

R-08-2004

**Regard croisé sur les  
stratégies de relance socioéconomique  
dans la région de Sorel-Tracy, 1991 - 2001**

par Marco Silvestro

Sous la direction de Jean-Marc Fontan,  
Juan-Luis Klein et Vincent van Schendel

**Avec la participation de**

Suzanne Proulx et Florence Sallenave, CDÉC Transaction pour l'emploi,  
Jean Sylvestre, Fédération des travailleurs et des travailleuses du Québec,  
René Lachapelle, organisateur communautaire, CLSC du Havre

Août 2004

ISBN : 2-89276-330-4

---

**Note sur les auteurs :**

**Marco Silvestro** est étudiant au doctorat en sociologie à l'Université du Québec à Montréal (UQÀM).

**Jean-Marc Fontan** est professeur au département de Sociologie à l'Université du Québec à Montréal (UQÀM) et directeur de l'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale.

**Juan-Luis Klein** est professeur au département de géographie à l'Université du Québec à Montréal (UQÀM).

**Vincent van Schendel** est étudiant au niveau du doctorat en relations industrielles à l'Université de Laval et professionnel de recherche à l'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale.

## PRÉSENTATION DES CAHIERS DE L'ARUC-ÉS

---

Comme son nom l'indique bien, l'**Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale (ARUC-ÉS)** mise sur le partenariat pour la recherche, la formation et la diffusion. La diffusion fait appel à une diversité de moyens et d'outils, l'un de ceux-ci étant des cahiers, généralement appelés « documents de travail » (*working papers*). Si ces cahiers constituent d'humbles instruments, ils nous apparaissent bien adaptés pour favoriser une diffusion rapide destinée à alimenter la discussion et l'échange entre chercheurs et partenaires du milieu. À cette fin, nous proposons trois catégories de cahier :

- des **cahiers de recherche - série R** - (couleur *rouille*) qui rendent compte de résultats de recherches menées en partenariat ;
- des **cahiers de transfert - série T** - (couleur *sauge*) qui tirent de ces recherches des contenus pour la formation et pour le renouvellement des pratiques, des formes d'interventions ou encore des façons de faire ;
- des **cahiers d'interventions - série I** - (couleur *jaune*) qui constituent des prises de position ou des avis formulés par des partenaires du milieu ou des chercheurs. Ces interventions, s'appuyant par ailleurs souvent sur des travaux de recherche, peuvent viser soit à influencer des politiques, mesures et orientations de différents acteurs intervenant en économie sociale, soit à faire connaître des orientations stratégiques dans un domaine donné ; elles peuvent aussi constituer une prise de position ou une opinion dans un débat traversant ce mouvement.

Si l'économie sociale fournit le fil conducteur de nos activités, le domaine couvert est relativement large puisqu'il inclut aussi bien des thématiques à dominante économique que sociales : le développement local, le développement durable, le maintien en emploi et l'insertion par l'emploi, les services aux personnes, le logement communautaire et social, le tourisme social et les initiatives chez les autochtones et les groupes ethniques. Les questions liées à l'évaluation sociale et aux comparaisons internationales, pour ne citer que celles-là, intéressent tous les secteurs identifiés précédemment.

L'économie sociale repose non seulement sur une économie plurielle (formes marchandes, non marchandes et non monétaires) mais vise également un élargissement de notre compréhension de l'économie et par la suite un renouvellement de nos pratiques sociales et nos interventions dans le domaine du développement économique et social. Enfin, en raison des interfaces que l'économie sociale entretient avec le secteur privé et le secteur public, l'intérêt des questions traitées dans nos cahiers déborde le seul secteur de l'économie sociale pour atteindre l'ensemble de la société civile.

On comprendra que les textes publiés dans les Cahiers de l'ARUC en économie sociale sont la responsabilité exclusive des auteurs et n'engagent que ceux-ci. Les textes sont disponibles sur le site WEB de l'ARUC en économie sociale à l'adresse suivante : [www.aruc-es.uqam.ca](http://www.aruc-es.uqam.ca).

Jean-Marc Fontan  
Codirecteur

Nancy Neamtan  
Codirectrice



## Table des matières

---

Liste des tableaux.....	ii
Liste des abréviations, sigles et acronymes.....	iii
Introduction.....	1
<b>1. Présentation des contextes étudiés et de la dynamique régionale du développement économique.....</b>	<b>7</b>
1.1 Contextes retenus et groupes d'acteurs .....	7
1.2 Portrait de la dynamique régionale du développement économique.....	9
<b>2. Les stratégies syndicales de mobilisation .....</b>	<b>15</b>
2.1 La relance des Forges de Sorel depuis 1991 .....	15
2.2 La situation aux Aciers Inoxydables Atlas Inc. depuis 1991 .....	17
2.3 La fermeture de l'usine de Beloit, 1993-1994 .....	20
2.4 La restructuration constante chez Alstom Power depuis 1991.....	23
2.5 La croissance presque constante de Quebec Iron & Titanium Corporation (QIT) .....	27
2.6 Conclusions sur les stratégies syndicales .....	28
<b>3. Les stratégies des directions générales et des gens d'affaires locaux.....</b>	<b>31</b>
<b>4. Les stratégies des organismes de développement local .....</b>	<b>37</b>
<b>5. Les stratégies des représentants politiques .....</b>	<b>41</b>

<b>7. Pistes pour l'analyse des stratégies locales .....</b>	<b>47</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>51</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>55</b>

### **Liste des tableaux**

Tableau 1 Synthèse des contextes retenus et des groupes d'acteurs .....	8
---	---

### **Liste des annexes**

Annexe I Schéma pour la tenue des entretiens .....	57
Annexe II Liste des groupes dont des représentants ont été rencontrés.....	61
Annexe III Présentation de l'ARUC-ÉS .....	65
Annexe IV Liste des cahiers de l'ARUC-ÉS .....	69

## Liste des abréviations, sigles et acronymes

---

ARUC-ÉS :	Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale
CA :	Conseil d'administration
CADC :	Comité d'aide au développement des collectivités
CAMO :	Comité d'adaptation de la main-d'œuvre
CDC :	Corporation de développement communautaire
CDÉC :	Corporation de développement économique et communautaire
CLD :	Centre local de développement
CLE :	Centre local d'emploi
COFTEC :	Centre d'organisation et de formation des travailleuses et travailleurs en entreprises collectives
CREUST :	Centre de recherche en environnement UQÀM—Sorel-Tracy
CSN :	Confédération des syndicats nationaux
DEC :	Développement économique Canada
DRHC :	Développement des ressources humaines du Canada
FTQ :	Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec
IRS :	Initiative régionale stratégique
Marine ou MIL :	Marine Industrie Limitée
MRC :	Municipalité régionale de comté
PLC :	Parti libéral du Canada
PME :	Petite et moyenne entreprise
PPTA :	Projet pilote pour travailleurs âgés
PQ :	Parti Québécois
QIT :	Québec Iron and Titanium Corporation
RÉSO :	Regroupement économique et social du Sud-Ouest (anciennement Regroupement pour la relance économique et sociale du Sud-Ouest de Montréal)
SADC :	Société d'aide au développement des collectivités (anciennement CADC)
SGF :	Société générale de financement (Québec)
SQDM :	Société québécoise de développement de la main-d'œuvre
TEC :	Table d'entrepreneuriat collectif
UQÀM :	Université du Québec à Montréal





## **Introduction**

---

Le présent document s'inscrit dans le cadre d'une recherche plus large sur les « alliances locales » où deux régions ont été étudiées : Sorel-Tracy et le Sud-Ouest de Montréal. L'objectif principal de cette recherche est d'éclairer les stratégies syndicales de recours aux « alliances locales » lorsque des grandes entreprises sont en difficulté et que des mises à pied, des licenciements massifs ou des fermetures sont annoncés. Nous définissons l'expression « alliances locales » comme le recours, par les sections locales des syndicats, à l'expertise et au soutien d'acteurs locaux extérieurs aux entreprises elles-mêmes et aux filières syndicales. Les autres objectifs de la recherche sont de comprendre ce qui pousse les syndicats à faire appel à des acteurs sociaux en dehors des filières syndicales et d'analyser les conditions d'application et de réussite de telles alliances.

Ce rapport de recherche vise pour sa part à offrir une synthèse des stratégies utilisées par les principaux acteurs sociaux de la région de Sorel-Tracy<sup>1</sup> dans deux types de situations : d'une part dans les situations internes (les relations de travail et la gestion de la production) de grandes entreprises qui vivent des turbulences provoquées par la conjoncture économique mondiale, une mauvaise gestion, le caractère vétuste des équipements et / ou un changement récent de propriétaire; d'autre part, nous mettons l'emphase sur les situations où les acteurs syndicaux font appel à plusieurs autres acteurs sociaux et multiplient ainsi les arènes où s'expriment les luttes. On constate en effet que ces dernières sortent de plus en plus de la voie traditionnelle empruntée par les luttes syndicales (pendant longtemps articulées autour de l'amélioration des conditions salariales et des avantages sociaux par la négociation de conventions collectives et l'usage du droit de grève). Dans les cas que nous avons retenus, il ressort plutôt que les acteurs syndicaux ont amorcé une réflexion sur leurs conditions de lutte et qu'ils en ont tiré des connaissances utiles pour s'adapter au contexte économique mondialisé.

