Maison-Alcan : Historique, enjeux et perspectives

ÉTUDE DE CAS CODEX

Louis-Benoit Jacques

dirigé par Clément de Demers et Michel Max Raynaud

OBSERVATOIRE IVANHOÉ CAMBRIDGE
DU DÉVELOPPEMENT URBAIN ET IMMOBILIER

Université de Montréal

Ce travail a été réalisé dans le cadre de l'Observatoire Ivanhoé Cambridge de l'Université de Montréal et fait partie du programme CODEX, dirigé par Clément Demers et Michel Max Raynaud. L'objectif de ce programme est de constituer un répertoire de cas de grands programmes urbains.

Pour connaitre d'autres projets qui font partie du CODEX, consulter www.observatoire-ivanhoe-cambridge.umontreal.ca

© Louis-Benoît Jacques 2017

Résumé

Alors que la construction du complexe de la Maison-Alcan, inauguré en 1983, est encore interprétée comme une réussite en matière d'aménagement, d'insertion urbaine et de gestion de projet, le public montréalais a récemment pris connaissance des intentions de Lune Rouge Immobilier qui entend réaménager le site en y construisant un nouvel édifice de 30 étages. Les critiques à l'égard du projet seront à la fois nombreuses et virulentes. De façon générale, on reprochera à la Ville de se laisser dicter la voie à suivre par un promoteur peu soucieux de préserver le caractère patrimonial des lieux. Afin de mieux comprendre comment ces deux interventions, survenues à quelque 35 années d'intervalle, ont pu donner lieu à des réactions aussi divergentes, ce travail de recherche explore les stratégies de gestion ayant été déployées autour de chacun des projets. Le contexte historique, politique et économique associé au site fait également l'objet d'un important travail de documentation, permettant ainsi de mieux comprendre les enjeux auxquels les gestionnaires de projet ont été confrontés.

Mots clés : Urbanisme, gestion de projet, architecture, zonage, Mille carré, patrimoine, restauration, Alcan, ratio plancher/terrain, parties prenantes.

Table des matières

Introduction 1

1. Genèse du Mille carré 2

1.1. Les premiers établissements permanents 2

1.2. Architecture 3

1.3. Population 3

1.4. Limites géographiques 3

1.5. Exode de la bourgeoisie vers Westmount et Outremont 4

2. Politisation de la question patrimoniale 4

2.1. Les années de « rattrapage » 4

2.2. Destruction de la Maison Van Horne 6

3. Environnement réglementaire et légal au centre-ville de Montréal 7

3.1. Premières réformes de la réglementation en matière de zonage 8

3.2. Zonage et menaces à l'égard du bâti traditionnel 9

3.3. Réactions des autorités municipales et provinciales 9

4. Alcan : vers la construction d'un nouveau siège social au centre-ville de Montréal 10

4.1. Coin Stanley/Sherbrooke : un site menacé de destruction 10

4.2. Maison Alcan : une idée originale du nouveau PDG, David Culver 11

4.3. Différentes versions du projet 13

4.3.1. Annonce du projet initial 13

4.3.2. Agrandissement du projet initial 15

4.4. La gestion du projet chez Arcop 16

4.4.1. Rénovation et restauration de la partie ancienne 18

4.4.2. Aménagement de la nouvelle partie 27

4.5. Inauguration de la Maison Alcan 31

5. Fusion entre Rio Tinto et Alcan 32

5.1. Libéralisation économique et vague de fusion/acquisition 32

5.2. Déménagement du siège social et vente du complexe de la Maison-Alcan 33

6. Projet de réaménagement du site de la Maison Alcan 34

6.1. Gestion du projet et polémique 35

6.2. Avis de classement du Ministère de la Culture et des Communications 36

6.3. Conséquences du classement patrimonial 38

Notes et références bibliographiques 40

Liste des figures

01	Montréal en 1832, vue du Mont-Royal	3
02	Maison Van Horne, vers 1900	6
03	Sir William Van Horne, Montréal, Qc., 1886	7
04	Vue de la rue Sherbrooke avant le début des travaux (circa 1979)	10
05	David Culver, ancien pdg d'Alcan	11
06	Esquisse du projet révisé	13
07	Equisse d'ambiance à l'intérieur de l'atrium	14
08	Plan annexé au réglement 1651(4816)	15
09	Travaux en cours (arrière de la Maison Atholstan)	17
10	Maison de Lord Atholstan, vers 1910	18
11	Intérieur de la Maison Atholstan, 1983 (Brian Merret)	19
12	Hôtel Berkeley, novembre1981	21
13	Vue de la loggia vers 1983	22
14	Façades arrières des Maisons Klinkhoff, Holland, Béique et de l'Hôtel Berkeley	23
15	Maison Holland, avril 1983	24
16	Maison Klinkhoff, vers 1982	25
17	Façades arrières des maisons Holland, Klinkhoff et de l'Hôtel Berkeley	26
18	Édifice Davis en construction, vers 1982	27
19	Édifice Davis, vers 1983	28
20	Nouvelle partie, janvier 1983	28
21	Atrium achevé (vue de l'extérieur)	29
22	Travaux dans la section de l'atrium	30
23	Passage entre la Citadelle et la nouvelle partie	31
24	Annonce officielle	33
25	Tour Deloitte, Innomagazine (Cadillac Fairview)	34
26	Signature de l'avis de classement	37

Introduction

Durant les années d'après-guerre, les grands travaux de rénovation urbaine ont souvent été le résultat d'un pouvoir politique rigide, peu enclin à la collaboration auprès d'acteurs non traditionnels, tels que les groupes de pression et les mouvements citoyens. Cette manière d'envisager le développement urbain fut notamment celle de Jean Drapeau, maire de Montréal pendant plus de 29 ans, dont le leadership aura souvent été qualifié d'autoritaire.

Plusieurs changements vont cependant survenir dans les décennies suivantes, à commencer par la redéfinition du rôle de l'État et la transformation de l'environnement urbain qui contribueront à faire émerger de nouveaux mécanismes de gestion publique associés au domaine de la gouvernance[1]. Ainsi, la production de biens et de services collectifs au sein des villes aurait cessé d'être la chasse gardée de l'administration publique. Certains enjeux liés au développement des villes, comme les grands projets urbains, vont même commander une collaboration très étroite entre acteurs publics et privés.

Or, les insuccès de plusieurs grands projets menés à Montréal[2] comme ailleurs dans le monde nous portent à croire qu'il existe un certain décalage entre la pratique et les enseignements théoriques associés à cette discipline – pourtant encadrée par une institution réputée (*Project Management Institute*). Comme le soulignent Smyth et Morris[3] dans un article portant sur la dimension épistémologique de la recherche en gestion de projet, cette situation peut être attribuable au fait que la recherche en gestion de projet s'inscrit principalement dans une logique d'enchaînement causal donnant lieu à des modèles prescriptifs qui n'accordent que peu d'importance aux contextes d'interventions.

Sans toutefois rejeter les nombreux apports des approches positivistes, ce travail de recherche est l'occasion de démontrer les liens particuliers qui unissent un projet à son contexte d'intervention et de voir comment les mécanismes de gestion prescrits par la discipline peuvent être adaptés en fonction d'enjeux circonstanciels. Il ne s'agit pas ici d'établir de grands principes à partir de cas particuliers, mais bien de documenter les éléments ayant contribué au succès/insuccès d'un projet mené dans une époque et un contexte précis. Par conséquent, les dimensions historiques, politiques et économiques associées au site d'intervention doivent faire l'objet d'un important travail de documentation.

Dans le cadre de ce travail, nous avons choisi de concentrer notre analyse sur la construction du Complexe-de-la-Maison-Alcan et son actuelle redéfinition menée par Lune Rouge immobilier. Le projet d'abord initié en 1980 par le fabricant d'aluminium Alcan constitue un exemple de

collaboration entre acteurs privés et publics, unis par de grandes ambitions, et souscrivant à des objectifs communs en matière d'aménagement. À l'opposé, le projet mené par Lune Rouge immobilier a fait face à certaines difficultés en matière d'acceptabilité sociale qui ont toutefois été atténuées par un avis de classement patrimonial émis par le Ministère de la Culture et des Communications en février 2017.

Cette étude s'inscrit dans une démarche initiée par l'Observatoire Ivanhoé Cambridge ayant pour but de constituer une base de données portant sur les grands programmes urbains et qui pourra ultérieurement être consultée par les chercheurs/professionnels œuvrant dans les domaines de la gestion ou de l'aménagement. Du même coup, ce travail est l'opportunité de mettre en valeur la mémoire du site-patrimonial-de-la-Maison-Alcan en réunissant divers témoignages et renseignements provenant d'acteurs ayant participé à la réalisation du complexe immobilier.

1. Genèse du Mille carré

1.1. Les premiers établissements permanents

Dans les décennies qui suivent la Conquête de 1759-1760, la ville de Montréal accueille presque exclusivement des immigrants d'origine britannique[4]. Certains d'entre eux quittent leur contrée par nécessité (loyalistes, Irlandais, etc.), alors que d'autres viennent au Canada dans l'espoir de s'enrichir. Parmi les représentants de ce dernier groupe, on compte plusieurs immigrants d'origine écossaise dont certains (Allan, Dow, Mackay, McGill, McTavish, Redpath, etc.) qui réussissent à amasser des fortunes colossales grâce au commerce des fourrures, du textile, du bois, du tabac, de l'alcool, etc.[5].

Jusqu'au milieu du XIX^{e} siècle, ces riches commerçants s'établissent à l'intérieur de l'ancienne ville fortifiée de Ville-Marie, mais quelques-uns d'entre eux possèdent des résidences secondaires sur le flanc sud du Mont-Royal – un secteur encore essentiellement consacré à l'agriculture et aux pâturages[6].

Les nuisances causées par la Révolution industrielle vont toutefois amener un nombre de plus en plus important de bourgeois à convoiter les terres situées dans ces environs. On procèdera alors au lotissement de ces espaces agricoles et vers 1840, les autorités publiques entreprendront des travaux de voiries qui permettront le prolongement des rues Drummond et de la Montagne vers le nord[7].

01 Montréal en 1832, vue du Mont-Royal
Musée McCord, section des archives, cote M312

1.2. Architecture

À compter de 1850, les constructions de maisons destinées à la bourgeoisie anglo-saxonne de Montréal s'accélèrent sur le versant sud du Mont-Royal. Les somptueuses résidences qu'on y bâtit s'apparentent généralement à de grandes maisons de campagne « jouxtées de galeries ou de terrasses[8] » et bordées de jardins anglais venant ainsi rehausser leur aspect champêtre[9]. Jusqu'au début des années 1930, les styles architecturaux qui se succèdent (néo-gothique, victorien, Second-empire, Beaux-Arts et édouardien, etc.[10]) communiquent tous à leur manière le raffinement, le pouvoir et l'opulence de cette nouvelle classe dirigeante.

1.3. Population

On estime qu'au tournant du XXe siècle, les quelque 25 000 habitants appartenant à cette partie de la circonscription Saint-Antoine contrôlent jusqu'à 70 % de la richesse du Canada[11]. Les résidents, essentiellement d'origine écossaise, forment un regroupement commercial extrêmement puissant auquel viennent se greffer certains habitants d'origine anglaise, irlandaise, américaine, française et juive.

1.4. Limites géographiques

Le territoire qu'on appelle communément « Mille carré » (*Square Mile*)[12] à partir des années 1940 est difficile à délimiter géographiquement, puisqu'il ne constitue pas un faubourg – ou autre entité administrative – à proprement parler. Il représente surtout un concept désignant le lieu de résidence de l'élite commerciale, industrielle et financière de Montréal. Plusieurs auteurs dont François Rémillard et Brian Merret[13], s'entendent cependant pour définir les limites du secteur par l'avenue Atwater à l'ouest, par la rue Bleury à l'est, par le Mont-Royal au nord et la

rue de la Gauchetière au sud. La superficie approximative du territoire d'un mille carré (1.609 km carrés) serait donc à l'origine du surnom qu'on y associe.

1.5. Exode de la bourgeoisie vers Westmount et Outremont

Pendant de nombreuses années, le Mille carré conservera une vocation essentiellement résidentielle, à l'exception des quelques espaces réservés aux institutions de l'élite anglo-saxonne (églises, Musée des Beaux-Arts, clubs privés, Université McGill). Il faut attendre la fin du XIX^{e} siècle pour que de véritables transformations s'amorcent dans le quartier.

En effet, l'année 1889 marquera l'ouverture de la gare Windsor sur la rue Peel (anciennement rue Windsor) et peu de temps après, des modifications à la réglementation permettront l'implantation d'activités commerciales sur la rue Sainte-Catherine. Ces changements auront pour effet de rapprocher les nuisances (bruit, saleté, odeurs) que la bourgeoisie avait tenté de fuir en s'établissant sur cet ancien territoire agricole. Par conséquent, une part importante des habitants du Mille carré iront s'établir dans les municipalités voisines d'Outremont et Westmount.

Au-delà de ces quelques désagréments, il faut aussi prendre en considération que plusieurs domestiques prendront part à la Première Guerre mondiale, ce qui complique l'entretien de ces résidences, devenues beaucoup trop grandes pour la taille modeste des nouveaux ménages[14]. Finalement, le krach boursier de 1929 poussera de nombreux propriétaires à se départir de leur maison.

Certaines de ces habitations seront alors vendues ou données à des institutions comme l'Université McGill, mais un bon nombre d'entre elles seront détruites pour laisser place à la construction d'édifices à bureaux ou de conciergeries[15]. Parmi celles-ci, on compte « les maisons : Hugh Allan (1943), Ogilvie (1944), Workman (1952), R. G. Reid (1956), Fred Molson (1957), Richard B. Angus (1957) et Hector Mackenzie (1960)[16] ».

2. Politisation de la question patrimoniale

2.1. Les années de « rattrapage »[17]

En juin 1960, l'élection du Parti libéral de Jean Lesage marque le début d'une grande période de réformes politiques, économiques et culturelles qui contribueront à faire entrer le Québec dans la modernité. Au cours de la même année, Jean Drapeau regagne la mairie de Montréal en promettant de moderniser la métropole et ses institutions. Cette conjoncture politique

exceptionnelle donnera lieu au lancement d'une série de grands chantiers qui viseront à faire de Montréal une « métropole du progrès[18] ». Des pans entiers de l'actuel centre-ville seront alors rasés pour laisser place à la construction d'infrastructures de transport, d'institutions publiques, de complexes d'habitations, etc.

Devant l'ampleur et la rapidité de ces transformations, la population commencera à prendre conscience des menaces de plus en plus sérieuses qui planent notamment sur le Vieux-Montréal, où l'on projette de construire une autoroute surélevée[19]. La pression populaire poussera finalement le Comité exécutif de Montréal à créer, en août 1962, une commission de préservation du Vieux-Montréal.

