinion/idees/613905/point-de-vue-les-statues-le-passe-et-nous

MR-63 (s.d). *Histoire*, MR-63. Récupéré le 12 juin 2021 de https://www.mr63.ca/histoire

MR-63 (2021). *Offre d'emploi,* MR-63. Récupéré le 13 juin 2021 de https://media-exp1.licdn.com/dms/document/C4D1FAQGVv_Dxd6d1pA/feedshare-document-pdf-analyzed/0/1623417259668?e=1623600000&v=beta&t=QSRCrM3coY9-6bU3A7mtp0Pg9MRSx1A2Ga4cxHUh5jA

Negt, Oskar. (2009). « L'espace public oppositionnel aujourd'hui », *Multitudes*, vol. 39, p. 190-195. Récupéré de https://doi.org/10.3917/mult.039.0190

Neumann, Alexander (2013). « L'espace public oppositionnel : lorsque l'oikos danse à l'agora », *Cahiers Sens public*, vol. 15-16, p. 55-67. Récupéré de https://doi.org/10.3917/csp.015.0055

Paquot, Thierry. (2009). *L'espace public*. Paris, La Découverte.

Pelletier, Mathieu (2014). « La décision territoriale en conflit : Un outil d'évaluation de la participation citoyenne ? », *Géocarrefour,* vol. 89, no 4, p. 271-282. Récupéré de https://doi.org/10.4000/geocarrefour.9598

Pine II, B. Joseph et James H. Gilmore, (1998). « Welcome to the Experience Economy », *Harvard Business Review*. Récupéré de https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy

Pinson, Daniel (2003). « L'Urbanisme : une discipline indisciplinée ? », *Futures,* vol. 36, no 4, p. 503-513.

Pradel, Benjamin. (2010). *Rendez-vous en ville ! Urbanisme temporaire et urbanité événementielle : les nouveaux rythmes collectifs* [thèse de doctorat]. Paris, Université Paris-Est.

Pradel, Benjamin (2013). « Rythmes événementiels et aménagement des espaces publics à Paris, Bruxelles et Montréal », *Loisir et Société*, vol. 36, no 1, p. 78-93, Récupéré de 10.1080/07053436.2013.805581

Pradel, Benjamin (2019). *L'urbanisme temporaire, transitoire, éphémère, des définitions pour y voir plus clair*, École urbaine de Lyon. Récupéré le 10 juin 2021 de https://medium.com/anthropocene2050/lurbanisme-temporaire-transitoire-%C3%A9ph%C3%A9m%C3%A8re-des-d%C3%A9finitions-pour-y-voir-plus-clair-4a94f7916dfb#_ftn4

Projet Montréal (2022). *Une ville, pour aujourd'hui et pour demain*, Projet Montréal. Récupéré le 20 janvier 2022 https://projetmontreal.org/plateforme/population-au-pouvoir/all

Quartier de l'innovation (2022). *Qui nous sommes,* Quartier de l'innovation. Récupéré le 25 février 2022 de https://quartierinnovationmontreal.com/a-propos/qui-nous-sommes/

Radio-Canada (2005, 4 octobre). « L'opposition au déménagement du casino fait boule de neige », *Radio-Canada*, section Info. Récupéré de https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/273112/casino-opposition-c

Scherrer, Florence Paulhiac (2020, 28 avril). « Comment va-t-on circuler dans les villes tout en étant « distancié » ? » *The Conversation*, section COVID-19. Récupéré de https://theconversation.com/comment-va-t-on-circuler-dans-les-villes-tout-en-etant-distancie-137244

Shields, Alexandre (2006, 11 mars). « Loto-Québec jette l'éponge », *Le Devoir*, section Politique. Récupéré de https://www.ledevoir.com/politique/quebec/104152/casino-loto-quebec-jette-l-eponge

Société de transport de Montréal (2022). *Mise en valeur des MR-63*, Société de transport de Montréal. Récupéré de https://www.stm.info/fr/a-propos/grands-projets/grands-projets-termines/mise-en-valeur-des-mr-63

Trayser, Marina (2005). *De l'éphémère au durable ou les aménagements étudiés sous l'angle de la durabilité* - le cas de l'opération les « yeux de la ville » à Genève, [mémoire], Lausanne, Université de Lausanne

Village Underground (2022). *About us*, Village Underground. Récupéré le 20 mars 2022 de https://www.villageunderground.co.uk/about/

Ville de Montréal (s.d). *Comité Jacques-Viger*, Ville de Montréal. Récupéré le 21 février 2022 de http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=10137,142555866&_dad=portal&_schema=PORTAL

Ville de Montréal (2021). *Comités consultatifs d'urbanisme*, Ville de Montréal. Récupéré le 21 février de https://montreal.ca/sujets/comites-consultatifs-durbanisme?arrondissement=Anjou