---

<sup>1</sup> L'agglomération urbaine de Sorel-Tracy comprend trois municipalités principales : Sorel-Tracy, Saint-Joseph-de-Sorel et Sainte-Anne-de-Sorel. Sur le territoire de celles-ci sont implantées depuis longtemps plusieurs très grandes entreprises, dont certaines ont fréquemment employé plus de 1 500 travailleurs à la fois. La région est depuis longtemps connue comme étant un centre majeur des activités sidérurgique et de construction navale au Québec et elle a fourni, à une certaine époque, plus de 10 000 emplois dans ces domaines.

Les syndicats ont ainsi de plus en plus mis de côté leur discours conflictuel pour commencer à adopter, suite aux crises économiques des années 1980, une position plus conciliante (sur le plan interne aux entreprises) qui véhicule l'idée qu'un certain partenariat entre employeur et employés permettant de rendre l'entreprise plus compétitive à l'échelle mondiale. Il devient ainsi possible de consolider la présence de l'entreprise dans son milieu, de conserver les emplois existants et, peut-être, d'en créer d'autres. En effet, dans la plupart des entreprises que nous avons étudiées dans la recherche globale, que ce soit dans le Sud-Ouest de Montréal<sup>2</sup> ou dans la région de Sorel-Tracy, les années 1970 furent caractérisées par un haut taux d'emploi, tandis que depuis le milieu des années 1980 on observe une décroissance drastique du nombre d'employés<sup>3</sup>.

De plus, cette baisse du nombre d'emplois conjuguée aux nombreuses fermetures d'entreprises dans les deux régions étudiées ont fait dresser un constat alarmant aux acteurs communautaires à propos des effets de ces phénomènes sur les tissus locaux : baisse de la qualité de vie, hausse du chômage et de la pauvreté, dégradation du patrimoine urbain et problèmes environnementaux, problèmes sanitaires et psychosociaux, etc. Avec la création des Corporations de développement économique communautaire (CDÉC) à Montréal et du Comité d'aide au développement des collectivités (CADC) à Sorel-Tracy qui ont impliqué les acteurs syndicaux, ceux-ci se sont engagés progressivement dans des luttes plus larges. Depuis le début des années 1990, on constate ainsi la multiplication des alliances qui rassemblent plusieurs acteurs localement situés autour des lieux de la lutte ouvrière<sup>4</sup>, dans une perspective élargie de sauvetage des emplois et de développement des tissus locaux.

---

<sup>2</sup> Voir Silvestro, Marco (2004) *Regard croisé sur les mobilisations syndicales et les alliances locales dans le Sud-Ouest de Montréal, 1991-2002*, cahiers de l'ARUC-Économie sociale, UQÀM, collection Recherche, no R-10-2004.

<sup>3</sup> Par exemple, les Ateliers du Canadien National (CN) de Pointe-Saint-Charles (aujourd'hui Alstom), ont déjà employé plus de 7 000 personnes. Aujourd'hui, il y a moins de 200 travailleurs. De même en est-il de l'ancien chantier maritime de Marine Industrie Limitée (aujourd'hui Alstom Power), à Sorel-Tracy, qui a déjà employé plus de 8 000 personnes et qui aujourd'hui ne fait travailler qu'environ 200 personnes. L'automatisation du travail ne peut être rendue seule responsable de la disparition de tous ces emplois : la réorganisation du travail et la baisse des activités ont aussi joué un rôle important.

<sup>4</sup> Pour plusieurs exemples d'alliances locales, consulter : Fédération des travailleurs et des travailleuses du Québec (1999) *Pour rétablir un rapport de force : les alliances locales. Les luttes syndicales ne gagnent pas seules*, Montréal, FTQ-Fonds de solidarité de la FTQ-Service aux collectivités de l'UQÀM, 32 pages.

C'est de cette dynamique que ce document veut rendre compte en étudiant cinq cas d'entreprises de l'agglomération de Sorel-Tracy où des mobilisations syndicales ont donné lieu à des alliances locales. La méthodologie de la recherche a constitué à identifier les acteurs les plus significatifs dans le milieu et à aller les interroger sur leurs expériences. Nous voulions partir de la perception qu'ils ont du monde vécu pour faire ressortir les stratégies qu'ils élaborent pour y évoluer. Nous avons donc mené des entretiens de fond, semi-directifs ou directifs, avec une vingtaine d'acteurs répartis dans les cinq entreprises choisies (syndicats et employeurs), dans la communauté locale et dans les institutions publiques pertinentes. Les contextes et les entreprises ont été choisis en fonction de leurs qualités pour représenter avec diversité les dynamiques que nous voulons étudier. L'analyse de documents produits par les syndicats, les entreprises et les administrations publiques, de même qu'une revue de la presse, nous ont aussi permis de dresser ce portrait.

Nous voudrions en dernier lieu souligner les nombreuses limites de cette recherche. Limites temporelles d'abord, alors que nous avons choisi d'étudier la dernière décennie (1991-2001), ce qui ne correspond qu'aux stratégies *actuelles* du mouvement syndical. Suite à ce choix, nous ne nous étendrons pas sur l'aspect historique des luttes ouvrières au Québec, ni même sur le passé des entreprises retenues, sauf exception. Notre problématique concerne les milieux urbains à forte concentration industrielle qui sont en décroissance dans un contexte de changements majeurs sur les marchés internationaux (vagues de fusions, de rationalisations et de fermetures). La décennie 1990 témoigne aussi de l'expansion du secteur communautaire actif dans le développement économique et social local. Les réseaux de Corporation de développement économique et communautaire (CDÉC), Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC), Centres locaux de développement (CLD), Centre locaux d'emploi (CLE) et autres Corporations de développement communautaire (CDC) sont effectivement des partenaires de choix, sinon des experts, de la stratégie des « alliances locales ».

Cette recherche comporte aussi des limites sur le plan de l'objectivité historique des faits issus du discours des acteurs interrogés. En choisissant de nous restreindre à la perception de ces acteurs, nous nous écartions d'emblée d'une objectivité des faits pour cette recherche. Même si l'échantillon retenu dans chacune des deux localités (cinq grandes

entreprises établies depuis longtemps, une vingtaine d'entretiens) semble suffisant, il ne permet pas de dépasser les limites temporelles de la décennie 1991-2001 et ne dépasse guère l'échelle des luttes locales ou régionales. De même, la plupart des témoignages que nous avons recueillis — ainsi que plusieurs des analyses sociologiques que nous avons consultées — nous ont révélé la diversité des compréhensions que chacun des acteurs fait d'événements historiques. En plus, plusieurs témoignages manquent à l'appel : ceux d'acteurs disparus ou impossibles à rejoindre, considérant les limites financières et temporelles de la recherche. La partie patronale souffre ainsi de sous-représentation, alors que nous avons dû nous contenter bien souvent de quelques documents corporatifs et du discours des acteurs syndicaux pour reconstruire les stratégies des employeurs.

Limites physiques enfin : nous ne pouvions étudier tous les cas de fermeture d'entreprise ni toutes les régions industrielles du Québec. Le choix des deux localités pour la recherche globale est fonction de la problématique que nous voulons étudier (les réponses locales à la décroissance industrielle en milieu urbain). En effet, tant le Sud-Ouest de Montréal que Sorel-Tracy, sont des bastions de l'industrialisation au Québec qui ont vécu un déclin progressif depuis la fin de la Deuxième Guerre mondiale et qui éprouvent aujourd'hui plusieurs problèmes sur le plan socioéconomique. Cependant Sorel-Tracy est une région syndiquée à la Confédération des syndicats nationaux (CSN) alors que le Sud-Ouest de Montréal est plutôt lié à la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ), ce qui offre prise à l'étude des différences entre les stratégies des deux grosses centrales syndicales présentes dans les secteurs industriels au Québec. De même en est-il du mouvement communautaire dont l'histoire et l'importance ne sont pas les mêmes dans les deux régions. Les entreprises ont été retenues aussi pour leur importance dans l'histoire des deux régions étudiées. Entreprises centenaires pour certaines, elles ont été le théâtre des premières luttes du mouvement ouvrier au Québec et de son âge d'or dans les années 1970.

Aujourd'hui des syndicats parfois vieux de plus de cinquante ans doivent faire face aux « exigences de la mondialisation » — en clair : aux rationalisations, fermetures et pertes d'emplois consécutives aux vagues de rachats et de fusions des compagnies multinationales dans un contexte de libéralisation des marchés et de globalisation de l'économie. Les matériaux recueillis dans cette enquête témoignent d'une lente évolution de la

compréhension qu'ont les sections syndicales locales — les travailleurs, les ouvriers qui pointent chaque matin — de leur situation et de la situation de l'entreprise dans laquelle ils travaillent. Cette évolution est souvent tributaire des programmes de formation mis en œuvre par les centrales syndicales et / ou les groupes communautaires.

La première section du texte présente les cas étudiés et les groupes d'acteurs, ainsi qu'elle traite la dynamique régionale du développement économique et social dans une perspective historique afin de faire ressortir le constat que, d'une part, une grande partie des décisions stratégiques concernant l'avenir des entreprises n'est plus prise dans la région et que, d'autre part, le modèle syndical a longtemps déterminé les stratégies de mobilisation et de développement social dans cette région. La seconde section présente le point de vue et débute avec les stratégies des acteurs syndicaux. Les sous-sections suivantes présentent les stratégies des autres acteurs significatifs. Enfin, dans la troisième section nous proposons un début d'analyse des alliances locales à Sorel-Tracy.