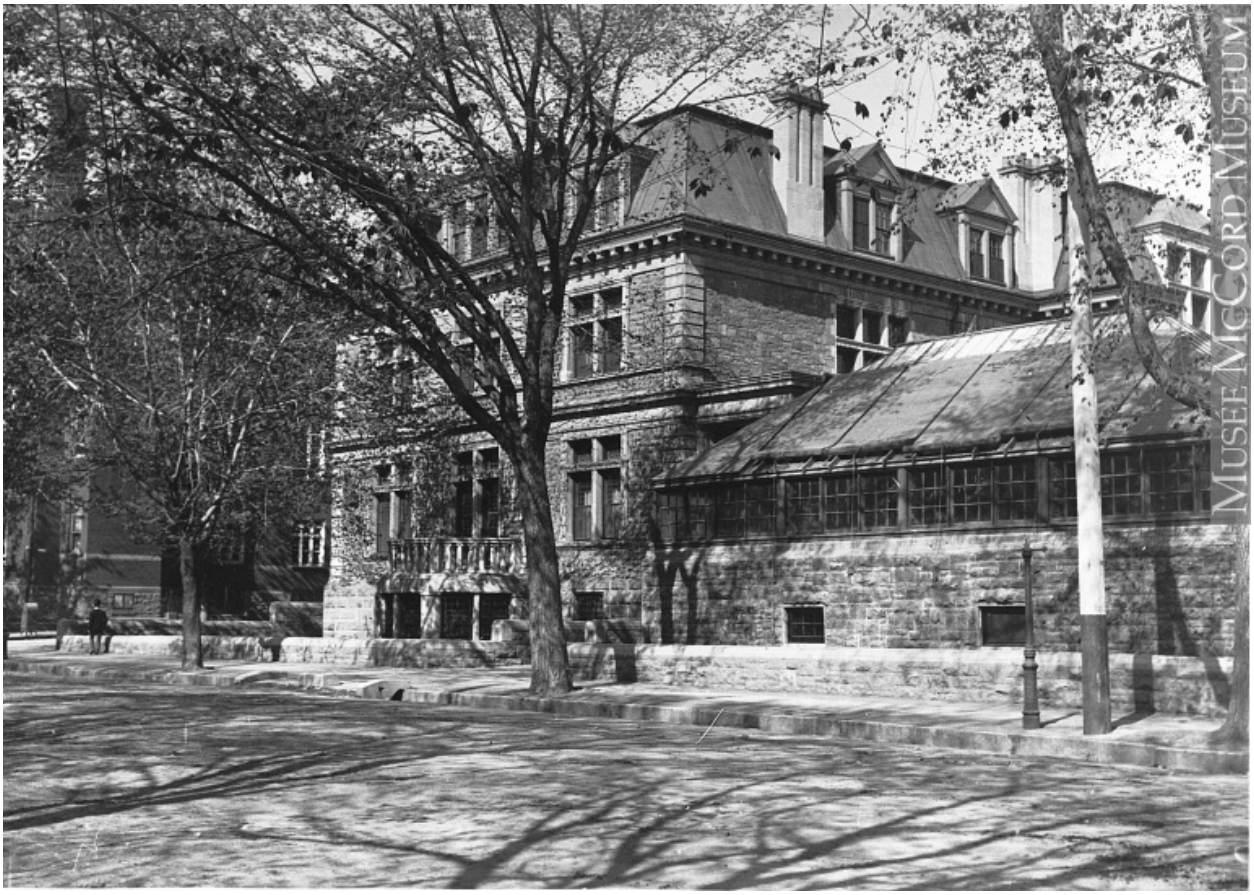
Nommé en l'honneur du premier maire de Montréal, la Commission Jacques-Viger aura alors pour objectif :

> [d'] étudier toute question ayant trait à la préservation, dans le Vieux-Montréal, de la physionomie historique du quartier borné par la rue Berri à l'est, le fleuve Saint-Laurent au sud, la rue McGill à l'ouest et la rue Craig [Saint-Antoine] au nord, ainsi que toute autre partie de la cité, selon les circonstances[20].

Deux ans plus tard, l'arrondissement historique du Vieux-Montréal sera créé par le gouvernement québécois, ce qui permettra de préserver le secteur du processus de renouvellement urbain en cours[21].

Au-delà de l'opposition citoyenne et des avis des membres de la Commission, il importe cependant d'expliciter les raisons politiques et idéologiques à l'origine de cette décision. Comme le souligne Martin Drouin, en référant à l'historien de l'art Alois Riegl dans *Le Combat du Patrimoine*[22], la patrimonialisation du paysage urbain est le résultat de choix subjectifs faits par des acteurs de gouvernance. Ces choix contribuent à la constitution d'un récit historique, c'est-à-dire qu'ils participent à la création de repères à partir desquels se construit l'identité collective.

Dans le cas qui nous occupe, le gouvernement québécois semble avoir privilégié la sauvegarde de lieux associés au Régime français dans le but de renforcer l'identité canadienne-française. Cette approche s'inscrit bien sûr dans la mouvance nationaliste qui prend de l'ampleur dans le Québec des années 60 et explique en bonne partie la destruction d'une des plus somptueuses demeures victoriennes du Mille carré, la Maison Van Horne.



02 Maison Van Horne, vers 1900
Musée McCord, section des archives, cote MP-0000.27.38

2.2. Destruction de la Maison Van Horne

Cette maison datant de la fin du XIXe siècle était située à l'angle des rues Sherbrooke et Stanley. William Cornelius Van Horne, ancien directeur général du Canadien Pacifique, en avait fait l'acquisition en 1890. Peu de temps après, il avait confié des travaux d'agrandissement à Édouard Colona, un des plus illustres maitres d'œuvre de l'Art nouveau en Amérique, pour en faire une résidence de 52 pièces[23]. D'un point de vue contemporain, il ne fait aucun doute que cette maison de style *Adam*[24] comptait un bon nombre d'éléments d'exception aux niveaux décoratif et architectural.

Par ailleurs, la contribution de Van Horne à l'histoire canadienne mérite aussi d'être soulignée. En effet, l'Américain d'origine hollandaise aura joué un rôle majeur dans le développement du réseau ferroviaire canadien vers l'ouest en plus de collaborer à la mise en place de la première ligne de transport maritime entre Vancouver et Hong Kong[25]. Le personnage était également connu pour son amour de l'art, ce qui, au fil des années, l'avait amené à assembler une des plus belles collections à travers le pays[26].

03 Sir William Van Horne, Montréal, Qc., 1886
Musée McCord, section des archives, cote II-81628

Or, le ministère des Affaires culturelles du Québec jugera que le bâtiment ne constituait pas un monument « typiquement québécois[27] » et refusera d'émettre un avis de classement[28]. Devant le plus grand désarroi des groupes de pression, l'édifice sera démoli le 8 septembre 1973.

Aux yeux de Jean-Claude Marsan, cet événement, bien que malheureux, aurait eu un impact dépassant largement la valeur patrimoniale de l'édifice[29]. La démolition de la Maison Van Horne aurait permis à la population de prendre conscience des abus les plus sidérants que risquait d'entrainer le renouvellement urbain alors défendu par le maire Drapeau. À tout moment, « l'élégance traditionnelle du bâti montréalais[30] » pouvait tomber sous la main de promoteurs peu soucieux de la préservation du patrimoine[31].

Devant de telles circonstances, les Montréalais sauront faire preuve de résilience. Ils apprendront à dépasser les clivages sociolinguistiques pour mieux se porter à la défense de lieux et bâtiments d'intérêt patrimonial, et ce, peu importe les inégalités historiques qui en seraient à l'origine.

Selon Marsan, l'événement aurait en quelque sorte marqué le début d'une nouvelle idéologie valorisant davantage le bâtiment traditionnel et la qualité de vie qui y est associée (période de réappropriation)[32].

3. Environnement réglementaire et légal au centre-ville de Montréal

Le centre-ville de Montréal a donc connu un essor immobilier sans commune mesure au courant des années 1960. À cette époque, la ville est déjà pleinement engagée sur la voie de la tertiarisation de son économie et par conséquent, un besoin grandissant d'espaces à bureaux se fait sentir. De plus, les prévisions démographiques laissent entrevoir un accroissement considérable de la population. Ces circonstances préoccupent les autorités du Service

d'urbanisme de Montréal qui craignent que la réglementation en matière de zonage ne puisse encadrer efficacement les transformations urbaines en cours.

3.1. Premières réformes de la réglementation en matière de zonage

Il faut savoir qu'au début des années 1960, le zonage montréalais est encore le résultat d'un ensemble de règlements particuliers dont s'étaient dotés les différents quartiers de Montréal au début des années 1930[33]. Tel que le relate Mathieu Bélanger dans un mémoire portant sur le contrôle juridique de la densité de construction[34], ces règlements ne faisaient que prescrire une hauteur minimum pour les bâtiments de certaines rues, sans aborder les questions relatives à la volumétrie et aux ratios d'espaces libres. Par ailleurs, la réglementation avait au fil du temps été modifiée à de nombreuses reprises, ce qui rendait son interprétation particulièrement ardue.

En réponse à cette situation, un rapport préliminaire sera produit par le chef de la section du zonage de la ville de Montréal (1961)[35]. En étudiant la réglementation de zonage en vigueur au sein d'autres grandes villes américaines dont New York, l'auteur du rapport fera état de nouveaux mécanismes de régulation des hauteurs des bâtiments et de la densité de la population, tel que le ratio plancher/terrain (*Floor Area Ratio*) [36].

Parallèlement, un consensus de plus en plus clair semblait se dessiner autour de l'idée voulant qu'une réglementation de zonage moins rigide soit mieux à même de répondre aux différents goûts des citoyens[37]. Depuis un certain temps, l'idée était d'ailleurs évoquée au sein des rapports du service d'urbanisme de la ville. À titre d'exemple, les auteurs du projet de règlement portant sur le zonage du flanc sud du Mont-Royal s'étaient, dès 1962, montrés très critiques à l'égard des mécanismes de régulation en place :

> Un règlement de grande perfection et de bonnes intentions ne fait pas nécessairement éclore une meilleure architecture. Il faut davantage, l'architecture ne se fait pas à coup de recettes. On peut seulement nourrir l'espoir qu'un règlement plus souple permettra à un architecte de s'exprimer plus librement[38].

S'ensuivront donc de nombreuses modifications aux règlements de zonages des différents secteurs de Montréal et dès 1967, le ratio plancher/terrain sera appliqué à l'ensemble de la ville (par l'entremise du règlement 3411)[39]. Ainsi, on établira un ratio maximum de superficie de plancher de 12 pour la majeure partie du territoire de Montréal et les hauteurs permises au centre-ville pourront désormais atteindre entre 130 et 160 pieds. L'article 612a de la Charte de la Ville de Montréal permettra cependant de procéder par « plan d'ensemble » ou encore par

« *spot-zoning* » afin d'autoriser la construction d'immeubles encore plus élevés.

Les assouplissements survenus au fil des années allaient donc faciliter la construction d'édifices de prestige comme le Complexe de la place Victoria (1966) et le Westmount Square (1967), mais en contrepartie, un zonage moins contraignant accélérerait la démolition de bâtiments à caractère patrimonial.

3.2. Zonage et menaces à l'égard du bâti traditionnel

Jusqu'au début des années 1970, le zonage montréalais a principalement pour objectif d'encourager le développement immobilier et plus précisément la construction d'immeubles en hauteur. Par conséquent, on assiste à une hausse des valeurs foncières (et des taxes qui y sont associées) dans les secteurs les plus permissifs. Les petits propriétaires doivent alors consacrer une part plus élevée de leurs revenus au paiement de taxes foncières, ce qui par le fait même, réduit les sommes disponibles pour l'entretien et la rénovation. Des raisons budgétaires ou spéculatives mènent ensuite les propriétaires à se départir de leurs biens immobiliers généralement remplacés par des stationnements ou des édifices modernes[40].

Mentionnons aussi qu'à cette époque, l'aménagement de parcs de stationnement nécessite un investissement initial relativement marginal et qui plus est, se rentabilise assez facilement. Il est donc assez fréquent que d'anciens bâtiments du centre-ville soient démolis à cette fin : en 1974, la situation est devenue telle que les espaces de stationnement occupent près du quart de la superficie du centre-ville de Montréal[41]. Par ailleurs, les techniques de construction modernes permettent d'ériger des bâtiments beaucoup plus élevés que par le passé. La construction d'immeubles locatifs devient ainsi une option intéressante pour les investisseurs disposant de capitaux plus importants.

3.3. Réactions des autorités municipales et provinciales

Au cours du mois de juin 1974, le conseil municipal adoptera un décret ayant pour effet de geler la délivrance de nouveaux permis de construction dans le secteur délimité par les rues Dorchester (René-Lévesque), Sherbrooke, Guy et Stanley. Ce décret restera en vigueur jusqu'à l'adoption du règlement 4816 au mois de septembre de la même année[42]. En résumé, ce nouveau règlement viendra réduire les plafonds de hauteurs permis au centre-ville et interdira l'aménagement de nouveaux stationnements exploités par le privé[43].

Finalement, la *Loi sur les cités et les villes* sera amandée en décembre 1974 afin de permettre aux villes de « geler l'émission d'un permis de démolition pour un bâtiment pouvant constituer un

bien culturel[44] ». Ce nouveau dispositif légal permettra d'intervenir de façon ponctuelle sur des secteurs que les autorités municipales jugeront opportuns.

Bien sûr, ces nouveaux outils légaux et réglementaires ne pourront garantir la préservation de tous les bâtiments patrimoniaux du centre-ville, mais ils permettront en contrepartie de freiner la vague de démolitions qui s'abattait sur Montréal depuis plus de deux décennies.

4. Alcan : vers la construction d'un nouveau siège social au centre-ville de Montréal

4.1. Coin Stanley/Sherbrooke : un site menacé de destruction

À quelques pas de l'édifice de 16 étages qui remplaçait désormais la Maison Van-Horne sur la rue Sherbrooke, on retrouvait encore au milieu des années 1970 une série de bâtiments témoignant des années glorieuses du Mille carré. Cet ensemble composé des maisons Atholstan, Béique, Holland, Klinkhoff et de l'hôtel Berkeley occupait la quasi-totalité du sud de la rue Sherbrooke, entre Stanley et Drummond. Après avoir été sérieusement convoitée par un

04 Vue de la rue Sherbrooke avant le début des travaux (circa 1979)
Fonds d'archives d'Arcop. Centre canadien d'architecture. 09-245-511

groupe d'investisseurs étrangers qui désiraient y réaliser un important projet immobilier[45], cette série de bâtiments sera sauvée in extremis grâce à l'adoption du règlement 4816. Le secteur continuera toutefois d'attirer l'attention des investisseurs puisque l'hôtel Berkeley venait de fermer ses portes (1978) et le projet de restauration de la maison Atholstan, acquise en 1977 par l'État iranien, allait complètement avorter après la chute du Shah (1979).

4.2. Maison Alcan : une idée originale du nouveau PDG, David Culver

À l'approche du premier référendum sur l'indépendance du Québec, de nombreuses entreprises canadiennes quitteront Montréal pour aller s'établir en Ontario. Toutefois, la forte hausse des prix du pétrole contribuera à faire de l'hydroélectricité québécoise une ressource hautement stratégique pour le géant de l'aluminium Alcan, qui y verra plutôt l'occasion d'accroitre ses investissements dans la belle province. Dès 1977, la compagnie annoncera un projet de 200 millions de dollars au Saguenay soit l'investissement privé le plus important après l'arrivée au pouvoir du Parti Québécois (1976)[46].