Ville de Montréal (2021). *Faits saillants de la séance ordinaire du conseil d'arrondissement du 9 août 2021*, Ville de Montréal. Récupéré le 21 février 2022 de http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=5798,42657625&_dad=portal&_schema=PORTAL&id=33849&ret=http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/url/page/prt_vdm_fr/rep_annonces_ville/rep_communiques/communiques

Ville de Montréal (2022). *Déposer un projet particulier de construction, de modification ou d'occupation d'un immeuble*, Ville de Montréal. Récupéré le 21 février de https://montreal.ca/demarches/deposer-un-projet-particulier-de-construction-de-modification-ou-doccupation-dun-immeuble?arrondissement=Le%20Sud-Ouest

Ville de Montréal (2022). *Service du greffe*, Ville de Montréal. Récupéré le 4 avril 2022 de https://montreal.ca/unites/service-du-greffe

Ville de Montréal (2022). *Rapport de la consultation publique écrite*, Ville de Montréal. Récupéré le 22 février 2022 de https://portail-m4s.s3.montreal.ca/pdf/so_rapport_consultation_modifications_reglementaire.pdf

Wikipédia (2021). *Nethnographie,* Wikipédia. Récupéré le 17 novembre 2021 de https://fr.wikipedia.org/wiki/Netnographie

Woodside, Arch G. et Elizabeth J. Wilson, (2003), « Case study research methods for theory building », *Journal of Business & Industrial Marketing,* vol. 18, no 6-7, p. 493-508. Récupéré de http://dx.doi.org/10.1108/08858620310492374

Zepf, Marcus (2004). *Concerter, gouverner et concevoir les espaces publics urbains*, 1ère éd. Lyon, Collectif Presses Polytechniques et Universitaires Romandes.

Zetlaoui-Léger, Jodelle (2013). « L'urbanisme participatif », dans Casillo I. avec Barbier R., Blondiaux L., Chateauraynaud F., Fourniau J-M., Lefebvre R., Neveu C. et Salles D. (dir.), *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation*, Paris, GIS Démocratie et Participation, p. 2268-5863.

Annexe

Annexe 1 : Certificat d'approbation éthique

HEC MONTRÉAL

Comité d'éthique de la recherche

Le 15 juillet 2021

À l'attention de :
Kathy Nguyen

Objet : Approbation éthique de votre projet de recherche

 # Projet : 2022-4616

Titre du projet de recherche : Comment « vendre » des projets éphémères montréalais ?

Votre projet de recherche a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains par le CER de HEC Montréal.

Les membres du comité vous demandent de vous assurer lors de la diffusion des résultats que l'utilisation des données provenant des médias sociaux pour les participants ne vient pas compromettre leur choix de conserver l'anonymat durant l'entrevue pour ceux qui choisiront cette option.

Un certificat d'approbation éthique qui atteste de la conformité de votre projet de recherche à la *Politique relative à l'éthique de la recherche avec des êtres humains* de HEC Montréal est émis en date du 15 juillet 2021. Prenez note que ce certificat est **valide jusqu'au 01 juillet 2022.**

Dans le contexte actuel de la pandémie de COVID-19, vous devez vous assurer de respecter les directives émises par le gouvernement du Québec, le gouvernement du Canada et celles de HEC Montréal en vigueur durant l'état d'urgence sanitaire.

Vous devrez obtenir le renouvellement de votre approbation éthique avant l'expiration de ce certificat à l'aide du formulaire *F7 - Renouvellement annuel*. Un rappel automatique vous sera envoyé par courriel quelques semaines avant l'échéance de votre certificat.

Si des modifications sont apportées à votre projet avant l'échéance du certificat, vous devrez remplir le formulaire *F8 - Modification de projet* et obtenir l'approbation du CER avant de mettre en oeuvre ces modifications. Si votre projet est terminé avant l'échéance du certificat, vous devrez remplir le formulaire *F9 - Fin de projet ou F9a - Fin de projet étudiant*, selon le cas.

Notez qu'en vertu de la *Politique relative à l'éthique de la recherche avec des êtres humains de HEC Montréal*, il est de la responsabilité des chercheurs d'assurer que leurs projets de recherche conservent une approbation éthique pour toute la durée des travaux de recherche et d'informer le CER de la fin de ceux-ci. De plus, toutes modifications significatives du projet doivent être transmises au CER avant leurs applications.

Vous pouvez dès maintenant procéder à la collecte de données pour laquelle vous avez obtenu ce certificat.

Nous vous souhaitons bon succès dans la réalisation de votre recherche.

Le CER de HEC Montréal

HEC MONTRÉAL

Comité d'éthique de la recherche

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

Projet # : 2022-4616

Titre du projet de recherche : Comment « vendre » des projets éphémères montréalais ?

Chercheur principal :
Kathy Nguyen,

Directeur/codirecteurs :
Jean-Sebastien Marcoux
Professeur - HEC Montréal

Date d'approbation du projet : 15 juillet 2021

Date d'entrée en vigueur du certificat : 15 juillet 2021

Date d'échéance du certificat : 01 juillet 2022

Maurice Lemelin
Président
CER de HEC Montréal