# **1. Présentation des contextes étudiés et de la dynamique régionale du développement économique**

---

## **1.1 Contextes retenus et groupes d'acteurs**

Afin de tracer un portrait nuancé de la mobilisation syndicale dans la région, nous sommes allés chercher plusieurs récits de mobilisation dans des entreprises phares. Cinq cas ont été retenus :

- le processus de rationalisation de l'entreprise Alstom Power, anciennement Marine Industrie Limitée, fleuron industriel de la région depuis 1937;
- la croissance continue de l'entreprise QIT-Fer et Titane;
- le processus de fermeture de l'entreprise Beloit en 1993-1994, active dans le domaine de la machinerie pour l'industrie des pâtes et papiers;
- le processus de relance de l'entreprise Les Aciers forgés (Forges de Sorel) depuis 1991;
- les risques de fermeture et les stratégies de relance de l'entreprise Les Aciers inoxydables Atlas, dont le syndicat a signé en 1991 le premier contrat de travail prolongé au Québec.

Le tableau 1 aux pages suivantes résume les contextes particuliers à l'intérieur de ces entreprises, de même qu'il identifie les groupes d'acteurs qui sont présents dans les mobilisations que nous avons documentées.

Le premier groupe d'acteurs est celui formé par le regroupement des différents syndicats locaux à Sorel-Tracy. Ceux-ci, tous affiliés à la Fédération de la métallurgie de la CSN, profitent aussi des services offerts par le Conseil central de la CSN Sorel. Le second groupe, celui du patronat local, est divisé en deux camps : celui, fragmenté, des directeurs des entreprises étudiées et celui, plus homogène, des hommes d'affaires locaux regroupés dans le Comité de la relance rattaché au CLD. Un troisième groupe est formé des organismes de développement local, soit le CLD et la SADC. Un quatrième regroupe les acteurs communautaires, principalement la CDC. Enfin, le cinquième groupe est formé par les représentants politiques locaux des trois paliers de gouvernement.

**Tableau 1**  
**Synthèse des contextes retenus et des groupes d'acteurs**

<b>Contexte des alliances</b>	<b>Entreprise</b>	<b>Acteurs syndicaux</b>	<b>Communauté locale, Institutions</b>
Depuis 1986 existe le Comité d'aide aux ex-travailleurs de Marine Industrie, un programme gouvernemental géré par un organisme syndical. Les services de ce comité ont été ouverts à d'autres syndiqués CSN. En février 2000, suite à l'annonce de fermeture d'un atelier, les travailleurs conçoivent un projet de coopérative de travail pour acheter l'atelier. En partenariat avec la SADC, le CLD et la CDC.	<b>Alstom Power</b> Le chantier maritime de Marine Industries Limitée est la propriété de Alstom depuis 1986. Le chantier maritime est fermé depuis 1993. Depuis, le nombre d'emplois ne cesse de diminuer. Depuis 2001, Alstom n'est plus propriétaire des terrains et des bâtiments où la Cie opère.	Syndicat des travailleurs de Marine Industries (CSN), affilié à la Fédération de la métallurgie.  Comité d'aide aux ex-employés de Marine.  Fédération de la métallurgie.  Conseil central des syndicats nationaux de Sorel (jusqu'en 1995). Après : Conseil central de la Montérégie-CSN).	Société d'aide au développement des collectivités (SADC), Centre local de développement (CLD)  Développement des ressources humaines du Canada (DRHC, jusqu'en 1995. après : DEC), Emploi-Québec.
Le syndicat apprend en 1990 que les choses vont très mal aux Forges. Un processus de CAMO sera entrepris jusqu'en 1992. depuis, l'entreprise est prospère.	<b>Les Forges de Sorel</b> Implantées en 1959, les Forges de Sorel sont la propriété de Slater Steel. En 1991, les Forges sont brièvement reprises par les banquiers torontois, durant la durée du CAMO.	Syndicat des Forges de Sorel (CSN), affilié à la Fédération de la métallurgie. Conseil central de la CSN de Sorel Service de recherche de la CSN Fédération de la métallurgie	DRHC pour le CAMO  Consultants privés
Lorsque la fermeture de l'entreprise est annoncée en 1993, le syndicat local fait appel à la Fédération de la métallurgie et aux services de recherche de la CSN. Ils élaborent un projet de coopérative pour racheter l'usine. Ils vont chercher des appuis ministériels et dans les médias.	<b>Beloit</b> L'entreprise américaine Beloit a acheté l'édifice de Sorel Industries en 1976. En 1992, Beloit est racheté par un groupe Allemand. Beloit sera déclaré en faillite en 1998. L'entreprise sera rachetée en partie par un de ses concurrents, le finlandais Valmet.	Syndicat des Travailleurs de Beloit (CSN), affilié à la Fédération de la métallurgie.  Fédération de la métallurgie.  Comité d'aide aux anciens travailleurs de Marine.	Comité de soutien initié et dirigé par la Fédération de la métallurgie, comprenant le maire de Tracy.  Ministre de l'Industrie et du Commerce du Québec.  Candidat du Parti Québécois (PQ), Sylvain Simard
Depuis le rachat des Aciers Atlas par Slater Steel en 2000, l'employeur demande au syndicat de rouvrir la convention collective afin de faire disparaître le plancher d'emploi. Un comité sur l'avenir des Aciers Atlas a été formé à l'été 2001.	<b>Les Aciers inoxydables Atlas</b> En 1991, un groupe Coréen acquière les Aciers Atlas de Sorel. Des investissements de 500 M\$ sont annoncés et un « pacte social » est signé. En 1997, le groupe coréen fait faillite. Les Aciers Atlas sont revendus à Slater Steel. Depuis, des	Syndicat des Aciers Atlas (CSN), affilié à la Fédération de la métallurgie.  Fédération de la métallurgie.	Élus locaux : maires, député Simard.  Commissaire industriel.



	menaces de fermeture pèsent sur l'aciérie.		
Il n'y a pas eu d'alliances locales entre le syndicat de cette entreprise et des organismes locaux. Le syndicat participe à la gouverne syndicale régionale au Conseil central de la Montérégie.	<b>QIT Fer et Titane</b> Propriété de la Multinational Rio Tinto, QIT est prospère.	Syndicat des Travailleurs de QIT Fer et Titane (CSN), affilié à la Fédération de la métallurgie.  Conseil central de la CSN de Sorel.	Le Cégep de Sorel-Tracy pour des projets de formation en entreprise payés par la compagnie.

## 1.2 Portrait de la dynamique régionale du développement économique

On peut diviser l'histoire industrielle récente (depuis 1937) de l'agglomération en trois époques. La première (1937-1950) correspond à la montée de la famille Simard, « les Princes de Sorel », qui a soutenu et dirigé le développement économique à partir de 1926 et qui a fini par littéralement posséder presque toute la région. L'agglomération soreloise connaît son âge d'or pendant la Seconde Guerre mondiale : sa population double durant la décennie 1940 et Marine Industries emploie plus de 8 000 travailleurs. La réduction de la production industrielle d'après-guerre signifie des pertes d'emplois massives pour plusieurs des entreprises qui détenaient des contrats militaires. Toutefois, l'influence des frères Simard permet d'assurer le développement et plusieurs autres grandes entreprises viennent s'installer, dont Quebec Iron and Titanium Corporation (QIT) et Canadian Celanese en 1946.<sup>5</sup>

La seconde période (1950-1981) s'engage avec la Guerre de Corée qui amène d'autres contrats militaires. Mené par Marine Industries Limited, QIT, Sorel Industries Limited et quelques autres, le développement économique va bon train. L'activité syndicale, présente depuis les années trente, prend de l'expansion. La période comprise entre 1950 et les premières convulsions de l'économie mondiale en 1975 en est une d'expansion presque continue, tout autant pour les entreprises que pour les travailleurs, les habitants de la région et les centrales syndicales. La CSN et la Fédération de la métallurgie qui lui est rattachée font de la région de Sorel-Tracy un de leurs bastions en s'appuyant sur le grand nombre de travailleurs qu'emploient les entreprises locales. Conséquemment aux conditions de travail

---

<sup>5</sup> Voir Dufault, Linda et Andrée Gervais (1988) « Évolution de l'activité industrielle de la région de l'Acier au XX<sup>e</sup> siècle », dans *Le Carignan*, vol. 2 no 3, automne, pp. 15-31.

difficiles, les salaires y ont souvent été assez élevés, ce qui a grandement favorisé la hausse de la qualité de vie (entendue comme capacité à consommer). À la fin des années 1970, l'économie de la région s'essouffle et de nouvelles méthodes de production commenceront bientôt à être appliquées par les dirigeants d'entreprises.

Durant les années 1980, la CSN de Sorel-Tracy commence à se poser des questions sur le plan stratégique. Les mises à pied chez Marine, suivies d'une dure grève et la faillite des Fonderies de Sorel, précipitent dans la région les initiatives de planification stratégique. Les syndicats locaux vont progressivement se rendre compte que les entreprises ont des limites et que les travailleurs doivent se soucier de la situation de celles-ci tout autant que de leurs conditions de travail. La CSN, qui voulait faire de la grève chez Marine (propriété de la Société générale de financement (SGF) à ce moment) une manifestation concrète de revendications sociales au nom de tous les travailleurs québécois, s'aperçoit que cela n'a pas fonctionné et que, au contraire, l'entreprise s'est affaiblie et les travailleurs n'ont fait aucun gain. La grève est perçue comme un échec car la proposition du partage du temps de travail était vue comme la principale solution à la crise qui s'installait à Sorel-Tracy. Ce sera la dernière grande grève dans la région.

On ressent nettement une coupure après 1980 : les entreprises installées à Sorel, pour la plupart propriétés de multinationales<sup>6</sup>, commencent à être vendues et revendues au niveau mondial sans que les directions locales ou les travailleurs ne puissent rien dire. Les syndicats locaux changent peu à peu leurs stratégies d'action collective afin de protéger les emplois restants.