Moins de deux ans plus tard, des changements au sein de la haute direction de l'entreprise viendront néanmoins raviver l'incertitude quant à l'avenir du siège social. Pourtant, le PDG David Culver aurait toujours écarté la possibilité de déménager l'entreprise dans la province voisine. Dans son autobiographie parue en 2014, ce dernier rapporte plutôt que les tensions politiques entre les gouvernements fédéral et provincial l'auraient amené à réfléchir à un geste fort qui témoignerait de l'engagement de l'entreprise envers le Québec – ce qui par le fait même viendrait rassurer le personnel montréalais[47].

05 David Culver, ancien pdg d'Alcan
The Montreal Gazette, 1986

L'idée d'un nouveau siège social commençait à peine à se dessiner lorsque Culver reçut pour mandat de négocier le renouvellement du bail pour les bureaux canadiens de l'entreprise, alors situés à la Place Ville Marie. Ce bail d'une durée de vingt ans avait été signé en 1963 au prix de 5$/pied carré et passerait bientôt à 24$/pied carré[48].

Culver et les membres du conseil d'administration auraient donc convenu d'explorer la possibilité de construire un nouveau siège social au centre-ville de Montréal. Cette option avait l'avantage de répondre à trois principaux enjeux, soit : rassurer les employés quant au futur d'Alcan ; éviter une hausse d'environ 500% du loyer à la Place Ville Marie ; et séparer les activités du siège social international de celles associées à la division canadienne[49].

De surcroît, le nouveau PDG avait vécu son enfance sur la rue Peel, en plein cœur du Mille carré, et était demeuré profondément attaché au patrimoine bâti du quartier. Il était donc très important pour Culver que la construction d'un nouveau siège social serve du même coup à protéger d'anciens bâtiments de la rue Sherbrooke[50].

La réalisation d'un tel projet nécessiterait cependant l'embauche d'un architecte capable de mettre en œuvre cette idée. Sur la recommandation du directeur de l'école d'architecture de l'Université McGill, Culver aurait alors pris rendez-vous avec Ray Affleck de la firme Arcop. En plus d'avoir travaillé sur des projets d'envergure comme celui de la Place Ville Marie, Affleck avait la réputation d'affectionner particulièrement la rue Sherbrooke, ce qui au fil du temps, lui avait même valu le surnom de *Mr. Sherbrooke*[51].

Dès leur première rencontre, le PDG d'Alcan exposera une vision bien singulière du projet :

> *Ray, you know Alcan is a big company by Canadian standards, and most big companies like to build skyscrapers, but we don't want a skyscraper. Our purpose is to make it very clear to the people working for Alcan that we're staying in Montreal. Therefore, we want something that look like home. We don't want to make a massive statement of any kind. In fact, what I'd like you to build for Alcan is an unobtrusive jewel*[52].

On peut imaginer que cette façon d'entrevoir la construction de nouveaux bureaux au centre-ville était en rupture complète avec les mandats qu'on avait l'habitude de réaliser chez Arcop.

Après avoir brièvement exploré l'idée d'acquérir la Maison Atholstan pour y transférer les bureaux de la haute-direction, les deux hommes auraient convenus d'un projet beaucoup plus ambitieux[53]. Des démarches seraient entreprises pour mettre la main sur la série de bâtiments situés au sud de la rue Sherbrooke, entre Drummond et Stanley. On planifierait ensuite d'aménager un nouveau complexe capable d'accueillir la majorité des employés du siège social international d'Alcan.

Aux dires de Culver, les transactions auraient été menées dans la plus haute discrétion afin d'éviter d'alimenter la spéculation dans le secteur[54]. En moins de six mois et pour un peu moins

de cinq millions de dollars, les maisons Atholstan, Béique et Holland ainsi que sur l'hôtel Berkeley seraient donc passés sous le contrôle d'Alcan[55]. À ces bâtiments viendront plus tard s'ajouter un lot situé à l'arrière de la maison Atholstan et une partie de la ruelle derrière la maison Béique.

Seule ombre au tableau, il sera impossible d'acquérir le bâtiment adjacent à la Maison Holland. Son propriétaire, Walter Klinkhoff, refusera catégoriquement de vendre. Ce dernier acceptera cependant de faire certaines concessions qui permettront d'intégrer le bâtiment au projet[56].

4.3. Différentes versions du projet

4.3.1. Annonce du projet initial

Le 29 mai 1980, un peu plus d'une semaine après les résultats du référendum, les plans préliminaires du projet seront rendus publics. On informera la population d'un désir de construire un édifice de quatre étages sur un terrain vacant de la rue Stanley qui serait relié aux bâtiments historiques de la rue Sherbrooke. Non seulement ces bâtiments seraient restaurés et conservés, mais leur arrière-façade serait également mise en valeur par la construction d'un atrium situé entre la nouvelle et l'ancienne partie du complexe immobilier. On annoncera aussi

06 Esquisse du projet révisé
Fonds d'archives d'Arcop. Centre canadien d'architecture. 09-248-862

07 Equisse d'ambiance à l'intérieur de l'atrium
Fonds d'archives d'Arcop. Centre canadien d'architecture. 09-245-511

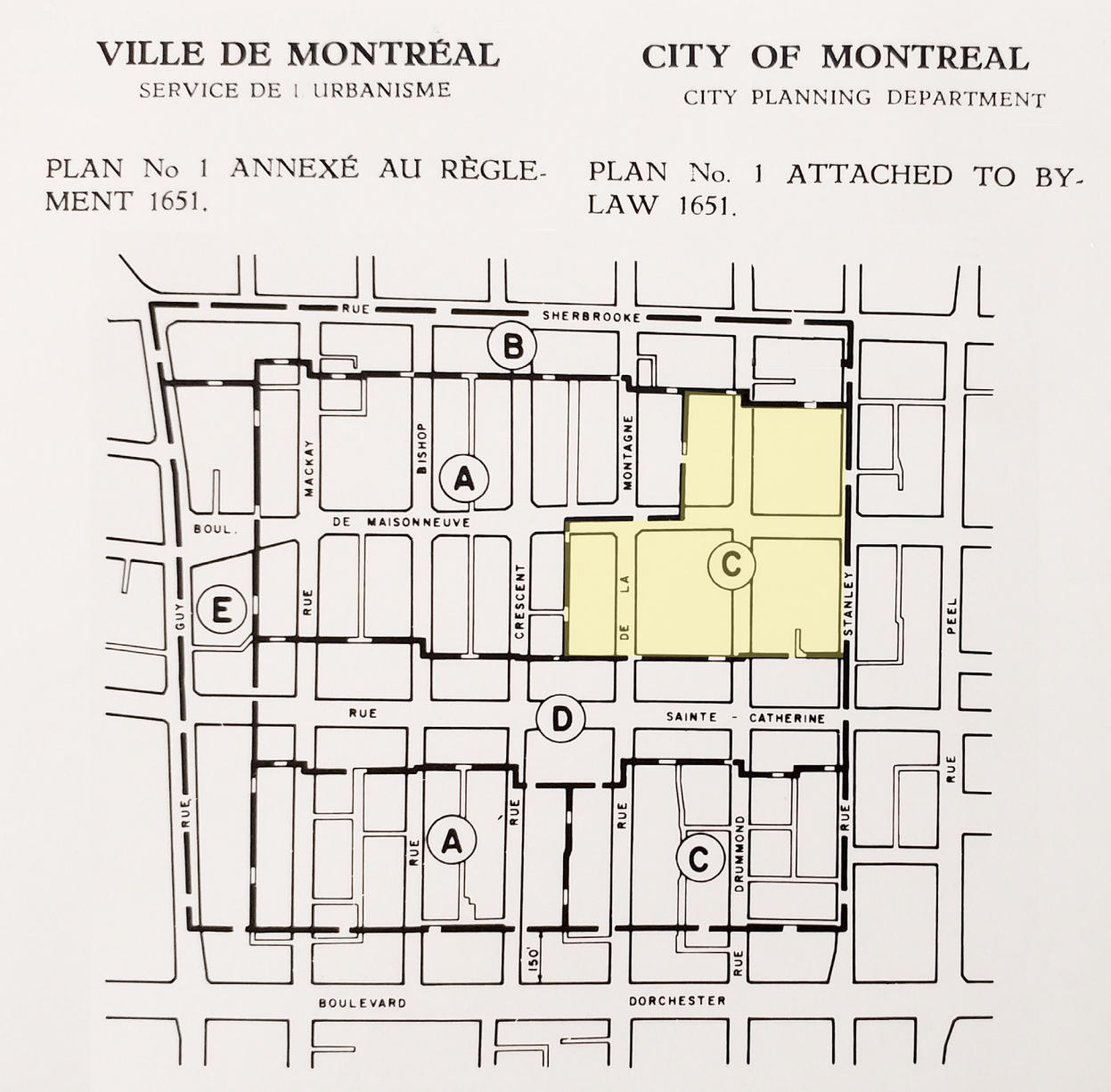
l'aménagement d'un mail piétonnier avec boutiques et restaurants, ainsi qu'un stationnement sous-terrain d'une capacité de 72 places. À cette étape, une somme de 20 millions de dollars était prévue pour la réalisation du complexe qui devait s'étendre sur 25 000 mètres carrés de superficie de plancher[57].

En conférence de presse, Culver ne manquera pas de souligner que cet investissement devait être interprété comme un signe d'engagement profond envers Montréal : « la décision d'y aménager notre nouveau siège social est une manifestation concrète de notre conviction des avantages que peut offrir une ville cosmopolite comme Montréal pour une entreprise internationale comme la nôtre[58] ».

Le projet sera accueilli très chaleureusement par les employés d'Alcan, mais les applaudissements dépasseront largement le cadre corporatif de l'entreprise. Même le ministre des Affaires culturelles de l'époque, Denis Vaugeois, fera parvenir une lettre de félicitations à Culver[59].

4.3.2. Agrandissement du projet initial

Peu de temps après avoir fait l'annonce du projet préliminaire, Alcan envisagera d'acquérir de nouveaux terrains et bâtiments situés sur la partie sud de l'ilot constitué par les rues Sherbrooke,



08 Plan annexé au réglement 1651(4816)
Ville de Montréal, annexe du règlement 4816

Drummond, Maisonneuve et Stanley.

Plus précisément, Alcan souhaitait acquérir les terrains sur lesquels étaient érigés la Citadelle (ancienne église Emmanuel Congregational) et les bureaux de l'Armée du Salut qui y étaient contigus. On espérait ainsi se débarrasser de l'architecture « approximative » de ces bureaux pour créer un environnement qui s'harmoniserait davantage avec le raffinement du nouveau complexe. Il importe cependant d'expliquer les contraintes réglementaires ayant également incité Alcan à explorer cette option.

Comme le règlement 1651 (4816) limitait les hauteurs maximales à 80 pieds au sud de la rue Sherbrooke (zone C), Alcan devait obligatoirement obtenir une autorisation de la part du Conseil de ville afin d'aller de l'avant avec la construction de la nouvelle partie du complexe. En effet, il revenait alors au Service d'urbanisme de la ville de Montréal d'étudier les dossiers d'exception qui lui étaient soumis et de rédiger les « plans de construction et d'occupation », sujet à l'approbation du Conseil municipal[60]. Or, pour qu'un dossier puisse être étudié par le Service d'urbanisme, la superficie de terrain occupée par un projet devait être d'au moins 4 047 mètres carrés (un acre). Comme la superficie du projet initial était légèrement sous ce seuil, des négociations avec l'Armée du Salut allaient devoir être entreprises.

Alcan proposerait d'acquérir certains terrains de l'Armée du Salut en échange de quoi on construirait un nouvel édifice destiné à accueillir le siège social régional de l'organisme sur la rue Stanley. Il revenait cependant aux autorités londoniennes de l'Armée du Salut de répondre à cette proposition et la décision finale tardait à venir.

Compte tenu de ces circonstances particulières, la Ville de Montréal acceptera de revoir le zonage associé au secteur (*spot-zoning*) permettant ainsi au projet d'aller de l'avant. Le 23 février 1981, le Conseil adoptera le règlement 5625 autorisant des hauteurs de 120 pieds au sud de la partie ancienne du complexe[61].

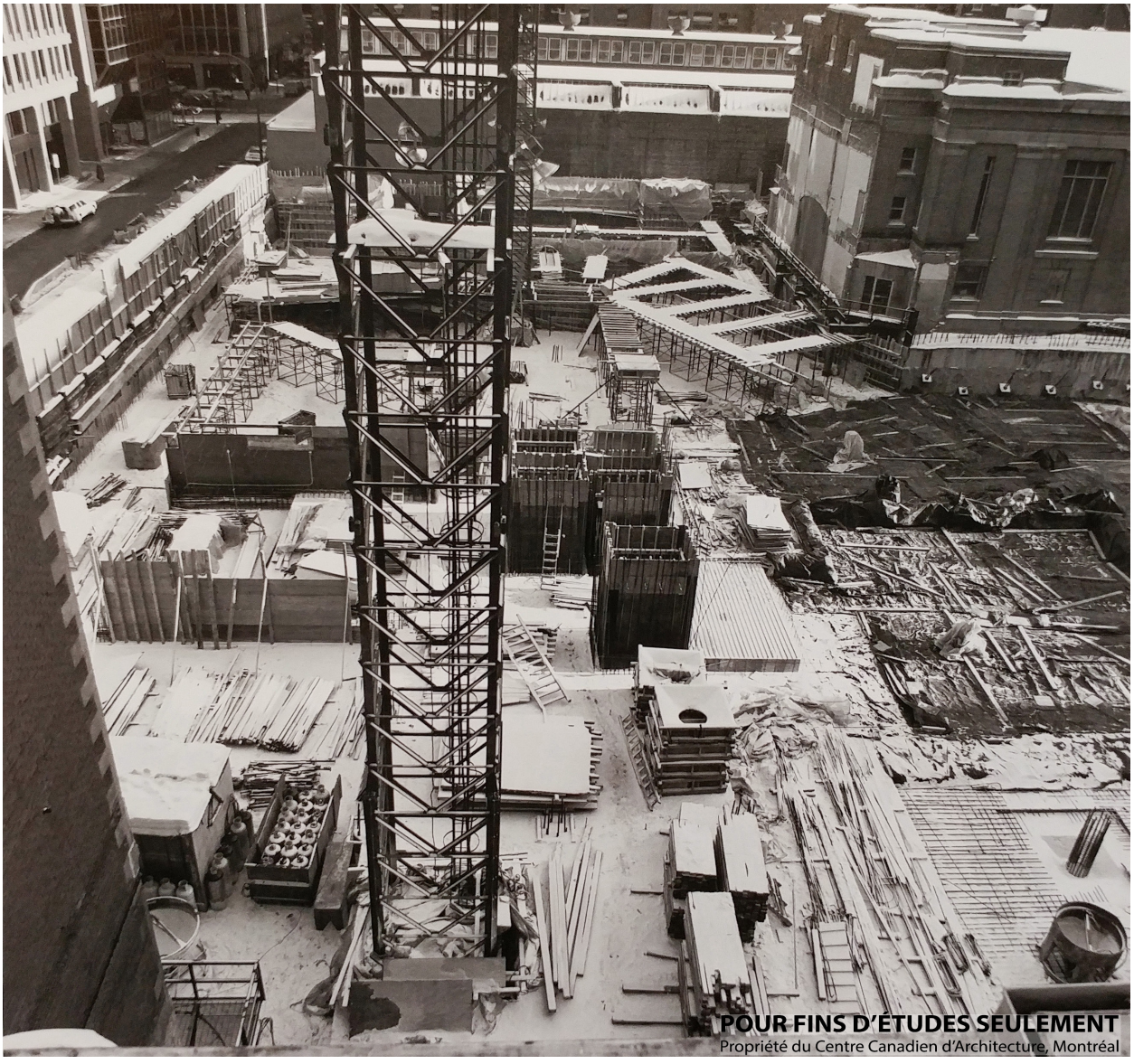
Le projet piloté par Alcan et Arcop allait donc passer d'une superficie de plancher de 25 000 mètres carrés à plus de 36 000 mètres carrés. On estimait alors les coûts de cette nouvelle version du complexe à 40 millions de dollars[62].

4.4. La gestion du projet chez Arcop

Puisque l'aménagement du nouveau siège social d'Alcan allait nécessiter la restauration de plusieurs bâtiments anciens, Arthur Boyd Nichol, associé de Ray Affleck chez Arcop, aurait eu l'initiative de demander l'aide d'une jeune architecte avec laquelle il avait travaillé auparavant.

Julia Gersovitz qui revenait tout juste de New York pour y compléter un *Master of Historic Preservation*, se voyait ainsi confier la tâche de concevoir la partie ancienne du projet (les maisons Atholstan, Béique, Holland, l'hôtel Berkeley et la Citadelle). Pour l'appuyer dans son travail, les chefs d'équipe Mary Antonnopoulos et Karl Fischer prendraient en charge l'exécution des travaux[63].

Quant à Ray Affleck, il demeurait l'associé responsable du projet global, mais il assumerait uniquement la direction de l'équipe chargée de la conception des deux nouveaux édifices, de l'atrium et du parc linéaire reliant les bâtiments[64]. Les architectes Yves L'Espérance et Allan


POUR FINS D'ÉTUDES SEULEMENT
Propriété du Centre Canadien d'Architecture, Montréal

09 Travaux en cours (arrière de la Maison Atholstan)
Fonds d'archives d'Arcop. Centre canadien d'architecture. 09-118-379 à 381

Thomas l'accompagneraient dans le design et la supervision générale du projet.

4.4.1. Rénovation et restauration de la partie ancienne

Dès son arrivée en poste, Gersovitz aura toute la confiance d'Affleck pour diriger le mandat qui lui avait été confié. Bien que cette confiance ait possiblement découlé d'un manque d'intérêt de la part d'Affleck envers la partie ancienne[65], Gersovitz profitera de la liberté qui lui était offerte pour mettre de l'avant une approche de conservation allant bien au-delà d'un simple « ravalement de façade[66] ».

En effet, Gersovitz décidera dans une première étape de mener d'importants travaux de documentation visant à retracer l'histoire de chacun des bâtiments. Ainsi, il serait beaucoup plus simple de discerner ce qui devrait être conservé de ce qui pourrait ultérieurement être transformé. Au fil des recherches, on allait notamment découvrir le nom des propriétaires d'origine et il serait convenu de renommer les bâtiments en leur honneur. Ce geste simple permettrait d'affirmer la personnalité bien distincte de chacun des bâtiments qui seraient intégrés au futur ensemble immobilier[67].

10 Maison de Lord Atholstan, vers 1910
Musée McCord, section des archives, cote MP-0000.865.5

Une fois les travaux de documentation terminés, un certain nombre de défis liés à la cohésion et à l'interconnexion des bâtiments allaient se poser. En résumé, on devrait imaginer un complexe à l'intérieur duquel il serait facile de circuler d'un étage et d'un édifice à l'autre, sans dénaturer l'esthétique propre à chacun des édifices. On devrait aussi s'assurer de la conformité du complexe en matière de sécurité et prévention d'incendies – chose particulièrement difficile à faire puisque la réglementation en vigueur n'avait aucunement été prévue pour encadrer ce type de projet. D'importantes négociations devraient donc être entreprises avec la ville de Montréal afin de satisfaire aux exigences réglementaires.

La Maison Atholstan (1894) – 1172, Sherbrooke Ouest

Parmi les bâtiments sous la responsabilité de Gersovitz, la Maison Atholstan possédait sans aucun doute les éléments architecturaux les plus intéressants. À l'origine, cette résidence privée de style Renaissance italienne avait été construite pour le compte de Hugh Graham, fondateur du *Montreal Daily Star*[68]. Le journaliste et homme d'affaires, mieux connu sous le nom de Lord Atholstan, avait habité cette résidence jusqu'à sa mort en 1938[69]. Différentes compagnies avaient ensuite occupé l'édifice avant qu'il ne soit racheté en 1977 par l'État iranien[70]. Moins de deux ans plus tard, la révolution iranienne avait permis à Alcan de faire l'acquisition du bâtiment.

Aux dires de Gersovitz, la Maison Atholstan avait été particulièrement bien conservée. La partie avant des deux premiers étages était généralement en excellente condition, bien que le reste du bâtiment eût subi quelques transformations avec les années (ex. aménagement d'un ascenseur, d'escaliers de secours et de cabinets de toilette)[71]. Ces quelques espaces présentant un intérêt moindre d'un point de vue patrimonial allaient toutefois s'avérer très utiles pour connecter le bâtiment au reste du complexe et camoufler les conduites de climatisation et de chauffage[72].

11 Intérieur de la Maison Atholstan, 1983 (Brian Merret)
Fonds d'archives d'Arcop. Centre canadien d'architecture. 09-249-865

La Maison Béique – 1176, Sherbrooke Ouest

La Maison Béique avait été construite en 1893 pour le président de la Banque Canadienne Nationale, Frédéric Liguori-Béique, devenu sénateur en 1902. Au cours du XXe siècle, le bâtiment de pierres grises avait perdu sa vocation résidentielle au profit d'un usage commercial[73]. Au-delà de ces quelques informations, on ignorait à peu près tout du bâtiment – même le nom de l'architecte qui en était à l'origine[74].

Il faut dire que l'état des lieux avait peut-être compliqué les recherches puisqu'au moment où Alcan s'était porté acquéreur du bâtiment, un problème d'affaissement du sol avait déjà causé des dommages majeurs aux portes, planchers, fenêtres et escaliers de la maison Béique. À l'avant, la façade de pierre demeurait en assez bon état, alors que l'arrière façade était gravement abîmée[75]. Quant à l'intérieur de la propriété, on rapporte que « les pièces originales avaient été fractionnées et les finitions intérieures gravement endommagées[76] ».

L'hôtel Berkeley – 1188, Sherbrooke Ouest

Cet édifice de style Art déco avait été construit en 1928 selon le concept d'hôtel-appartement, destiné aux hommes célibataires[77]. Deux ans plus tard, le bâtiment de 10 étages avait été converti en hôtel, une vocation qui sera conservée jusqu'à sa fermeture en 1978. Il s'agissait donc du plus récent bâtiment de la partie ancienne, mais aussi du plus élevé.

Arcop avait initialement eu l'intention de retrancher sept étages à l'édifice pour le ramener à la hauteur des maisons Atholstan, Béique, Holland et Klinkhoff. Gersovitz s'était vigoureusement opposé à cette idée tout comme Clément Demers, alors architecte préposé à la planification du Service de l'urbanisme, pour qui « il n'était pas question de modifier la hauteur du Berkeley, même si celle-ci était d'au moins trois fois supérieure au règlement en vigueur[78] ». Selon Demers, le promoteur devait plutôt profiter « des droits acquis que lui conférait cette situation tout en réduisant l'impact négatif que créait cet écart d'échelle[79] ».

Impossible d'évaluer avec exactitude l'influence de ces deux acteurs, mais l'idée aurait ensuite été délaissée. L'intérieur du bâtiment allait tout de même subir des transformations majeures. Les dix étages seraient complètement dépouillés pour ne garder que l'enveloppe extérieure de l'édifice. On conviendrait ensuite d'ajouter des fenêtres aux murs mitoyens de l'édifice afin de rehausser la qualité des espaces de travail et accroitre l'harmonie générale de la rue Sherbrooke[80].

POUR FINS D'ÉTUDES SEULEMENT
Propriété du Centre Canadien d'Architecture, Montréal

12 Hôtel Berkeley, novembre1981
Fonds d'archives d'Arcop. Centre canadien d'architecture. 09-117-376

POUR FINS D'ÉTUDES SEULEMENT
Propriété du Centre Canadien d'Architecture, Montréal

13 Vue de la loggia vers 1983
Fonds d'archives d'Arcop. Centre canadien d'architecture. 09-118-379 à 381

Il faut aussi mentionner que les arrière-façades des maisons Béique, Holland et Klinkhoff allaient donner directement sur l'atrium, ce qui obligeait que les sorties de secours soient reliées au rez-de-chaussée de l'hôtel Berkeley, le seul bâtiment à l'épreuve du feu dans la partie ancienne. Des travaux menés avec un grand soin permettront donc d'aménager une série de passerelles et de corridors assurant une circulation fluide entre les bâtiments, en plus de satisfaire à la réglementation en matière de prévention des incendies.

L'opération nécessitera que soit démantelé le café-terrasse qu'on retrouvait au-devant de l'édifice et l'entrée de l'hôtel Berkeley sera reculée de six pieds pour que les sorties de secours donnent directement sur l'extérieur du bâtiment. Ces contraintes donneront lieu à l'aménagement d'une loggia à l'avant de l'édifice, permettant ainsi de dissimuler les sorties de secours en plus de mettre en valeur la façade d'origine du Berkeley[81].

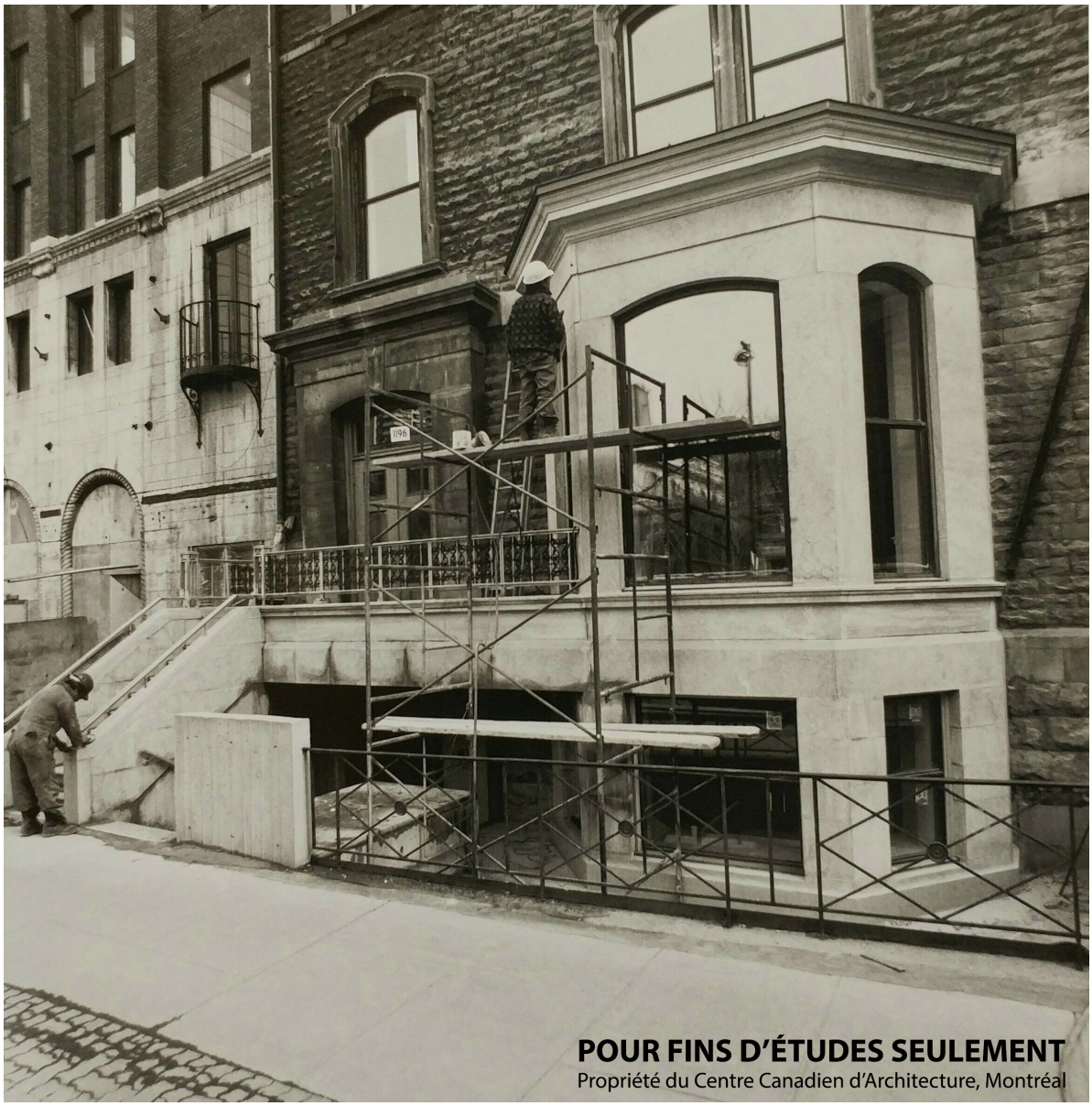
14 Façades arrières des Maisons Klinkhoff, Holland, Béique et de l'hôtel Berkeley
Fonds d'archives d'Arcop. Centre canadien d'architecture. 09-249-865

La Maison Holland – 1196, Sherbrooke Ouest

La maison Holland avait été construite en 1872 pour Philip H. Holland, co-propriétaire de la compagnie d'importation Winn & Holland. Il s'agissait du plus vieux bâtiment de la partie ancienne. On mentionne d'ailleurs que lors de son inauguration, cette demeure était la dernière de la rue Sherbrooke, « tout juste avant les vastes étendues de la campagne[82] ».

Comme pour la maison Béique, cette ancienne demeure avait subi un problème d'affaissement du sol, faisant dangereusement pencher son arrière-façade vers l'extérieur[83]. L'équipe de Gersovitz devait donc prioritairement commander des travaux visant à solidifier la structure du bâtiment[84].

Quant à l'intérieur de l'édifice, il semblerait que les deuxième et troisième étages étaient en parfaite condition. Seul le premier étage avait été complètement modifié pour accueillir un espace commercial. Une série d'interventions allaient donc s'avérer nécessaires afin d'adapter le bâtiment à ses nouvelles fonctions[85].



15 Maison Holland, avril 1983
Fonds d'archives d'Arcop. Centre canadien d'architecture. 09-118-379 à 381

La Maison Klinkhoff – 1200, Sherbrooke Ouest

Cette résidence qui comme la maison Holland rappelle les bâtiments anglais de l'ère géorgienne avait été construite en 1873 pour le compte d'un gérant de la Banque Royale du Canada, William Sache. Depuis les années 1950, la famille Klinkhoff y tenait une galerie d'art et y faisait de très bonnes affaires. C'était selon Walter Klinkhoff, qui refusait de vendre son bâtiment, le meilleur site en ville pour ce type de commerce[86]. Par chance, les relations cordiales qu'entretenaient David Culver et M. Klinkhoff permettront à Alcan de louer les étages supérieurs du bâtiment qui seront reliés au reste du complexe immobilier.