En effet, comme le fait remarquer René Lachapelle (1996), après 1984, les syndicats de CSN Sorel ont redéfini leurs stratégies pour les déployer sur trois fronts : d'abord en établissant des « partenariats » à l'intérieur des entreprises par la réorganisation du travail et des relations basées sur la coopération plutôt que sur le conflit. Ensuite, sur le plan régional, par la création de partenariats avec des organismes communautaires afin de mettre sur pied des projets alternatifs de création d'emploi. Enfin, sur le plan politique, par la création

---

<sup>6</sup> Voir l'encadré à la page 14 pour un aperçu des propriétaires successifs des entreprises soreloises.

d'instances de concertation pour établir des stratégies politiques communes de développement économique régional.

Entre 1984 et 1995, le Conseil central des syndicats nationaux de Sorel, qui regroupe la majorité des syndicats locaux des grandes entreprises de l'agglomération, va soutenir l'action stratégique sur ces trois fronts en assurant la direction des opérations avec l'aide de la Fédération de la métallurgie de la CSN. La CSN est ainsi présente dans tous les grands dossiers, que ce soit la relance des Forges de Sorel, la signature du pacte social aux Aciers Atlas ou les mises à pied fréquentes chez Marine, devenue Alstom.

Sur le plan des partenariats avec le milieu communautaire, le Conseil central est engagé dans divers projets de création de coopératives et de groupes communautaires tels que la Table d'entrepreneuriat collectif (TEC) et le Centre d'organisation et de formation des travailleuses et travailleurs en entreprises collectives (COFTEC). Mais, entre 1984 et 1995, l'économie solidaire n'est pas encore une forme courante de création d'emploi et ce volet de l'action des syndicats de Sorel, exception faite du syndicat des travailleurs de Marine et du Conseil central, ne sera pas très développé. Lachapelle écrit que c'est au Congrès national de la CSN de 1994 qu'est prise officiellement la décision d'explorer la voie des entreprises « d'utilité sociale » pour tenter de réagir à la crise de l'emploi (Lachapelle, 1996, p. 93). Depuis 1996, cependant, l'appui gouvernemental à l'économie sociale et solidaire a fait en sorte de favoriser le développement de ce secteur à Sorel-Tracy et à créer ainsi quelques entreprises qui emploient aujourd'hui des anciens travailleurs de Alstom ou de Beloit.

Sur le plan de la concertation politique, l'action syndicale a donné plus de résultats. C'est suite à l'action du député fédéral qu'est mis sur pied en 1988 le Comité d'aide au développement des communautés de Sorel (CADC)<sup>7</sup>. Dès lors, le Conseil central des syndicats nationaux de Sorel s'investira particulièrement dans l'un des deux volets du mandat de la SADC, celui de la concertation entre les forces vives de l'agglomération pour l'établissement d'une stratégie à long terme de développement économique qui n'est pas basée sur la présence des très grandes entreprises. Ce type d'action, relève Lachapelle

(1996, p. 96), n'est pas aisé, surtout dans cette région caractérisée par une forte dichotomie entre les syndicats d'une part et les patrons de l'autre. La SADC est de plus confrontée à des obligations de résultats à court ou moyen terme, alors que le travail de rassemblement et de concertation des acteurs, ensuite de définition des priorités et de planification des objectifs, ne donne des résultats, en termes de création d'emplois, qu'à long terme.

Il fut ainsi difficile, au cours de cette période, de rassembler autour d'une même table les acteurs locaux, qui se méfiaient les uns des autres. C'est à partir de 1993 que les relations commencent à se normaliser alors que chacun a accepté la présence et le rôle des autres (Lachapelle, 2001, p. 6). Le processus de concertation et de planification dans l'agglomération de Sorel donnera lieu à trois plans d'action dont le dernier, le *Plan de redressement du Bas-Richelieu* (2000), fait consensus dans la région. Sur la base de ce plan et du grand travail de concertation effectué depuis le milieu des années 1980, la Municipalité régionale de comté (MRC) du Bas-Richelieu a reçu dernièrement des fonds importants pour relancer son économie.

Cependant, en 1995 la CSN a réorganisé ses structures et les Conseils centraux qui étaient établis dans les centres urbains ont été réaffectés à l'échelle des régions du Québec. Le Conseil central des syndicats nationaux de Sorel a donc disparu et le leadership régional s'est déplacé vers Saint-Hubert (Conseil central de la Montérégie-CSN). Les syndicats de la MRC du Bas-Richelieu ont alors perdu un peu de leur représentativité sur les instances de la CSN, en même temps que le pouvoir décisionnel s'est éloigné de leurs préoccupations locales. À partir de ce moment, le Conseil de la CSN de Sorel, aux effectifs réduits, se désinvestira quelque peu du développement économique régional après avoir fait en sorte que le leadership en soit assuré par la SADC. En corollaire, les syndicats locaux se replient sensiblement sur les relations de travail internes aux entreprises, alors que leurs stratégies de mobilisation sont de plus en plus influencées par le directeur de la Fédération de la métallurgie.

Il n'en reste pas moins que les syndicats sorelois sont encore actifs sur les trois fronts qu'ils ont définis dans les années 1980 afin de sortir de la crise et des conflits incessants que

---

<sup>7</sup> Les CADC proviennent d'un programme fédéral de développement des communautés rurales. Depuis des modifications au programme en 1994, les organismes sont connus sous le nom de Société d'aide au

vivait la région. De plus, le secteur communautaire et celui de l'économie sociale ont pris de l'expansion et sont ainsi plus aptes à combler le vide relatif laissé par la réorganisation de la CSN.

\*\*\*

Il ressort de cette courte histoire du développement économique dans l'agglomération soreloise que les postes décisionnels importants dans les entreprises, ceux qui concernent les investissements, les orientations des entreprises et la poursuite des activités, se sont progressivement dirigés vers l'extérieur de la région. Avec la vente des actifs des frères Simard à des intérêts étrangers et avec la fin de la période pendant laquelle la SGF a dirigé Marine Industrie, les décisions importantes sont prises à l'extérieur de la région — et même de la province. Et elles sont prises en fonction des marchés mondiaux.

D'autre part, le mouvement ouvrier très revendicatif, les nombreuses luttes et les grèves des syndicats locaux qui parsèment l'histoire de la région ont fait en sorte que, depuis longtemps, l'action collective issue de la société civile s'est exprimée par le biais du syndicalisme. Sorel, bastion de la CSN, avait un conseil central très important et beaucoup de membres dans la région. La « filière syndicale » qui s'est développée en offrant aux sections locales des ressources et des services pour les aider dans leurs négociations ou pour faire des recherches sur la situation réelle des entreprises a fait en sorte de créer une culture du syndicalisme comme méthode presque exclusive de canalisation des demandes sociales envers les entreprises et l'État, au dépens des autres secteurs de la société civile.

On verra dans les prochaines pages comment se sont réorganisées les relations de travail dans cinq cas de fermeture ou de rationalisation de grandes entreprises. Les récits de ces mobilisations permettent de mieux saisir l'articulation entre les trois fronts stratégiques que nous venons d'évoquer.

## Propriétaires successifs des entreprises étudiées

### **Marine Industrie Limitée (MIL, née en 1937 de la fusion de trois entreprises)**

- 1937 : Famille Simard, 100 % du capital.
- 1965 : 60 % Société générale de financement, 40 % famille Simard.
- 1982 : 65 % Société générale de financement, 35 % *Alstom-Atlantique*.
- 1986 : *Alstom* et *GEC*
- 1998 : *ABB* et *Alstom*
- 2001 : *Alstom Power*.

### **Sorel Industries Limited (implantée en 1939)**

- 1962 : La famille Simard s'associe avec la *Beloit Corporation* (Canada). L'usine *Sorel Industries Limited* prend le nom de *Beloit Sorel Limited*.
- 1970 : Après l'obtention d'un gros contrat, l'entreprise canadienne change de nom et devient *Beloit Sorel Walmsley Limited*.
- 1976 : La division étatsunienne de *Beloit Corporation* acquiert tous les intérêts canadiens et la division canadienne devient *Beloit Canada Limited*, alors que la maison-mère est basée au Wisconsin.
- 1992 : *Beloit Corporation* est racheté par un groupe allemand qui voulait diversifier ses intérêts et ne connaît rien à ce marché. L'usine de Sorel ferme et déménage en 1994, le reste du groupe *Beloit* fait faillite quelques années plus tard.

### **Aciers Inoxydables Atlas, division de Atlas Steel inc. (implanté en 1963)**

- 1963 : Propriété de *Atlas Steel Inc.*
- 19?? : Propriété de la multinationale *Rio Tinto*
- 1991 : Vendu au groupe coréen *Sammi* qui prend ici le nom de *Sammi-Atlas*.
- 1997 : *Sammi-Atlas* est en faillite. Les courtiers torontois reprennent l'usine avec le mandat de la vendre.
- 2000 : Acheté par *Slater Steel Corporation*. L'usine conserve sa raison sociale de *Aciers Inoxydables Atlas*.

### **Les Aciers Forgés – Forges de Sorel (implanté en 1959)**

- 1984 : Acheté par *Slater Steel Corporation*, maison-mère en Ontario.
- 1990-91 : Brève période où la forge est « reprise » par les banquiers torontois qui se chargent de la rationaliser avec l'aide du syndicat.