POUR FINS D'ÉTUDES SEULEMENT
Propriété du Centre Canadien d'Architecture, Montréal

16 Maison Klinkhoff, vers 1982
Fonds d'archives d'Arcop. Centre canadien d'architecture. 09-118-379 à 381

17 Façades arrières des maisons Holland, Klinkhoff et de l'hôtel Berkeley
Fonds d'archives d'Arcop. Centre canadien d'architecture. 09-118-379 à 381

Citadelle de l'Armée du Salut – 2085, rue Drummond

Après un schisme survenu au sein de l'Église congrégationaliste Zion, la nouvelle communauté religieuse Emmanuel Congregational avait fait construire une première église au coin des rues Stanley et Sainte-Catherine. L'implantation progressive d'activités commerciales sur la rue Sainte-Catherine avait toutefois amené les représentants de cette communauté à envisager la construction d'une nouvelle église sur une rue transversale du secteur (rue Drummond) encore réservée à un usage résidentiel[87]. C'est ainsi qu'en 1907 sera inauguré cet édifice que les Montréalais connaissent aujourd'hui sous le nom de Citadelle de l'Armée du Salut.

L'immeuble qu'on reconnait à son portique à colonnes ioniques constituerait, le seul exemple « d'une église néo-classique construite pour le culte protestant à Montréal »[88] et serait par ailleurs, « le dernier vestige d'une église [Emmanuel Congregational] qui n'existe plus au

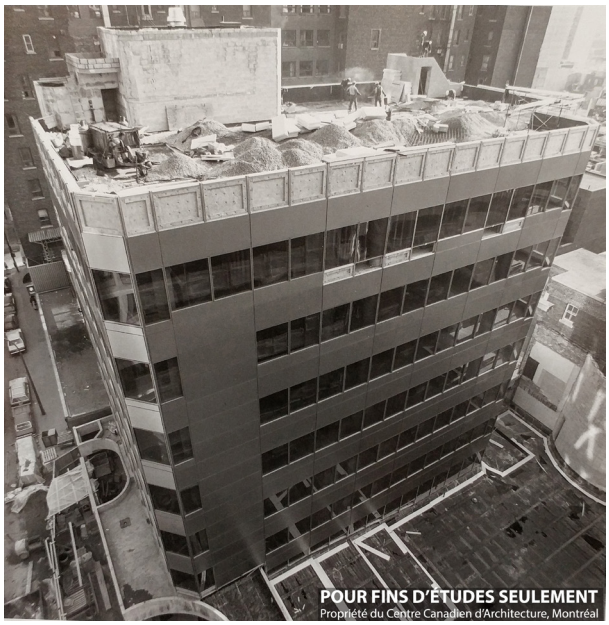
Canada[89] ».

Une fois acquis par Alcan, les sections adjacentes au bâtiment seront détruites pour permettre l'aménagement d'un passage piétonnier et le reste de l'église sera entièrement restauré.

4.4.2. Aménagement de la nouvelle partie

Sur le terrain où allait bientôt être érigé le nouveau siège social de l'Armée du Salut et la nouvelle partie de la Maison Alcan, se trouvait encore au début des années 1980 des hangars ayant jadis servi à entreposer les voitures de Lord Atholstan. Ces bâtiments de briques rouges qui dataient de la fin des années 1920 étaient dans un état de délabrement avancé. On déciderait donc de détruire ces vieux hangars pour laisser place à la construction de nouveaux édifices dont les gabarits seraient soigneusement conçus afin de s'intégrer aux bâtiments anciens de la rue Sherbrooke.

18 Édifice Davis en construction, vers 1982
Fonds d'archives d'Arcop. Centre canadien d'architecture. 09-118-379 à 381



19 Édifice Davis, vers 1983
Fonds d'archives d'Arcop. Centre canadien d'architecture. 09-118-379 à 381

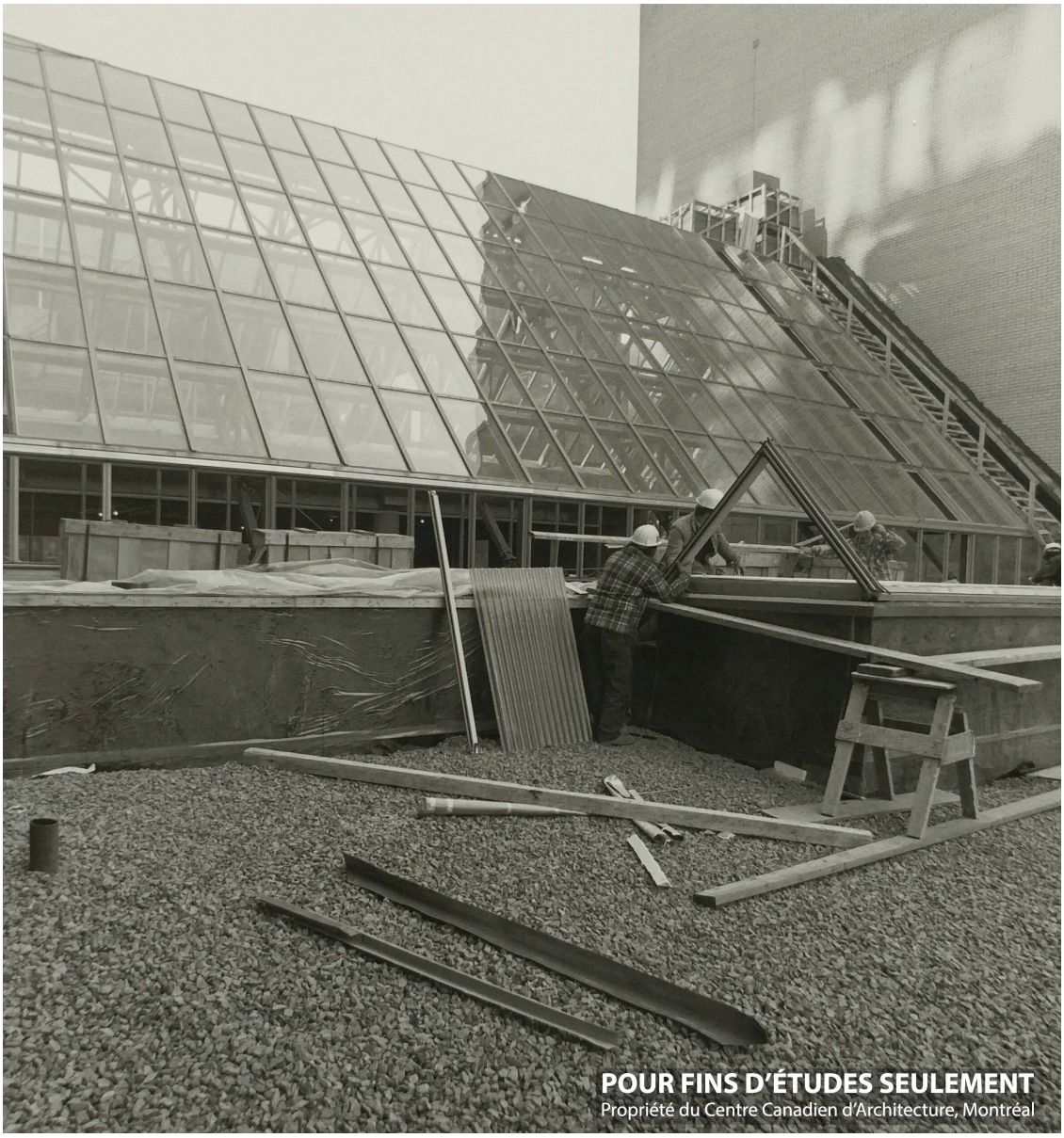
20 Nouvelle partie, janvier 1983
Fonds d'archives d'Arcop. Centre canadien d'architecture. 09-118-379 à 381

Édifice Davis–2200, rue Stanley

Cette nouvelle section de la Maison-Alcan aurait été nommée en l'honneur des fondateurs de l'entreprise, la famille Davis. L'édifice construit sur la rue Stanley sera composé de huit étages et d'un stationnement sous-terrain à deux niveaux, pour une superficie de plancher totalisant environ 44 000 mètres carrés. Le traitement architectural de l'édifice permettra aux employés de profiter des vues sur le Mont-Royal et le fleuve Saint-Laurent en plus de répondre à la préférence qu'on manifeste généralement pour les bureaux en coin[90].

Des matériaux nobles comme le marbre ou l'ardoise serviront à la construction des systèmes de circulation (ex. couloirs et escaliers) qui donneront systématiquement sur l'extérieur du bâtiment, permettant ainsi de maximiser l'éclairage naturel.

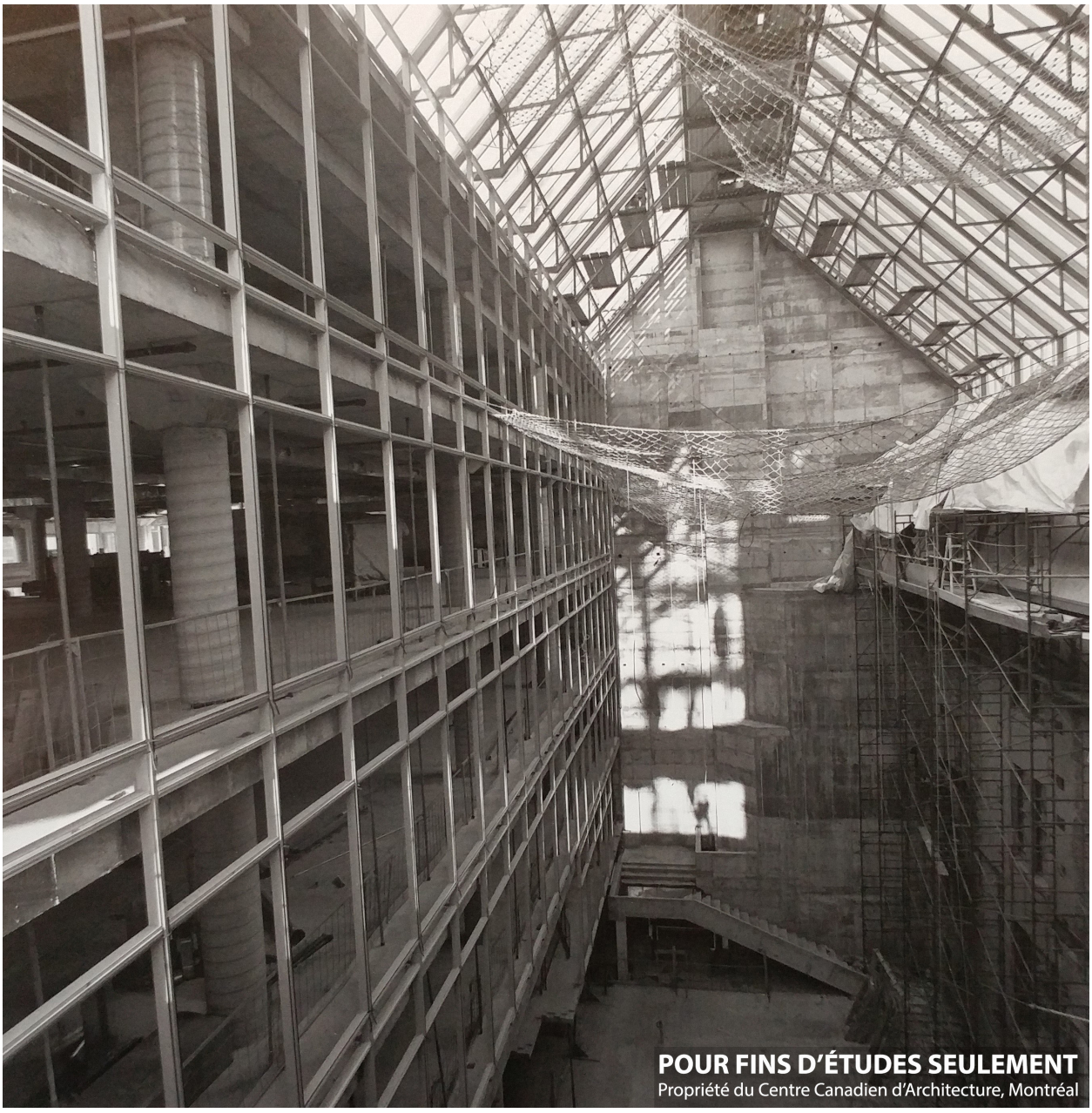
Quant au recouvrement extérieur du bâtiment, il sera fabriqué de pièces d'aluminium importées d'Allemagne et anodisées au Québec selon le procédé « Anolok » développé par Alcan[91]. La couleur dite « champagne » de ces panneaux viendra ainsi s'harmoniser avec la « pierre grise de Montréal », caractéristique des nombreux bâtiments patrimoniaux qu'on retrouve encore à proximité du site.


POUR FINS D'ÉTUDES SEULEMENT
Propriété du Centre Canadien d'Architecture, Montréal

21 Atrium achevé (vue de l'extérieur)
Fonds d'archives d'Arcop. Centre canadien d'architecture. 09-118-379 à 381

Siège social régional de l'Armée du Salut–2250, rue Stanley

Le deuxième édifice de la nouvelle partie accueillera le siège social montréalais de l'Armée du Salut et sera relié à la citadelle située sur la rue Drummond. Bien que l'extérieur du bâtiment ait reçu un traitement architectural presque identique à l'édifice Davis (même revêtement), l'intérieur du bâtiment de sept étages sera aménagé de façon complètement différente. La superficie de plancher de l'édifice sera beaucoup moins importante (environ 9000 mètres carrés) et de façon générale, la qualité des espaces à bureaux n'équivaudra jamais à celle des bureaux de l'édifice Davis[92].



22 Travaux dans la section de l'atrium
Fonds d'archives d'Arcop. Centre canadien d'architecture. 09-118-379 à 381

Atrium

Afin de relier l'ancienne et la nouvelle partie de la Maison Alcan, un toit vitré de 27 mètres de hauteur (90 pieds) sera intégré dans la cour des Maisons Béique, Holland, Klinkhoff et de l'hôtel Berkeley. Une série de passerelles sera ensuite aménagée afin d'assurer une liaison entre l'Édifice Davis et les anciens bâtiments. Plusieurs commerces et restaurants seront intégrés à cet espace.

23 Passage entre la Citadelle et la nouvelle partie
Archives personnelles, septembre 2017

Parc linéaire

Entre le nouveau siège social de l'Armée du Salut et l'édifice Davis, on aménagera un petit parc linéaire ouvert au public. Ce court tracé permettant de relier les rues Drummond et Stanley sera conçu de façon à évoquer la traditionnelle cour d'église montréalaise.

4.5. Inauguration de la Maison Alcan

La Maison Alcan sera officiellement inaugurée le 14 septembre 1983. La réalisation du complexe se sera échelonnée sur trois ans et aura coûté près de 43 millions de dollars[93]. À terme, 400 employés d'Alcan seront transférés dans les bureaux du nouveau siège social[94].

Le complexe sera acclamé par la critique et remportera de nombreuses distinctions dont le Prix d'Excellence de l'Ordre des architectes du Québec[95]. Au-delà de l'insertion urbaine et de la qualité architecturale des lieux, les restaurants, boutiques et concerts proposés à l'intérieur de

l'atrium feront le bonheur des visiteurs et du personnel d'Alcan.

Il faut également souligner que le projet aura donné lieu à un rare niveau d'engagement et de collaboration parmi les intervenants impliqués. Grâce au climat de confiance que les parties prenantes auront réussi à établir entre elles, des accommodements particuliers (ex. *spot-zoning*) vont pouvoir être mis en place, ce qui favorisera d'autant la réussite du projet. Cet engagement tacite envers l'excellence sera respecté jusqu'à l'inauguration du complexe.

Près de 35 ans après l'inauguration du site, Clément Demers demeure admiratif de ce qui a été accompli à la Maison-Alcan :

> Le résultat a été spectaculaire et représente à mes yeux l'exemple parfait d'un projet phare de restauration et d'insertion mené par un promoteur visionnaire et une équipe de professionnels, tant du côté du promoteur que de la ville, qui se sont donné la mission de réaliser un projet de grande qualité[96].

5. Fusion entre Rio Tinto et Alcan

Afin de mieux comprendre les circonstances particulières ayant mené à l'acquisition d'Alcan par Rio Tinto en 2007, il nous faut maintenant prendre un peu de recul par rapport au sujet principal de cette étude pour explorer brièvement les dynamiques commerciales qui se sont imposées sur la scène internationale au courant des dernières décennies.

5.1. Libéralisation économique et vague de fusion/acquisition

De 1944 à 1971, la vaste majorité des États auront recours à des mécanismes de régulation des flux monétaires afin de contrôler la valeur de leurs monnaies. Progressivement, ces mesures seront allégées, puis complètement abandonnées par la majeure partie des États qui décideront de laisser flotter leurs devises[97].

Parallèlement, un consensus de plus en plus fort s'établira autour de l'idée voulant que la libéralisation du commerce international mène non seulement à un accroissement de la richesse globale, mais aussi à l'enrichissement individuel de tous les pays qui y prendraient part[98]. Pour appuyer cette vision, d'importantes réformes seront menées au sein du GATT et de l'OCDE[99], ce qui facilitera la circulation des capitaux étrangers et l'internationalisation des activités corporatives.

Sans parler des avancements technologiques et des conjonctures de la fin de la guerre froide, on peut dire que ces événements expliquent en bonne partie l'accroissement de la concurrence à l'international et le regroupement d'entreprises qui en découle. Dans le

24 Annonce officielle de la fusion entre Rio Tinto et Alcan
La Presse Canadienne, Peter McCabe, 2007

secteur minier, le phénomène des fusions/acquisitions prendra d'ailleurs beaucoup d'ampleur à la fin des années 1990, notamment en raison des risques et des coûts associés aux phases d'exploration[100].

Des démarches seront donc entreprises par Alcan dans le but d'acquérir ses compétiteurs européens Pechiney et Algroup en 1999[101]. Il faudra cependant attendre à 2003 pour que les deux entreprises passent sous le contrôle de la multinationale québécoise.

Quatre ans plus tard, ce sera au tour d'Alcan d'être le sujet d'une offre d'achat par un compétiteur. L'Américaine Alcoa offrira d'abord 33 G$ aux actionnaires de l'entreprise, mais le groupe anglo-australien Rio Tinto renchérira l'offre à 38G$. La proposition de Rio Tinto sera finalement retenue et une entente officielle sera conclue en octobre 2007 sans que les gouvernements fédéral ou provincial ne s'y opposent[102].

5.2. Déménagement du siège social et vente du complexe de la Maison-Alcan

La fusion de ces deux géants de l'aluminium donnera lieu à de nombreuses restructurations au sein des activités québécoises d'Alcan. Même l'efficacité associée à l'utilisation des bureaux du siège social montréalais sera remise en question. De toute évidence, l'enthousiasme qu'avait autrefois suscité la Maison-Alcan était chose du passé.

En avril 2011, le porte-parole de Rio Tinto-Alcan, Bryan Tucker, évoquera d'ailleurs l'aménagement « inefficace » des bureaux du siège social pour justifier la mise en vente du complexe immobilier[103].

Après avoir brièvement envisagé la possibilité de rénover la Maison-Alcan, Rio Tinto-Alcan annoncera officiellement sa décision de déménager ses bureaux de Montréal dans la nouvelle tour Deloitte située à proximité de l'édifice historique de la gare Windsor,sur la rue Saint-Antoine[104].

25 Tour Deloitte
Innomagazine (Cadillac Fairview)

6. Projet de réaménagement du site de la Maison Alcan

Dans les mois qui vont suivre, des rumeurs commenceront à circuler à propos d'un possible rachat par le Cirque du Soleil. Il faudra cependant attendre à octobre 2013 pour que de premières révélations soient faites à ce sujet. Le journal *La Presse* annoncera la vente du complexe de la Maison Alcan au consortium Cirque du Soleil/Senvest Capital pour la somme de 49,8 millions de dollars[105]. Les deux entreprises refuseront cependant de commenter la nouvelle.

Dans les faits, le registre foncier du Québec ne fera état de cette transaction qu'en juin 2016 et contrairement à ce qui avait été annoncé par *La Presse*, la transaction serait plutôt intervenue entre Rio Tinto Alcan Inc. et la Société en commandite NACLA pour le prix de 48 392 126 $[106].

6.1. Gestion du projet et polémique

Possiblement en raison de l'échec retentissant du Casino-Cirque du Soleil à Pointe-Saint-Charles[107], les gestionnaires de ce nouveau projet vont faire preuve d'une extrême discrétion

dans leurs relations avec les médias.

C'est d'ailleurs par l'entremise d'un avis du conseil du patrimoine de Montréal (CPM) et du Comité Jacques-Viger (CJV) émis le 28 mai 2015[108] que le public montréalais aurait pris connaissance des intentions du consortium.

Un nouvel édifice de 120 mètres (30 étages) prendrait place sur le site de l'ancien siège social de l'Armée du Salut et empièterait sur une partie de l'édifice Donnacona (*Winter Club*), nécessitant ainsi la démolition de la majeure partie de ces deux bâtiments. La Citadelle et l'édifice Davis seraient ensuite reliés au nouvel édifice, réunifiant ainsi l'ensemble du complexe[109]. Malgré un rapport assez critique sur les ambitions des promoteurs, le CPM et le CJV donneront leur appui au projet.

Quelques semaines plus tard, le public montréalais sera invité à participer à une assemblée publique de consultation, visant notamment à expliquer la résolution survenue le 8 juin 2015,

> […] autorisant la réunification des 4 immeubles, situés aux 1172-1196, rue Sherbrooke Ouest, 2055 et 2085, rue Drummond, 2050 et 2200, rue Stanley, dont 2 seraient démolis, aux fins notamment d'y construire une tour de 120 m au sein d'un complexe immobilier mixte, et ce, en dérogation notamment aux articles 34, 134 et 577 du Règlement d'urbanisme de l'arrondissement de Ville-Marie (01-282) relatifs à la surhauteur maximale autorisée ainsi qu'au retrait exigé pour une surhauteur, aux usages et au nombre minimal d'unité de chargement exigé – pp 311 (dossier 1156347047)[110].

Or, personne ne se serait présenté à cette consultation tenue au lendemain de la fête nationale du Québec. Une situation similaire se serait également produite alors qu'un registre pour s'opposer au projet aurait été ouvert en plein mois de juillet[111].

Quelques semaines plus tard, des voix associées à la protection du patrimoine vont commencer à se faire entendre. Dinu Bumbaru, directeur des politiques chez Héritage Montréal qualifiera le projet d'illégitime et reprochera à la Ville de Montréal de lire le complexe de la Maison Alcan comme un simple « collage »[112].

L'ancien chef de l'opposition officielle à l'hôtel de ville, Luc Ferrandez demandera quant à lui la suspension de l'évaluation du projet, « […] jugeant que le nécessaire n'a pas été fait pour aviser les citoyens de la tenue d'une consultation sur le projet en juin[113] ».

Devant l'opposition grandissante, l'ex-Maire de Montréal, Denis Coderre, et l'ancien conseiller responsable de la stratégie pour le centre-ville, Richard Bergeron, jugeront utile d'intervenir

dans les médias. Dans une lettre ouverte, ils rétorqueront que :

> […] toutes les règles de publicité et de consultation applicables en vertu des prescriptions de la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme dans le cas d'un changement de zonage ont été scrupuleusement respectées[114].

Coderre et Bergeron souligneront également que le projet avait été mené avec un grand soin en plus d'avoir eu l'aval du Comité consultatif de l'arrondissement Ville-Marie et du Conseil du patrimoine de Montréal. De plus, le projet constituait selon eux une preuve tangible du dynamisme retrouvé du centre-ville et par conséquent, il ne pouvait qu'être accueilli positivement par les Montréalais.

En réponse à ce discours, des spécialistes de l'architecture et de l'urbanisme tels que Phyllis Lambert et Gérard Beaudet n'hésiteront pas à aller sur la place publique pour dénoncer cette vision qu'ils qualifieront de « fataliste » *(willy-nilly*) ou encore d'« urbanisme de promoteur », en plus d'y voir un parallèle avec l'époque du maire Drapeau (époque à laquelle la construction de tours au centre-ville de Montréal était considérée comme le symbole ultime du progrès)[115].

6.2. Avis de classement du Ministère de la Culture et des Communications

Prétextant la nécessité d'analyser des données additionnelles concernant la situation immobilière au centre-ville, l'administration Coderre décidera de repousser l'adoption d'un règlement qui aurait permis au projet d'aller de l'avant[116]. Le mois suivant, l'ex-ministre de la Culture, Hélène David, émettra un avis d'intention de classement pour le complexe de la Maison Alcan[117].

Visiblement exaspéré par la tournure des événements, Louis T. Lemay, PDG de la firme d'architectes Lemay, ira d'une sortie fracassante à propos du projet piloté conjointement par son entreprise et Lune Rouge Immobilier.

Dans le journal *Les Affaires* du 5 janvier 2016, il affirmera qu'

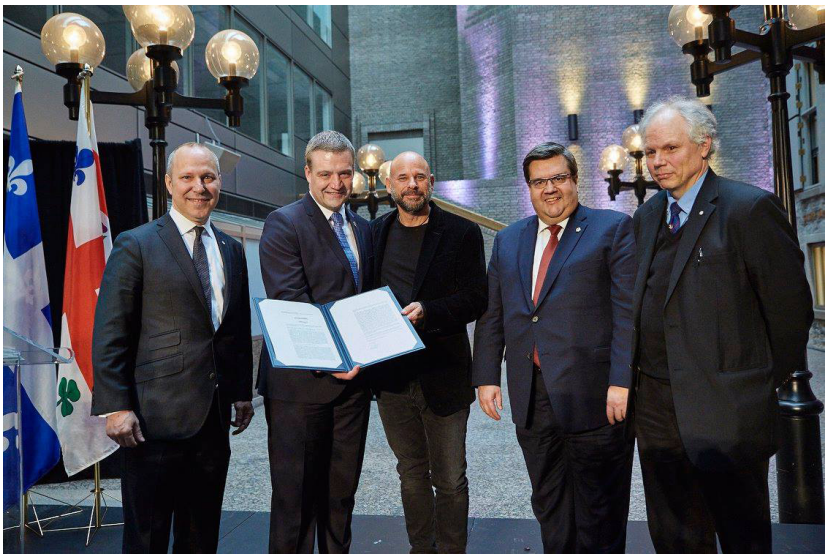
> il y a beaucoup de commentaires, beaucoup de réactions sur le projet de la Maison Alcan, mais les gens ne savent pas de quoi ils parlent. […] Quand le public va comprendre, on verra que c'est un excellent projet. Il va s'inscrire dans la même volonté qu'avait l'architecte de l'époque, Affleck, de se servir de l'architecture contemporaine pour mettre en valeur le patrimoine. […] Il n'y aura aucune destruction du patrimonial […]. Au contraire, on va remettre l'édifice en valeur. En ce moment, c'est un bunker. Avant de construire la tour, nous allons effectuer plusieurs travaux de réfection[118].

À la fin de cette entrevue, M. Lemay reconnaitra tout de même que la levée de boucliers était attribuable au silence des propriétaires qui préféraient rester à l'écart du débat public[119].

Les menaces que laissait alors planer l'avis de classement sur la requalification (et la rentabilisation) du site mèneront Lune Rouge immobilier à recourir aux services de l'ex-ministre Raymond Bachand. Ce dernier sera engagé pour faire valoir les intérêts de l'entreprise auprès du MCC, plus précisément afin de « participer activement comme propriétaire à la définition de la classification en tout ou en partie du complexe de la maison Alcan comme bien culturel, et ce, afin d'assurer sa pérennité, mais aussi son positionnement réussi dans le marché de l'immobilier commercial montréalais[120]».

Parallèlement, le MCC prendra l'initiative de créer un comité réunissant les représentants de Lune Rouge immobilier, Lemay Architecture, la Chambre de commerce de Montréal, Héritage Montréal, la Ville de Montréal et un certain nombre de spécialistes des questions patrimoniales. Chacune des parties prenantes aura ainsi l'opportunité de faire valoir son point de vue et son expertise à l'égard du projet.

Lorsqu'en février 2017 sera officiellement annoncé le classement de La Maison-Alcan et de son complexe, l'ensemble des intervenants ayant participé aux négociations afficheront le sourire et parleront d'un travail de concertation exemplaire[121]. L'impasse dans lequel s'était retrouvé le projet de Lune Rouge Immobilier semblait finalement dénoué.



26 Signature de l'avis de classement
Lune Rouge Immobilier, 2016

6.3. Conséquences du classement patrimonial

En émettant un avis de classement, le MCC aura donc permis de rassurer les parties prenantes les plus soucieuses de préserver le caractère patrimonial des lieux sans compromettre la rentabilisation du site à long terme[122]. Les contraintes légales qui découlent de cet avis devraient, en effet, favoriser la protection du site.

L'avis de classement porte à la fois sur un « immeuble patrimonial » (La Maison-Alcan) et un « site patrimonial » (site patrimonial du Complexe-de-la-Maison-Alcan)[123], deux notions qui sont explicitées dansl'article 2 de la *Loi sur le patrimoine culture*l qui nous éclaire sur le sens précis que le législateur a voulu donner à ces deux notions.

L'« immeuble patrimonial » est ici entendu comme « tout bien immeuble qui présente un intérêt pour sa valeur archéologique, architecturale, artistique, emblématique, ethnologique, historique, paysagère, scientifique ou technologique, notamment un bâtiment, une structure, un vestige ou un terrain[124] », alors que le « site patrimonial » est plutôt défini comme « un lieu, un ensemble d'immeubles ou, dans le cas d'un site patrimonial visé à l'article 58, un territoire qui présente un intérêt pour sa valeur archéologique, architecturale, artistique, emblématique, ethnologique, historique, identitaire, paysagère, scientifique, urbanistique ou technologique[125] ».

À la lecture de ces extraits de l'article 2, on comprend que plusieurs éléments auraient pu être évoqués pour justifier le classement de la Maison-Alcan et de son complexe, mais le MCC a choisi de s'appuyer essentiellement sur les valeurs historique, architecturale et urbanistique[126].