### **Quebec Iron and Titanium Corporation of Canada Limited (QIT-Fer et Titane, implanté en 1948)**

- 1948 : L'association des compagnies étatsuniennes *Kennecott Copper Corporation* (actionnaire majoritaire) et *New Jersey Zinc Company* forme *QIT Canada Limited*.
- 1968 : Création d'une filiale, *Les poudres métalliques du Québec*, implantée juste à côté.
- Aujourd'hui : propriété de la multinationale *Rio Tinto*.

## **2. Les stratégies syndicales de mobilisation**

---

Les stratégies syndicales dans les cas de négociations de conventions collectives, de mises à pied ou de fermetures d'entreprises diffèrent sensiblement de leurs stratégies en matière de développement local et régional. Dans les cas internes aux entreprises, les syndicats locaux suivent des méthodes traditionnelles de mobilisation (négociations avec l'employeur, divers moyens de pression sur les lieux de travail, arrêts de travail, sensibilisation de la population via la radio locale, etc.). Ils font alors appel aux spécialistes du Conseil CSN de Sorel et à ceux de la Fédération de la métallurgie basée à Montréal. Ils font très rarement appel à des organismes externes à la filière syndicale. En ce qui concerne le développement local et régional, c'est le Conseil CSN de Sorel qui s'occupe de ce travail « politique ». Les sections locales peuvent n'avoir que très peu de rapports directs avec les représentants syndicaux qui siègent sur le conseil d'administration (CA) de la SADC, du CLD et de la CDC.

Dans cette section du texte, nous nous concentrons sur les projets d'alliances locales initiées par les syndicats locaux dans les cinq entreprises retenues. Comme les initiatives syndicales en faveur du développement régional coïncident avec la naissance des organismes de développement local à Sorel, nous en traiterons plutôt dans la quatrième partie du présent document.

### **2.1 La relance des Forges de Sorel depuis 1991**

Aux Forges de Sorel, la relance s'est surtout effectuée de l'intérieur par la participation des travailleurs à l'élaboration de méthodes de travail plus économiques. En 1990, la direction informe le syndicat local que les choses vont mal et qu'il faudrait penser à rouvrir la convention collective. Les choses deviennent sérieuses quand le syndicat, qui a fait faire des recherches par la Fédération de la métallurgie et qui a alerté le Conseil central des syndicats nationaux de Sorel, se rend compte que le propriétaire (Slater Steel) est prêt à vendre les installations à tout prix, en pièces détachées s'il le faut. Les discussions avec la direction s'engagent. C'est la Fédération de la métallurgie qui amène l'idée de la création d'un Comité d'adaptation de la main-d'œuvre (CAMO), proposition acceptée par le

syndicat et la direction de Slater Steel. Un comité directeur est formé et on cherche une firme indépendante de consultation pour présider le CAMO. Les trois principaux groupes d'acteurs dans ce CAMO sont les banquiers torontois et leur envoyé chargé de faire le travail de rationalisation, le syndicat local appuyé par la Fédération de la métallurgie et la CSN, ainsi que les deux firmes de consultants. Le secteur public intervient à titre de bailleurs de fonds. Le Cégep local est aussi mis à contribution pour de la formation sur les métiers industriels.

Le CAMO a servi à restructurer complètement l'entreprise. Les banquiers torontois qui l'avaient mis en tutelle n'hésitèrent pas à rationaliser les cadres pour après se tourner vers le syndicat et lui dire : « c'est à votre tour de faire un effort ». Des comités de travail furent formés dans la forge, souvent à l'initiative des travailleurs qui voulaient sauver leurs emplois. Il y eut jusqu'à une vingtaine de comités qui ont fonctionné en même temps. Les méthodes de production furent repensées, certains matériaux réutilisés. Le syndicat a été consulté pour la nomination des nouveaux administrateurs. Une convention collective fut aussi négociée et signée en 1991 dans le contexte du CAMO, ce qui est inhabituel. Le président du syndicat des Forges de Sorel estime que cette convention fit perdre des acquis aux 170 travailleurs de l'époque, notamment la quasi équité salariale entre les travailleurs, peu importe le poste occupé dans la forge.

Toutefois, la reprise dans le marché de l'acier quelque temps après fit en sorte d'augmenter les commandes tandis que la rationalisation effectuée rendait l'entreprise compétitive sur les marchés mondiaux. À partir de 1993, l'entreprise est relancée, les banquiers ont repris confiance et une stratégie de marketing appliquée pour faire connaître la marque de commerce de la forge commence à porter fruit. La direction cherche du financement public pour acheter des équipements. Du capital privé s'ajoute à cela et, des 10 M \$ d'investissements annoncés en 1992, la forge a bénéficié de plus de 60 M \$ jusqu'à aujourd'hui — sans avoir besoin de faire trop appel au financement public. La forge fournit de l'emploi à près de 270 personnes et toutes les concessions salariales de 1991 ont été regagnées depuis longtemps.

La relance des Forges de Sorel constitue une bonne illustration du succès d'un programme CAMO. Les syndiqués et une partie de l'administration locale, qui avaient à cœur la survie



de la forge, ont accepté de jouer le jeu de la cogestion. Aujourd'hui, comme l'entreprise va bien, la participation dans les comités a ralenti mais la méthode a été adoptée pour régler les problèmes ponctuels occasionnés par la production et les relations de travail.

## **2.2 La situation aux Aciers Inoxydables Atlas Inc. depuis 1991**

L'usine des Aciers Inoxydables Atlas Inc. à Tracy est la propriété de la compagnie Atlas Steel, laquelle appartenait à la multinationale Rio Tinto jusqu'en 1991. Cette année-là, Atlas Steel est vendu à des investisseurs coréens actifs dans la sidérurgie en Asie, le Groupe Sammi. Ces nouveaux propriétaires promettent l'investissement de 500 M \$ sur plusieurs années et veulent profiter d'une stabilité dans les relations de travail. Le ministre québécois de l'Industrie et du Commerce de l'époque propose l'idée d'un « contrat social », une convention collective de six ans qui utilise certaines subtilités réglementaires pour contourner la loi qui limite à trois ans la durée des contrats de travail. Le syndicat local et le Conseil central des syndicats nationaux de Sorel, favorables à cette idée, entreprennent des négociations et signent le premier contrat de travail de six ans au Québec, un contrat assorti d'un plancher d'emploi jugé aujourd'hui très contraignant par la nouvelle direction. Le modèle s'étendra à quelques autres entreprises ailleurs au Québec, dont Soreltex qui fera toutefois faillite en 1994.

Les choses vont bien chez Atlas jusqu'en 1997. Entre-temps, la convention collective a été renouvelée jusqu'en 1999 avec un plancher d'emploi d'environ 450 travailleurs. L'employeur pouvait contourner ce plancher seulement s'il apportait la preuve que le marché de l'acier l'exigeait et qu'il n'y avait pas d'autre solution. Mais en 1997 éclate la crise économique asiatique qui touche de plein fouet la Corée et les autres « Dragons d'Asie ». Le Groupe Sammi fait faillite et les travailleurs apprendront peu après que la presque totalité des bénéfices réalisés en sept ans ont été rapatriés en Corée pour payer les banquiers du Groupe Sammi. Atlas Steel est « racheté » par des courtiers en investissement américains qui se chargent de revendre la compagnie. Un homme de la région, ancien directeur de l'usine, est embauché pour le faire. Il accomplit sa tâche moins de deux ans

plus tard en vendant l'entreprise à Slater Steel qui possède déjà les Forges de Sorel<sup>8</sup>. Une des conditions de la vente était que le nouveau propriétaire s'entende avec le syndicat sur les conditions de travail, ce qui fut fait dès la fin de 1999. Les clauses relatives au plancher d'emploi furent modifiées, ce qui a fait craindre au syndicat que la compagnie fasse tout son possible pour les éliminer dès que l'occasion s'en présentera.

Début 2001, un peu plus d'un an après l'achat par Slater Steel, les syndiqués sont informés que l'usine perd de l'argent et que la direction envisage de fermer l'aciérie pour deux semaines en raison d'un manque de commandes, une chose que permet la nouvelle convention. Le nouveau propriétaire entreprend en même temps une rationalisation du personnel de bureau et du personnel de soutien (concierges, gardiens), lesquels sont aussi des syndiqués de la Fédération de la métallurgie-CSN mais avec des dispositions différentes concernant le plancher d'emploi. Le syndicat de l'usine commence alors à réaliser que la situation est sérieuse. En juin 2001, la direction l'avise de sa volonté de fermer définitivement deux départements sur trois, ce qui signifierait la perte de 200 emplois et la réouverture de la convention collective pour modifier certaines clauses relatives au plancher d'emploi et à la sous-traitance. Par contre, Slater veut investir 54 M \$ dans le département de la finition. Le syndicat local, qui ne s'attendait pas à une telle annonce, est un peu déboussolé :

« On a alors demandé de rencontrer des gens à la Fédération de la Métallurgie pour savoir qu'est-ce qu'on peut faire avec ça. On a une certaine expérience des choses syndicales, mais quand tu fais face à des choses comme ça, tu divises le monde en deux : t'en as 200 qui restent, 200 qui s'en vont et il faut que tu prennes une décision. » (Un membre de l'exécutif syndical, octobre 2001).