Par conséquent, on doit comprendre que toute intervention future portant sur la Maison-Alcan et son complexe devra accorder une importance particulière à ces éléments, sans quoi le ministre pourrait refuser d'y donner son aval.

En fait, l'article 49 stipule que « Nul ne peut, sans l'autorisation du ministre, altérer, restaurer, réparer, modifier de quelque façon ou démolir en tout ou en partie un bien patrimonial classé et, s'il s'agit d'un immeuble, le déplacer ou l'utiliser comme adossement à une construction[127] ». Des conditions similaires s'appliquent au site patrimonial, c'est-à-dire que le ministre doit également donner son autorisation pour qu'on puisse « diviser, subdiviser, rediviser ou morceler un terrain, modifier l'aménagement ou l'implantation d'un immeuble, faire quelque construction, réparation ou modification relative à l'apparence extérieure d'un immeuble, démolir en tout ou en partie cet immeuble, ériger une nouvelle construction[128] ».

L'avenir de la Maison-Alcan et de son complexe repose donc en bonne partie sur l'évaluation que le Ministre de la Culture et des Communications fera des propositions qui lui seront soumises dans le futur.

Conclusion

Au terme de cette étude, plusieurs constats s'imposent, à commencer par le rôle prépondérant que la relation de confiance semble être vouée à jouer auprès des parties prenantes impliquées dans un projet d'aménagement urbain[129].

En effet, nous avons pu constater que l'engagement profond dont ont fait preuve les intervenants impliqués dans la construction du siège social d'Alcan entre 1980 et 1983 (les représentants d'Alcan, d'Arcop et de la ville de Montréal) a largement contribué au succès du projet.

À l'opposée, les parties prenantes liées au projet de Lune Rouge immobilier étaient beaucoup plus nombreuses et plusieurs d'entre elles se sont senties négligées dans les démarches de concertation – ce qui a contribué à alimenter la méfiance à l'endroit du promoteur. Grâce à l'avis d'intention de classement, des discussions menées sous le leadership du MCC ont toutefois donné l'opportunité à l'ensemble des parties prenantes de se faire entendre et d'établir un véritable climat de confiance autour du projet.

Par ailleurs, cette étude nous a permis de mettre en lumière la complexité accrue des interventions que les gestionnaires de projet d'aménagement sont désormais amenés à diriger. Comme nous l'avons exposé, les premières années du règne de Jean Drapeau à la mairie de Montréal étaient marquées par un cadre légal et réglementaire particulièrement accommodant pour les promoteurs immobiliers. Des événements marquants tel que la destruction de la Maison Van Horne ont cependant obligé les gestionnaires de projets à intégrer de nouveaux éléments – tel que le patrimoine – au sein de leurs analyses et objectifs de développement.

La tâche ne s'annonce donc pas facile pour Lune Rouge Immobilier qui devra également composer avec une pression additionnelle découlant du souvenir remarquable que bon nombre de Montréalais conservent des années glorieuses de la Maison-Alcan. Ainsi, l'équipe de Guy Laliberté se voit en quelque sorte condamnée à réaliser un projet d'une qualité exceptionnelle qui saura s'inscrire dans l'histoire de Montréal. Pour y arriver, on sait déjà que le fondateur du Cirque du Soleil devra jouer d'audace et aller bien au-delà de la stricte rentabilisation du projet. Le grand montréalais que fut David Culver, ex-PDG d'Alcan, pourrait à cet égard lui servir d'inspiration.

Notes et références bibliographiques

1 Le concept de gouvernance appliqué au domaine de la gestion urbaine réfère ici à un réseau d'acteurs provenant d'horizons divers (autant public que privé) et qui, de par leur collaboration peuvent prendre en charge la production de certains biens et services collectifs.

2 À ce chapitre, nous n'avons qu'à penser aux nombreuses difficultés entourant la mise en œuvre du CHUM ou encore au projet mort-né de casino au bassin Peel.

3 Hedley J.Smyth et Peter W.G.Morris. An epistemological evaluation of research into projects and their management: Methodological issues. International Journal of Project Management Volume 25, Issue 4, May 2007, Pages 423-436

4 Après le Traité de Paris et la Proclamation royale de 1763, des raisons politiques poussent Londres à favoriser l'immigration de sujets britanniques dans la *Province of Quebec*. L'immigration française devient complètement marginale. À titre d'exemple, on rapporte qu'entre 1763 et 1775, seulement 69 Français seraient venus s'établir au Québec. (Marcel Fournier. Les Français au Québec. 1765-1865 : un mouvement migratoire méconnu. Sillery : Les Éditions du Septentrion; 1995)

5 Les raisons à l'origine de la surreprésentation des immigrants d'origine écossaises parmi les grandes fortunes de Montréal sont multiples. Certains auteurs tel que R.A Cage évoquent la solidarité économique qui règne dans les communautés écossaises d'outremer ainsi que les liens que celles-ci entretiennent avec la mère patrie. (Scots Abroad: Labour, Capital, Enterprise, 1750-1914, cité dans Heather McNabb, Montreal's Scottish Community, 1835-65 : A preliminary study. Montreal: Concordia University press; 1999).

6 Direction de la culture et du patrimoine de la Ville de Montréal. Grand répertoire du patrimoine bâti de Montréal [En ligne]. Montréal (QC) : Ville de Montréal; c2010. Mille carré doré [mise à jour 9 mars 2017; cité le 20 mai 2017]; Disponible: [cité le 20 mai 2017]; [3 paragraphes]. Disponible: http://patrimoine.ville.montreal.qc.ca/inventaire/fiche_zone.php?zone=oui&requete=simple&id=1056

7 *Id.*

8 François Rémillard et Brian Merret. Demeures bourgeoises de Montréal : Le mille carré doré, 1850-1930. Montréal : Les Éditions du Méridien ; 1986.

9 *Id.*

10 François Rémillard et Brian Merret. *Op. cit*.

11 Jean-Claude Marsan. Montréal en évolution. Québec : Les Presses de l'Université du Québec ; 2016.

12 Ce n'est que vers le milieu des années 1950 que l'appellation « Mille Carré doré » (*Golden Square Mile*) aurait été popularisée. Selon l'auteur Donald Mackay, elle serait l'invention de journalistes nostalgiques de l'époque où le quartier accueillait encore les plus grandes fortunes de pays. (Donald Mackay. The Square Mile : Merchant Princes of Montreal. Vancouver (BC) : Douglas & McUntyre Ltd. 1987; p.8)

13 François Rémillard et Brian Merret. *Op. cit*.

14 François Rémillard et Brian Merret. *Op. cit*.

15 François Rémillard et Brian Merret. *Op. cit*.

16 Martin Drouin. Maison Van Horne (1870-1973) : une destruction fondatrice Encyclopédie du patrimoine culturel de l'Amérique Française. Dans : Encyclopédie du patrimoine culturel de l'Amérique Française; Montréal (QC) : Encyclopédie du patrimoine culturel de l'Amérique Française; [2007]; [cité le 25 mai 2017]; [environ 3 écrans]. Disponible: http://www.ameriquefrancaise.org/fr/article-257/Maison_Van_Horne_(1870-1973)%C2%A0:_une_destruction_fondatrice.html#.WSXWQ2g1_IU

17 L'expression est attribuable à Jean-Claude de Marsan qui souligne dans *Montréal en évolution* que sur la période allant approximativement de 1930 à 1960, très peu de grands projets urbains seront menés à Montréal. Les années

qui suivent marque toutefois le lancement d'une série de grands chantiers qui auront pour objectif de moderniser la métropole. Jean-Claude Marsan. Montréal en évolution. *Op. cit*.,p.419-421

18 Martin Drouin. Le combat du patrimoine à Montréal (1973-2003). Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec; 2005.

19 Mathieu Payette-Hamelin. L'urbanisme québécois et la question patrimoniale : retour sur un quiproquo. Dans: Jean-Pierre Augustin (sous la dir.). Villes québécoises et renouvellement urbain depuis la Révolution tranquille. Pessac : Les Presses de l'ACSD; 2010. p.201.

20 Règlement créant la Commission Jacques-Viger. No 2760. (16 août 1962)

21 Au courant de cette même année, seront aussi créés les arrondissements historiques de Québec, Trois-Rivières, Sillery, Beauport et Carignan. (Mathieu Payette-Hamelin*, op. cit.*, p.201)

22Martin Drouin. Le combat du patrimoine à Montréal (1973-2003), *op. cit.*

23 *Id.*

24Le style Adam est un style ornemental inspirés de la Rome antique et élaboré par les frères Adam dans la deuxième partie du XVIIIe siècle.

25 Martin Drouin. Maison Van Horne (1870-1973) : une destruction fondatrice Encyclopédie du patrimoine culturel de l'Amérique Française. *Op. cit.*

26Theodore D. Regehr. Van Horne, sir William Cornelius. Dans : Dictionnaire biographique du Canada. Québec : Université Laval/University of Toronto; 2003. [cité le 15 juillet 2017]; [environ 21 écrans]. Disponible: http://www.biographi.ca/fr/bio/van_horne_william_cornelius_14F.html

27 Jean Pellerin. Maison Van Horne et culture. La Presse. 30 juillet 1973. Cité dans Martin Drouin. Le combat du patrimoine à Montréal (1973-2003). *Op. cit*.

28 Mentionnons qu'à cette époque, il n'existait aucun moyen réglementaire permettant à la ville de Montréal de refuser un permis de démolition.

29 Jean-Claude Marsan. Montréal en évolution. *Op. cit.*

30 *Id.*

31 *Id.*

32 Jean-Claude Marsan. Le patrimoine bâti à Montréal (2) : après le rattrapage, la conservation. Le Devoir. 15 décembre 1984. Cahier 4. p.42 Sans vouloir minimiser l'impact de l'événement, il faut tout de même garder à l'esprit que les années suivantes seront marquées par un important ralentissement économique et une certaine incertitude au niveau politique. Il nous semble donc plus juste d'affirmer que l'émergence de cette nouvelle sensibilité à l'égard de la préservation du bâti existant fût le fruit d'une conjoncture sociale et économique particulière. Marc H. Choko. Crise du logement et capital immobilier : Montréal. Le redéveloppement du centre-ville de 1957 à nos jours et ses conséquences. [Thèse]. Paris: Université de Paris VIII. 1981.

33 La *Loi modifiant le Code municipal* adoptée le 4 avril 1930, permettait désormais aux municipalités de plus de 20 000 habitants de diviser leur territoire en zones afin d'y réglementer l'aménagement. Voir l'article 14 de cette loi.

34 Mathieu Bélanger. Encadrement de la forme urbaine : élaboration d'une nouvelle approche de contrôle juridique de la densité de construction dans le contexte du plan d'urbanisme de Montréal. [Mémoire]. Montréal: INRS. 2006.

35 Charles-A. Auclair. Rapport préliminaire sur un code de zonage. Service d'urbanisme. Cité de Montréal. Montréal. 1961.

36 Ce ratio consiste essentiellement en un rapport établi entre la superficie de plancher construite et la superficie d'un terrain donné. Plus un bâtiment occupe une proportion importante d'un terrain, moins la hauteur permise est

élevée, et inversement. Mathieu Bélanger. *Op. cit*.

37 Claude Gendron. Le règlement de zonage ne répond pas aux besoins des urbanistes des villes. La Presse. 21 décembre 1966, p.30.

38 Service d'urbanisme. Zonage du flanc sud du Mont-Royal. Montréal (QC) : Cité de Montréal. 1962.

39 Normes relatives à la superficie de plancher et à la hauteur des bâtiments, aux saillies sur le domaine public et aux alignements de construction. Règlements municipaux de la ville de Montréal, règlement 3411 (13 janvier 1967).

40 Tel que mentionné par Marc H. Choko dans une thèse publiée en 1981, « la loi canadienne de l'impôt, par le phénomène de l'amortissement déductible du revenu imposable, incite également à la démolition de bâtiments encore en bon état, mais dont la valeur aux livres [sic] a été dépréciée. Le propriétaire peut même afficher une perte suite aux dépenses encourues par cette démolition volontaire. » Marc H. Choko. Crise du logement et capital immobilier : Montréal. Le redéveloppement du centre-ville de 1957 à nos jours et ses conséquences. [Thèse]. Paris : Université de Paris VIII. 1981.

41 Jacques Benoit. Le centre de Montréal est occupé à 16 pour cent par des parcs de stationnement. La Presse. 19 mars 1975. p. A3.

42 Règlement modifiant le règlement No. 1651 concernant la construction et l'occupation des bâtiments dans certaines parties des quartiers Saint-Georges et Saint-André, tel que modifié… Règlements municipaux de la ville de Montréal, règlement 4816 (9 septembre 1974).

43 Clément Demers. En milieu urbain, la protection du patrimoine passe par le zonage. Le Devoir. Vendredi 23 juin 1978, p. 19-20

44 *Id.*

45 Bernard Descôteaux. Un moratoire contre les démolitions. Le Devoir. 13 juin 1974, p. 1.

46 Michel Roesler. L'Alcan y va d'un nouvel investissement de $200 millions au Saguenay (La Baie). La Presse. 31 mai 1977, p.C1

47 David M. Culver avec Allan Freeman. Expect Miracles: Recollections of a Lucky Life. Montréal: McGill-Queen's University Press. 2014

48 David M. Culver avec Allan Freeman. *Op. cit*.

49 Architecture Concept. Regards : Le prix d'excellence de l'Ordre des architectes va cette année à la maison Alcan. Montréal : compagnie d'Éditions Sentinel. Avril, 1985

50 Culver aurait possiblement été influencé par la décision du compétiteur de l'époque, Rio Tinto Zinc, d'aménager ses bureaux dans une maison patrimoniale de Londres à la fin des années 1970. (Louise A. Legault. L'achat-restauration : au tour de Monsieur le président. Architecture Concept, Montréal : compagnie d'Éditions Sentinel, Janvier-Février, 1981, p.21)

51 David M. Culver avec Allan Freeman. *Op. cit*.

52 *Id.*

53 *Id.*

54 La crainte de voir grimper les prix de l'immobilier au lendemain du référendum (qu'il prédisait perdant) expliquerait également la rapidité avec laquelle l'opération aurait été conduite.

55 David M. Culver avec Allan Freeman. *Op. cit*.

56 David M. Culver avec Allan Freeman. *Op. cit*.

57 Gilles Gratton. Alcan aménagera un nouveau complexe immobilier pour son siège social. Alcan Aluminium Limitée.

30 mai 1980, p.2

58 *Id*.

59 David M. Culver avec Allan Freeman. *Op. cit*.

60 Clément Demers. Préservation et mise en valeur du patrimoine, Adaptation de la réglementation en milieu urbain : l'expérience montréalaise. Dans : Joseph Baker avec la collaboration de Robert Cardinal, rédacteurs. Conservation, réhabilitation, recyclage : [actes du] Congrès international organisé à Québec du 28 au 31 mai 1980, Québec (QC) : Presses de l'Université Laval; 1981., p.334

61 Règlement modifiant le règlement concernant l'occupation des terrains, la construction et l'occupation des bâtiments dans certaines parties des quartiers Saint-Georges et Saint-André (1651, modifié). Règlements municipaux de la ville de Montréal, règlement 5625 (23 février 1981). Adoptée le 23 février 1981.

62 David M. Culver avec Allan Freeman. *Op. cit*.

63 Fonds d'archives d'Arcop. Centre canadien d'architecture. 09-142-511

64 Julia Gersovitz. Making Heritage [En ligne]. Montréal : Evoq Architecture; Mars 2017. [Cité le 28 juin 2017]. [2p.]. Disponible: http://evoqarchitecture.com/wp-content/uploads/2017/03/Making-Heritage-Julia-Gersovitz-maison-Alcan_EN.pdf

65 Julia Gersovitz. Making Heritage. *Op.cit.*

66 L'expression fait allusion au titre d'un article de Gersovitz publié en 1983 dans la revue Continuité. Julia Gersovitz. Plus que le ravalement d'une façade. Le nouveau siège international d'Alcan au centre-ville de Montréal. Continuité. No 18 (1983), p. 14-17

67 Julia Gersovitz. Making Heritage. *Op.cit*

68 Le journal prendra plus tard le nom de *Montreal Star* et sera publié quotidiennement jusqu'en 1979.

69 Guy Pinard. Montréal : son histoire, son architecture. Ottawa (ON) : Les Éditions La Presse. 1986.

70 François Rémillard et Brian Merret, *Op. cit.*

71 Architecte Concept, Regards : Le prix d'excellence de l'Ordre des architectes va cette année à la maison Alcan. Montréal (QC) : compagnie d'Éditions Sentinel, Avril, 1985, p.20

72 Gersovitz rapporte que dans certains cas, les placards de l'édifice ont dû être utilisés afin de camoufler ces conduites. Making Heritage. *Op.cit*

73 Architecture Concept. Regards. *Op. cit.*

74 Avec le temps, des études ont permis d'attribuer le bâtiment à l'architecte Charles H. Chaussé. Ministère de la Culture et des Communications. Répertoire du patrimoine culturel du Québec. [En ligne]. Montréal (QC) : Gouvernement du Québec; 2013. Maison Béique; [cité le 15 juin 2017]; [Environ 2p.]. Disponible: http://www.patrimoine-culturel.gouv.qc.ca/rpcq/detail.do?methode=consulter&id=204229&type=bien#.Wcgge8jyjIU

75 Architecture Concept. Regards. *Op. cit.*

76 Architecture Concept. Regards. *Op. cit.*

77 *Id.*

78 Clément Demers. Lettre à x. 5 août 2015. Environ 2 pages. Envoyé à x

79 *Id.*

80 *Id.*

81 Julia Gersovitz. Plus que le ravalement d'une façade. Le nouveau siège international d'Alcan au centre-ville de

Montréal. *Continuité*. No 18 (1983)

82 Guy Pinard. *Op. cit.*

83Julia Gersovitz. Making Heritage. *Op.cit*

84 *Id.*

85 *Id.*

86 Bruce Wallace. Alcan moves into Sherbrooke St. Home. The Montreal Downtowner. Vol. 2, no.28, 13 juillet 1983. P.1-2

87 Edgard Andrew Collard. Of Many Things…Questions and answers. The Montreal Gazette. 21 juillet 1979. P.18

88 Guy Pinard. La citadelle de l'Armée du Salut et le temple maçonnique. La Presse. 17 janvier 1993. P.A6

89 *Id*.

90 Centre Canadien d'Architecture. Maison Alcan Project Records. Text to accompany presentation drawings by A.Affleck 20. Ray Affleck. 09-243-847

91 ARQ/Architecture Québec. La revue des revues. ARQ. Montréal : Groupe culturel Préfontaine. Avril 1984; p.40

92 Aujourd'hui, le bâtiment serait davantage associé à un immeuble de classe B.

93 Harvey Enchin. Alcan's new headquarter called 'the realization of an old dream'. The Gazette. 15 septembre 1983.

94 Robert Gibbens. A marriage of old and new: How Alcan restored stately Montreal homes as core of its world headquarter. Montreal Business. Décembre 1983

95 ARQ/Architecture Québec. Le prix d'excellence 1984. ARQ. Montréal (QC) : Groupe culturel Préfontaine. Août 1984.

96 Clément Demers. Lettre à x. 5 août 2015. *Op. cit.*

97 La valeur des devises sera à l'avenir déterminée selon la loi de l'offre et la demande. Voir Barry Eichengreen. Globalizing Capital, A History of the International Monetary System. Princeton (NJ) : Princeton University Press. 1998

98 On fait ici référence au concept d'avantage comparatif développé par David Ricardo au XIXe siècle.

99 Afin d'alléger le texte, nous avons privilégié l'utilisation des acronymes GATT et OCDE référant respectivement au *General Agreement on Tariffs and Trade* et à l'Organisation de coopération et de développement économiques.

100 Magnus Ericson. Are Mining mergers creating new monopolies? Engineering & Mining Journal. Oct 1999, Vol.200(10).

101 Aluminium : fusion géante Alcan-Pechiney-Alusuisse. Les Echos. [En ligne]. 11 août 1999 [cité le 23 juillet 2017]; [environ 1 page]. Disponible: https://www.lesechos.fr/11/08/1999/LesEchos/17960-001-ECH_aluminium—-fusion-geante-alcan-pechiney-alusuisse.htm

102 Matthias Kipping and Ludovic Cailluet. Mintzberg's Emergent and Deliberate Strategies: Tracking Alcan's Activities in Europe, 1928-2007. The Business History Review [En ligne]. Printemps 2010. [cité le 28 juillet 2017]; vol. 84, No. 1 : p. 79-104. Disponible: https://www.jstor.org/stable/20743868?seq=1#page_scan_tab_contents

103 Hugo Joncas. Le siège social de Rio Tinto Alcan est à vendre. Les Affaires. [En ligne]. 21 avril 2011. [cité le 28 juillet 2017]; [environ 3 pages]. Disponible : http://www.lesaffaires.com/secteurs-d-activite/immobilier/le-siege-social-de-rio-tinto-alcan-est-a-vendre/529836

104 Lors d'un entretien tenu avec Clément Demers en octobre 2017, ce dernier faisait remarquer qu'après septembre 2001, « un siège social ou un bureau d'affaires dans un immeuble ouvert sur la rue, avec de multiples entrées, des atriums ou des jardins à caractère public »répondait beaucoup moins bien aux besoins d'une grande multinationale comme Alcan ou Rio Tinto. On peut effectivement imaginer que les nouveaux impératifs de sécurité dans les édifices

publics auraient joué un rôle important dans cette décision de déménager le siège social.

105 Samuel Larochelle. Le Cirque du Soleil achète la Maison Alcan. La Presse. [En ligne]. 3 octobre 2013. [cité le 28 juillet 2017]; [environ 2 pages]. Disponible : http://affaires.lapresse.ca/portfolio/immobilier-commercial/201310/03/01-4695978-le-cirque-du-soleil-achete-la-maison-alcan.php.

106 En consultant le registre des entreprises du Québec, nous avons pu constater que *Lune Rouge Immobilier Inc.* était bel et bien le commanditaire de *NACLA inc.*. C'est également cette nouvelle entité qui assure désormais la gestion du complexe de la Maison-Alcan Registre foncier du Québec. Ces divergences d'informations peuvent s'expliquer par des changements organisationnels découlant de la vente du Cirque du Soleil en 2015. Index des immeubles. [En ligne]. Lot 1 338 859. Numéro d'inscription 22 440 084. Disponible : https://www.registrefoncier.gouv.qc.ca/Sirf/ et Registraire des entreprises du Québec. NEQ 3371377659.

107 Tel qu'évoqué en introduction, le manque de concertation entre acteurs publics, privés et communautaires avait rapidement fait dérailler le projet.

108 Adrien Sheppard et Jacques Lachapelle. Projet de redéveloppement – îlot de la Maison Alcan. [En ligne]. Montréal: Conseil du Patrimoine de Montréal; 28 mai 2015 [cité le 5 août 2017]. 6p.. Rapport no : AC15-VM-02. Disponible: http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/CONSEIL_PATRIMOINE_MTL_FR/MEDIA/DOCUMENTS/AC15-VM-02_MAISON%20ALCAN_CPM_CJV.PDF

109 *Id.*

110 Domenico Zambito. Assemblée publique de consultation. [En ligne]. Québec (QC): Arrondissement Ville-Marie; 13 juin 2015. [cité le 8 août 2017]. 1 p. Disponible: http://applicatif.ville.montreal.qc.ca/som-fr/pdf_avis/pdfav18931.pdf

111 Josée Boileau. Respect des lieux. Le Devoir. [En ligne]. 7 août 2015. [cité le 26 juillet 2017]; [environ 1 page]. Disponible: http://www.ledevoir.com/politique/montreal/446987/maison-alcan-et-patrimoine-respect-des-lieux

112 Jérôme Delgado. La Maison Alcan serait transformée. Le Devoir. [En ligne]. 23 juillet 2015. [cité le 26 juillet 2017]; [environ 2 pages]. Disponible: http://www.ledevoir.com/culture/actualites-culturelles/445761/la-maison-alcan-serait-transformee

113 Daphné Cameron. Projet immobilier au-dessus de la Maison Alcan : Coderre défend le projet, Ferrandez s'y oppose. La Presse. Vol.131. no 227, p. A6

114 Denis Coderre et Richard Bergeron. Relancer un îlot. La Presse+. [En ligne]. 23 juillet 2015. [cité le 27 juillet 2017]; [environ 2 pages]. Disponible : http://plus.lapresse.ca/screens/b2e40719-db81-407e-aff7-b5fdf7ff0928%7C_0.html

115 Voir Gérard Beaudet. Urbanisme de promoteurs. La Presse+. [En ligne]. 24 juillet 2015. [cité le 27 juillet 2017]; [environ 2 pages]. http://plus.lapresse.ca/screens/0424b1da-bbaf-4b85-9f24-e947850b3241%7C_0.html et Lynda Gyulai. Activist decries Coderre's approach to development. Montreal Gazette. [En ligne]. 4 août 2015. [cité le 27 juillet 2017]; [environ 3 pages]. Disponible : https://search.proquest.com/docview/1701246111/fulltext/7FA4C16B753A4CD4PQ/1?accountid=12543

116 Daphné Cameron. Maison Alcan : l'administration Coderre recule. La Presse. 9 octobre 2015. [cité le 27 juillet 2017]; [environ 1 page]. Disponible : http://www.lapresse.ca/actualites/montreal/201510/09/01-4908238-maison-alcan-ladministration-coderre-recule.php

117 L'avis d'intention de classement confère un délai minimal d'un an au ministre pour rendre une décision. Ministère de Culture et des Communications. Communiqués. Bâtiments d'intérêt patrimonial à Montréal. [En ligne]. Québec (QC) : Ministère de Culture et des Communications. 5 novembre 2015 [cité le 16 août 2017]. 2 p. Disponible: https://www.mcc.gouv.qc.ca/index.php?id=2328&no_cache=1&tx_ttnews%5Btt_news%5D=7342&tx_ttnews%5BbackPid%5D=2&cHash=43b30186d7cd8de2ed5ceb181adc8a53

118 Mathieu Charest. Exclusif – Toute la vérité sur l'avenir de la Maison Alcan. Les Affaires [En ligne]. 5 janvier 2016. [cité le 27 août 2017]; [environ 3 pages]. Disponible : http://www.lesaffaires.com/secteurs-d-activite/immobilier/exclusif-toute-la-verite-sur-lavenir-de-la-maison-alcan/584357

119 *Id.*

120 Registre des lobbyistes du Québec. [En ligne]. Québec (QC) : Gouvernement du Québec. [cité le 16 août 2017].https://www.lobby.gouv.qc.ca/servicespublic/consultation/AfficherHistorique.aspx?CodeLobby=CNNLOUEnWkxpKxU%2fgSvCOw%3d%3d. Cité dans André Dubuc. Maison Alcan : Québec prolonge l'avis d'intention. La Presse. [En ligne]. 2 novembre 2016. [cité le 28 août 2017]; [environ 2 pages]. Disponible : http://affaires.lapresse.ca/economie/immobilier/201611/02/01-5036950-maison-alcan-quebec-prolonge-lavis-dintention.php

121 Ministère des Affaires culturelles et des Communications. Annonce du classement de la Maison-Alcan et de son complexe. [En ligne]. Montréal (QC): MCC; 2017 [cité le 09 septembre 2017]. Vidéo: 27:53 min. Disponible: https://www.facebook.com/mccquebec/videos/688269214668559/

122 La densité du projet aurait toutefois été reprogrammée dans des immeubles plus fins, ce qui devrait permettre de satisfaire les exigences des autorités publiques.

123 Publication Québec. Gazette Officielle du Québec. . [En ligne]. Québec (QC) : Gouvernement du Québec. [cité le 5 septembre 2017]. [11 mars 2017.] http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=4&file=1710.PDF

124 Légis Québec. Loi sur le patrimoine culturel. Article 2. http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/P-9.002

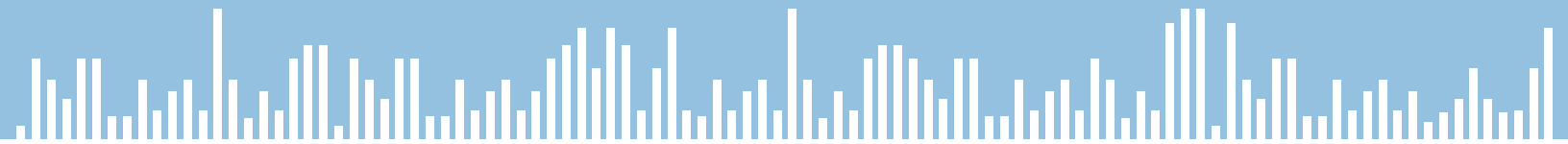
125 *Id.*

126 C'est du moins ce qu'on comprend des paragraphes explicatifs qu'on retrouve dans l'avis de classement. Publication Québec. *Op. cit.*

127 Légis Québec. Loi sur le patrimoine culturel. Article 49. http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/P-9.002

128 Légis Québec. Loi sur le patrimoine culturel. Article 64. http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/P-9.002

129 Certaines recherches tendent effectivement à démontrer qu'un niveau de confiance élevée entre intervenants peut donner lieu à des gains significatifs au niveau de l'évaluation des risques, de la planification et de l'efficacité des équipes associées au projet. Voir par exemple : Roger Atkinson, Lynn Crawford et Stephen Ward. Fundamental uncertainties in projects and the scope of project management. International Journal of Project Management Volume 24, Issue 4, sept 2006, Pages 686-698



Programme CODEX - Grands programmes urbains

L'impact d'un grand programme urbain dépasse la simple production d'un objet ou d'une collection d'objets architecturaux et urbanistiques dans un milieu d'insertion. Peu importe son origine privée ou publique, sa dimension, le grand programme urbain crée à court et long terme les conditions de transformation du tissu urbain dans lequel il s'insère ; transformations formelle, environnementale, économique et sociale.

Le programme CODEX se donne pour mission de créer un répertoire des grands programmes urbains, d'analyser et de comprendre leur montage ainsi que les mécaniques de négociations et de communication.

Programme dirigé par Clément DEEMERS et Michel Max RAYNAUD