Depuis juin 2001, la direction locale (sur les ordres de la direction torontoise) revient avec cette demande tout en précisant, à la demande du syndicat, ses projets d'investissements et

---

<sup>8</sup> Bien qu'oeuvrant dans le domaine de l'acier, les deux entreprises ne fabriquent pas le même produit et ne sont pas concurrentes.

les raisons de vouloir faire de la sous-traitance<sup>9</sup>. Le plan d'action syndical jusqu'en novembre 2001 fut assez simple : exiger de la compagnie qu'elle précise ses intentions et ses scénarios d'investissement et rester sur sa position de ne pas rouvrir la convention collective avant la date officielle de l'automne 2002. L'exécutif syndical de Atlas refuse de négocier avec la direction à propos du plancher d'emploi parce qu'il s'est fait dire en assemblée générale extraordinaire des membres qu'il faut défendre les 400 emplois et ne pas accepter la fermeture des deux départements.

Quelques sollicitations ont été effectuées au cours de l'été 2001. Le syndicat local est allé voir le ministre Simard, député local, pour lui demander son aide. Celui-ci s'est insurgé contre la volonté de fermeture de l'entreprise et a assuré son soutien total. Il a dit que la compagnie lui a demandé d'annuler une dette de quelque 6 M \$, ce qu'il a refusé. Mais quelques semaines plus tard, alors qu'il devient clair que l'alternative la plus plausible à la fermeture complète demeure la fermeture partielle, le ministre commence à faire savoir au syndicat qu'il faudrait envisager la réouverture de la convention collective. Pour réguler la situation, le ministre Simard crée, début octobre 2001, un « Comité sur l'avenir des Aciers Atlas » qui réunit la direction locale, le syndicat local, la Fédération de la métallurgie, le commissaire industriel de Sorel-Tracy et le directeur de la Corporation de développement des parcs industriels et du port (ancien directeur de cette usine, tous deux rattachés au CLD), ainsi qu'un représentant d'Investissement-Québec.

Deux rencontres ont eu lieu (en date de décembre 2001) dans le cadre de ce comité. Elles ont permis de présenter les alternatives à la fermeture et de convaincre le syndicat qu'il n'avait pas le choix de rouvrir la convention collective. Le comité n'a aucun pouvoir et le commissaire industriel affirme qu'il veut bien participer aux réunions mais qu'il ne peut vraiment rien faire, de par son mandat d'assistance aux petites et moyennes entreprises (PME), pour cette entreprise. À la Fédération de la métallurgie aussi on ne croit guère à la capacité de ce comité de faire quoi que ce soit d'autre que de faire comprendre au

---

<sup>9</sup> Les Aciers Atlas font de l'acier inoxydable plat (ils sont à peu près les seuls à faire ça au Canada). Il y a trois étapes : fonte de l'acier en bobines, laminage et finition. Slater Steel voudrait fermer la fonderie et le laminoir pour ne faire que de la finition. La compagnie veut acheter des bobines à l'étranger, ce qui est de la sous-traitance parce que ses installations soreloises permettent de les fabriquer. Elle sauverait ainsi, à moyen terme, plus d'argent qu'en investissant pour moderniser un peu la chaîne de production.

syndicat qu'il doit se plier aux exigences de la situation et rouvrir la convention collective. C'est ce que ce dernier a décidé de faire après la réunion du 19 novembre 2001. À la mi-décembre 2001, l'exécutif syndical des Aciers Atlas préparait donc les négociations informelles qui ont commencé en janvier 2002. Le syndicat local est assez indépendant (aux Forges de Sorel, on nous a dit qu'il y a déjà eu plus de relations entre les deux syndicats, mais que l'exécutif syndical actuel des Aciers Atlas est plutôt indépendant). En dehors de l'aide de la Fédération de la métallurgie, du Conseil CSN de Sorel et du ministre Simard, le Syndicat n'a pas approché personne.

### **2.3 La fermeture de l'usine de *Beloit*, 1993-1994**

Chez Beloit, le syndicat avait développé avec la direction locale des relations de cogestion en vue d'augmenter la productivité dès 1991. Beaucoup de travail avait été accompli à ce propos par le biais de comités de travail composés de travailleurs et de cadres (un peu la même chose qu'aux Forges de Sorel, mais pas dans le cadre officiel d'un CAMO). Par conséquent, lorsque la nouvelle est annoncée le 14 juillet 1993 que l'usine de Sorel et les bureaux de Montréal vont probablement fermer leurs portes dans quelques mois, tout le monde est surpris.

Le syndicat local se tourne alors vers la Fédération de la métallurgie et les services de recherche de la CSN pour essayer de découvrir quels sont les plans de la compagnie. Le projet de celle-ci est de déménager l'usine de Sorel en Ontario, de réduire les activités et de les concentrer sur les pièces de rechange et les services à la clientèle. Le déménagement est subventionné par le gouvernement ontarien. Le syndicat local demande alors à la direction un délai pour envisager des alternatives. Avec l'aide de la Fédération de la métallurgie, du Groupe conseil pour le maintien et la création d'emploi de la CSN (aujourd'hui MCE Conseil), le syndicat de Beloit va élaborer un projet de coopérative de travail qui sera présenté à la compagnie. En voici les traits marquants :

- Les membres de la coopérative achèteraient un terrain et feraient construire un bâtiment qui correspondrait aux besoins des activités réduites de Beloit. La ville de Tracy avait été approchée à ce propos pour obtenir des facilités. En contrepartie, les syndiqués demandaient un plancher de 100 emplois et une garantie de dix ans d'activités dans la région.

- Les syndiqués ont fait appel au député provincial local pour qu'il annonce un plan d'investissement de 10 M \$ afin de faire pression sur la compagnie et stabiliser la situation le temps de trouver des solutions à la crise.
- Le ministre québécois de l'Industrie et du Commerce de l'époque a été impliqué dans le dossier et a fait des pressions auprès de Beloit au Wisconsin pour retenir les emplois dans la région en proposant les mêmes avantages que l'Ontario.

Cette première stratégie n'a pas fonctionné, la direction centrale de Beloit étant déterminée à déménager en Ontario. Le syndicat s'est alors mis à regarder du côté des compétiteurs de Beloit. La compagnie finlandaise Valmet, entre autres, étudiait un plan pour ouvrir des installations pour desservir la côte Est de l'Amérique du Nord. Sorel pouvait être un emplacement intéressant, pas trop éloigné des métropoles étatsuniennes. Des représentations ont été faites pour présenter le projet aux dirigeants de Valmet. Une délégation composée de membres du syndicat et de la Fédération de la métallurgie est allée directement en Finlande. Le ministre de l'Industrie et du Commerce du Québec a aussi fait sa part en contactant les dirigeants de la compagnie avec qui il avait déjà fait des affaires quelques années auparavant, dans le cadre de son programme de grappes industrielles, pour financer l'usine Valmet de Montréal. Mais le projet des syndiqués de Beloit n'a finalement pas intéressé Valmet.

Dans le but de trouver tous les appuis possibles, les syndiqués ont aussi rencontré Sylvain Simard qui, à l'époque, songeait à se présenter en politique pour le Parti Québécois (PQ). Ils ont aussi rencontré deux autres ténors du Parti, dont le député de Varennes (devenu en 2001 le premier ministre de la province), qui ont assuré leur appui s'ils accédaient au pouvoir. Les syndiqués n'ont pas tenté d'aller chercher du soutien de la part des organismes communautaires ou de développement local. En fin de compte, les propriétaires de Beloit ont été intransigeants car l'usine a fermé ses portes le 14 mai 1994 et les équipements ont commencé à être démantelés.

Parallèlement au projet de coopérative de travail, les syndiqués ont commencé à négocier des indemnités de départ, d'abord pour les travailleurs les plus âgés afin de faire travailler le plus longtemps possible les plus jeunes. La compagnie a été assez réceptive concernant ces demandes syndicales. Les programmes de retraite et de retraite anticipée ont été bonifiés et des primes de départ négociées. Rappelons que les membres de la direction

locale perdaient aussi leur emploi (sauf une minorité qui voulait bien déménager en Ontario) et que, par conséquent, ils n'étaient pas trop réticents à travailler avec le syndicat.

Selon un de nos informateurs qui a été impliqué dans le dossier, le projet des syndiqués de Beloit était intéressant et viable sur papier, mais pas dans la réalité. En 1993, le marché des machines à fabriquer du papier était à un bas niveau : aucune nouvelle usine de pâtes et papiers n'allait être construite prochainement. C'était plutôt le contraire qui prévalait, suite à la vague de fusions dans ce secteur d'activité<sup>10</sup>. Les équipements de Beloit n'étaient pas tout à fait désuets, mais la bâtisse l'était et déménager de vieilles machines dans un nouvel édifice pouvait signer leur arrêt de mort. Les compagnies n'étaient par conséquent pas intéressées à investir dans un projet où il n'y avait que la main-d'œuvre d'intéressante.

Les syndiqués ont donc fait face à des décisions prises en fonction de la logique de l'économie mondiale par des gens qui n'avaient jamais mis les pieds dans la région et pour qui l'usine n'avait qu'une existence sur papier. Contrairement à la rationalité des syndiqués qui était ancrée dans une culture locale de syndicalisme et une histoire de luttes et de développement régional, et dans lesquelles ils allaient puiser le sens de leur action.

Un dernier point sur la mobilisation chez Beloit : quelques années après la fermeture, en 1998, l'ancien président du syndicat apprend qu'il est éligible à un programme de reclassement mis sur pied pour les travailleurs licenciés de GEC-Alstom<sup>11</sup>. Le président du syndicat local de Alstom se renseigne et s'aperçoit que tous les anciens de Beloit et de Soreltex (fermée aussi en 1994) pourraient être éligibles à ce programme fédéral, mais plusieurs démarches seraient nécessaires. Quelques personnes se mobilisent pour les accomplir, dont l'ancien président du syndicat de Beloit. Des pressions sont faites auprès du député local (maintenant S. Simard) et on obtient le soutien des travailleurs de GEC-Alstom pour que la structure qu'ils ont mis en place soit élargie à leurs confrères. Cette initiative a permis de replacer en emploi une cinquantaine d'anciens employés de Beloit et de Soreltex.

---

<sup>10</sup> Notons que la multinationale finlandaise Valmet, concurrente de Beloit, va commencer à réduire ses activités à Montréal deux ans plus tard, en 1996. Après la faillite de Beloit en 1998, Valmet achètera quelques-unes de ses usines aux États-Unis. Voir Silvestro, 2004, *op. cit.*

<sup>11</sup> Il s'agit de la réactivation, avec de nouveaux fonds publics, du « Comité d'aide aux anciens travailleurs de Marine », devenu maintenant le Comité pour l'emploi du Richelieu.

## 2.4 La restructuration constante chez Alstom Power depuis 1991

Le site de Alstom Power est celui de l'ancien fleuron industriel de la région, Marine Industrie Limitée. Lorsque Alstom prend le contrôle total du site en 1991 après avoir partagé le capital avec la SGF pendant plusieurs années<sup>12</sup>, la multinationale française décide de rationaliser ses installations et de concentrer ses activités sur le matériel hydro-électrique, ce qui a pour effet de fermer la division navale. Les effets sur les travailleurs sont assez importants :

« C'est à ce moment qu'a débutée la plus grosse transition, quand ils ont décidé de fermer la division navale et de se concentrer sur l'hydro-électricité. À ce moment-là, on a eu une baisse dans l'emploi. On en avait déjà eu, mais on était encore 1 100 travailleurs en 1991. À partir de 1994, après la fermeture du chantier et au moment de la signature de la nouvelle convention, il n'y avait plus que 400 personnes qui votaient et cela a continué à diminuer progressivement, et on s'est ramassé en 1996 autour de 125. » (Membre de l'exécutif du syndicat des travailleurs de Alstom Power, octobre 2001).

Curieusement, le syndicat n'envisage pas de réagir à cette situation avant 1996-1997. L'exécutif du syndicat essuie à cette époque des critiques de la part des syndiqués, surtout ceux qui ont été mis à pied. Elles sont à l'effet que les personnes mises à pied sont laissées à elles-mêmes et ne peuvent obtenir de l'aide de leur syndicat, malgré toutes leurs années d'ancienneté. Le président du syndicat local fait donc des démarches pour relancer un comité d'aide aux ex-travailleurs, sur le même modèle que les comités de reclassement de la main-d'œuvre qu'il y a déjà eu chez Marine<sup>13</sup>. Ces démarches l'amènent à demander l'appui des maires, des députés locaux et du Conseil central des syndicats nationaux de Sorel. Le programme étant disponible et son accès étant facilité par les appuis politiques, le président du syndicat en propose la gestion à deux anciens travailleurs de Alstom. En 1997, est donc formé le « Comité d'aide à l'emploi Richelieu » dont la mission est d'aider les anciens travailleurs et travailleuses d'Alstom à se trouver un emploi le plus près possible de

---

<sup>12</sup> Voir l'encadré à la page 14 pour un aperçu de la transition de Marine Industries Limited vers Alstom Power. Pour plus de détails, voir Haf, 2001, *op. cit.*, pp. 11-17 et Dufault et Gervais, 1988, *op. cit.*

<sup>13</sup> Ces comités de reclassement étaient rendus possible par un programme fédéral de la Direction des ressources humaines du Canada (DRHC).

leurs intérêts. Près de 1 000 lettres d'invitation à s'inscrire sont envoyées et de la publicité est faite dans la région pour annoncer la banque de candidats aux entreprises.

C'est ce programme qui, en 1998, est élargi aux anciens employés de Beloit et de Soreltex, suite aux pressions exercées sur les élus locaux par d'anciens officiers syndicaux de Beloit. Il permet alors de placer en emploi plusieurs personnes qui ne travaillaient plus depuis presque quatre ans et qui se résignaient de plus en plus à voir baisser leur qualité de vie.

Les services offerts par ce comité d'aide s'apparentent en fait à ceux d'un Centre local d'emploi (CLE) ou à un comité de reclassement en ce qui a trait à la recherche d'emploi. La différence est que le comité est géré par d'anciens travailleurs qui vont aider leurs confrères; le service étant beaucoup plus spécialisé et plus personnalisé. Le comité offre aussi la possibilité aux anciens travailleurs de garder le contact avec leurs collègues, avec leur syndicat et avec une vie active. Il est, en ce sens, beaucoup plus efficace qu'un CLE dépersonnalisé qui n'est pas porteur de sens pour une bonne partie de sa « clientèle ». Dernièrement (été 2001), le comité d'aide a obtenu la gestion d'un autre programme, le Projet pilote pour travailleurs âgés (PPTA) qui ne se limite plus aux ex-travailleurs de Beloit, Soreltex ou Alstom. Le programme s'étend sur trois MRC et permet l'insertion en emploi de personnes de plus de 55 ans à l'aide d'une subvention salariale temporaire. Il est financé par Développement des ressources humaines du Canada (DRHC) et Emploi-Québec et géré par le syndicat des travailleurs de Alstom.

Le Comité d'aide à l'emploi Richelieu s'apparente sur plusieurs plans à un organisme communautaire offrant des services d'insertion en emploi. La principale différence est qu'il est apparu dans la structure syndicale de la CSN de Sorel et qu'il y est demeuré depuis cinq ans.

Une seconde mobilisation syndicale marquante apparaît à partir de février 2000 pour répondre à la rationalisation entreprise chez Alstom. À ce moment, la compagnie annonce la fermeture imminente d'un atelier et la suppression de 100 emplois. Le syndicat propose de bonifier le régime de pré-retraite, ce que la direction accepte. Entre-temps, le carnet de commandes s'est rempli et l'entreprise engage des jeunes, si bien que les mises à pied annoncées se transforment un an plus tard en une augmentation nette du nombre de travailleurs ( $\pm 25$ ). Mais l'atelier est toujours à vendre.



Comme le terrain et l'atelier sont à vendre, pourquoi des travailleurs dont l'expertise n'est plus à démontrer ne pourraient-ils pas devenir des sous-traitants de leurs anciens patrons ? Le lendemain de l'annonce des mises à pied, le président du syndicat déclare sur les ondes de la radio locale que, cette fois-ci, les syndiqués ne se laisseront pas faire et qu'ils « partiront quelque chose ».

Ils se regroupent alors en coopérative de travail avec l'aide de la SADC (qui finance des études de faisabilité), du Groupe conseil de la CSN (qui fait les études), de la Fédération de la métallurgie et du Conseil CSN de Sorel. Le projet, Usimec Métal, visait à racheter les équipements du département que Alstom voulait fermer et à récupérer les contrats, de façon à conserver les emplois<sup>14</sup>. Les travailleurs devenaient les propriétaires des machines sur lesquelles ils travaillaient depuis des années. Ils ont fait une offre d'achat officielle appuyée par les études de faisabilité.

La direction de l'entreprise ne le voyait pas ainsi. Pendant que le syndicat s'organisait, elle était en négociation avec le directeur de la nouvelle Corporation de développement des parcs industriels de Sorel-Tracy pour lui vendre une bonne partie des terrains et des immobilisations de l'ancien chantier naval de Marine sur lesquels se trouve l'atelier convoité par les travailleurs. La transaction s'effectue finalement en novembre 2000 pour une somme supérieure à 7 M \$. L'atelier est maintenant la propriété de la Corporation qui le louera bientôt à une compagnie déjà établie dans la région, Fabspec. Les équipements sont vendus à différentes compagnies, dont des PME de la région.

Les syndiqués se retrouvent donc dans un jeu à somme nulle. D'une part, on leur a annoncé des mises à pied et il y a eu des embauches, en plus des investissements de 5 M \$ annoncés pour la construction d'un nouveau siège social. D'autre part, ils tentent d'acheter des équipements et de prendre un peu d'autonomie face à leur employeur mais se retrouvent avec une coopérative enregistrée qui ne peut pas exister concrètement.

Parallèlement, pendant que la compagnie négocie pour vendre son terrain, en septembre 2000, les employés de Alstom font leur proposition à la direction pour le renouvellement de

---

<sup>14</sup> Le projet est une offre d'achat de 6 M \$ sur un bâtiment, une parcelle de terrain et des équipements. La coopérative demandait aussi à Alstom une garantie de contrats de trois ans, le temps de s'établir et de

la convention collective. 18 rencontres ont lieu pendant l'automne, sans donner de résultats. En janvier 2001, les travailleurs décident d'exercer le mandat de grève qu'ils se sont donnés avant les Fêtes :

« Pendant la grève de 2001, ç'a pas été pareil que la grève de 1984. Parce qu'avec la moyenne d'âge qu'on a, j'ai dit aux gars : « On devrait pas avoir honte d'être en grève, à l'âge qu'on a, pour obtenir des conditions de travail minimales ». Tu sais, quand des gens de 50 ans et plus prennent un vote de grève avant les Fêtes et pis qu'ils décident de sortir pareil en revenant des Fêtes, c'est pas une décision irréfléchie. C'est sûr que ça fatiguait les gens, les intervenants politiques, que ça pouvait ternir l'image de la région, mais aucune pression n'a été faite sur nous autres. La seule chose, c'est que le nouveau maire Marcel Robert et Sylvain Simard, le député, nous ont demandé si on était prêt à aller en conciliation si on en avait la possibilité. On a répondu : « Écoutez, on est pas idiots, on va pas dire non si vous invitez les deux parties à la table. Mais on ne va pas nous-même demander la conciliation ». [...] C'est sûr qu'en rentrant de la grève, la pression se fait moins forte, tout le monde retourne travailler, et les négociations ralentissent un peu. » (un membre de l'exécutif du syndicat des travailleurs de Alstom Power, octobre 2001).

La grève dure sept semaines, jusqu'en mars 2001. Les parties s'entendent alors pour signer une « demi-convention » et continuer à négocier pour le reste. Toute l'année se passera comme ça. Il faut faire vite, selon l'exécutif syndical, parce qu'en avril 2002 les négociations officielles sur une nouvelle convention collective doivent commencer.

En définitive, le syndicat des travailleurs de Alstom ne semble pas juger la situation comme terriblement problématique. La stratégie privilégiée pour améliorer les conditions de travail et la qualité de vie des travailleurs demeure la négociation de la convention collective et l'utilisation de moyens de pression traditionnels comme les arrêts de travail. Présentement, le syndicat tente de faire accepter par la partie patronale un programme continu de mise à la retraite anticipée afin de faire de la place aux jeunes et afin de ne plus avoir à improviser chaque fois que la compagnie annonce des mises à pied massives. C'est un enjeu des prochaines négociations.

---

développer son propre marché. Près de 100 000 \$ de fonds publics et syndicaux ont été investis dans ce projet.

## **2.5 La croissance presque constante de Quebec Iron & Titanium Corporation (QIT)**

En cinquième lieu, chez QIT, l'entreprise et le syndicat vont bien et il n'y a pas eu besoin de créer des alliances dans la communauté locale. Le syndicat local est vieux (50 ans) et a une réputation de solide batailleur. Les employés de QIT sont parmi les mieux payés de la région, notamment à cause des conditions de travail difficiles qui prévalent dans cette entreprise. La santé et la sécurité au travail ainsi que la diminution de la pollution sont les chevaux de bataille du syndicat depuis longtemps. On peut même dire que ces questions ont structuré les relations de travail dans cette entreprise depuis toujours. Ces propos du président du syndicat local résument bien la situation à QIT :

« On a signé une convention de six ans en 1995, avec ouverture sur le monétaire au bout de trois ans. Là [2001], on vient juste de renégocier pour cinq ans sans ouverture. La partie patronale voulait six ans, on a fait une offre à quatre ans et on s'est entendu pour cinq ans. On est allé chercher 19,37 % d'augmentation de salaire sur cinq ans. Quand on regarde ailleurs, Olymel est allé chercher 10 % sur six ans. C'est sûr que dans le moment, le marché de l'acier est à terre, mais ça va remonter. Dans les années 2003, la demande va être plus grande que l'offre, ça va faire remonter les prix. » (octobre 2001).

Comme tous les autres syndicats des entreprises étudiées, celui de QIT a pris la voie, dans les années 1980, de la participation des travailleurs dans la gestion de l'entreprise et dans l'augmentation de la productivité. Le syndicat de QIT a cependant toujours suivi une logique de conservation des barrières entre les corps de métier (mécanicien, soudeur, etc.) et d'augmentation des normes de la santé-sécurité au travail. Les quelques concessions ont toujours été compensées par des investissements de la part de la compagnie : entre 1984 et 1990, celle-ci a investi plus de 400 M \$, notamment dans une nouvelle aciérie et dans un centre de recherche. Sur le plan de la mobilisation, le syndicat n'utilise plus autant la tactique traditionnelle de l'arrêt de travail prolongé. Par ailleurs, il considère que la grève demeure un moyen de pression légitime et efficace (les travailleurs de QIT ont été en grève une dizaine de jours en 2001). Au niveau local, le syndicat entend plutôt ne pas se mêler de ce qui se passe en dehors de l'entreprise, notamment dans le domaine des revendications environnementales et celles relatives à la santé, afin de maintenir ses bonnes relations avec la direction et de se garantir contre des accusations de transmission d'information privilégiée à des personnes externes de l'entreprise.

Il n'en demeure pas moins que le syndicat de QIT entretient des liens au niveau international avec plusieurs autres syndicats actifs dans des entreprises appartenant à la même multinationale, notamment de mines sur la Côte-Nord du Québec, aux États-Unis, en Afrique du Sud et en Australie. Les actions à cet échelon visent à exprimer la solidarité envers la lutte locale ainsi qu'à fournir des ressources, matérielles ou cognitives.

## **2.6 Conclusions sur les stratégies syndicales**

Les stratégies syndicales de la dernière décennie à Sorel-Tracy sont fortement ancrées dans l'histoire de la syndicalisation de la région. On constate que les syndicats locaux font partie d'un réseau bien soudé constitué presque uniquement d'institutions syndicales : le Conseil central des syndicats nationaux de Sorel, la Fédération de la métallurgie, les services du groupe-conseil de la CSN, l'appui du Conseil central de la Montérégie-CSN et de la direction nationale de la CSN. Les syndicats locaux choisissent d'abord les stratégies traditionnelles de mobilisations, les ralentissements de production et les arrêts de travail, lesquelles sont toutefois employées de façon plutôt ponctuelle et non comme une stratégie unique de protestation. On constate aussi que la perception qu'ont les syndicats locaux de leurs conditions d'existence et de celles de la compagnie évolue rapidement : avec les expériences de « cogestion » et de « partenariat » dans les entreprises, de même que grâce à l'information fournie par la CSN, les syndiqués sont parfaitement aptes aujourd'hui à comprendre la situation de la compagnie et d'adapter leurs moyens de pression et leurs exigences au contexte économique ambiant. Ils sont aussi plus disposés à faire leurs certains des arguments avancés par la partie patronale, par exemple relativement aux besoins de modernisation et d'automatisation de certains équipements (ce qui entraîne toujours des mises à pied).

On s'aperçoit aussi que les syndicats ont tendance à s'adresser aux services offerts par la CSN avant de penser à aller voir du côté de la société civile (organismes communautaires ou de développement local). Cependant, ils feront appel aux représentants politiques, surtout aux échelons provincial et fédéral, pour tenter d'avoir prise sur ces multinationales gérées à l'échelle mondiale.

Ainsi les alliances locales s'expriment d'abord, à Sorel-Tracy, par des collaborations entre les syndicats locaux et la structure syndicale de la CSN. Ces réseaux rassemblent des gens qui se côtoient depuis assez longtemps. À Sorel, dans les milieux syndicaux, tout le monde se connaît et tout le monde se tutoie. Les présidents et les vice-présidents des syndicats locaux forment le Conseil CSN de Sorel, leurs locaux sont (presque) tous dans le même bâtiment. Il y a une proximité physique et idéologique entre ces personnes, une proximité entretenue depuis longtemps dans cette région.

Par ailleurs, les liens avec les hommes d'affaires et les commerçants sont très peu développés. Ceux avec le milieu communautaire (principalement la CDC et l'Atelier du chômeur) sont plus étroits, mais encore là les contacts personnels semblent jouer un rôle prépondérant. Il faut aussi mentionner une certaine mobilité « trans-sectorielle » (pourrait-on dire) des personnes : un militant qui fut autrefois impliqué dans la CSN peut se retrouver aujourd'hui au Centre local de services communautaires (CLSC), à la CDC ou au Centre de services communautaires, et vice-versa, comme c'est le cas avec plusieurs personnes que nous avons interrogées.

L'agglomération urbaine de Sorel-Tracy demeure de taille modeste, 40 690 habitants en 1996 pour quatre municipalités. De plus, c'est une agglomération en décroissance, -5,5 % entre 1981 et 1996, selon les données de recensement, et -3,1 % entre 1996 et 2000 selon un estimé de l'Institut de la statistique du Québec, pour un résultat estimé de 35 502 habitants en 2000 (voir Haf, 2001, pp. 4-5). Cela ne favorise certainement pas l'arrivée de sang neuf dans la société civile active de Sorel-Tracy. Les gens que l'on rencontre dans le milieu syndical sont donc là depuis longtemps, 15, 20, voire 25 ans.



### **3. Les stratégies des directions générales et des gens d'affaires locaux**

Le patronat sorelois ne forme pas un acteur homogène et est impliqué à divers degrés dans le développement économique de la région. On peut le diviser en trois sous-groupes : les directions générales des multinationales, les directions locales des usines et les gens d'affaires et de commerces locaux.

En premier lieu, les directions générales des multinationales qui détiennent les entreprises étudiées sont situées en dehors de la province ou du pays. Ces administrateurs ne sont pas vraiment attachés au territoire et n'ont pas vraiment son développement à cœur. Par exemple, aucun de leurs représentants ne participe aux tables de concertation locales (SADC, CLD, CDC), à la Chambre de commerce ou au « Comité de la relance » attaché au CLD (pourtant formé de gens d'affaires). Ces entreprises préfèrent faire cavalier seul ou se regrouper entre elles pour adresser des demandes précises directement auprès des trois paliers de gouvernement. En bref, elles n'ont pas besoin des hommes d'affaires locaux et des petits organismes de développement local. Elles n'entretiennent même pas de relations directes continues avec les syndicats qui représentent leurs employés.

Ce sont plutôt les directions locales des usines qui sont susceptibles d'avoir un plus grand ancrage dans le milieu. Les cadres et les cadres supérieurs sont souvent présents dans le portrait régional depuis longtemps. À titre d'exemple, le directeur de l'usine aux Aciers Atlas est le même depuis 30 ans (et c'est le frère du directeur de la Corporation de développement communautaire). Un autre de nos informateurs a été directeur chez Marine pendant la grève de 1984, directeur général aux Aciers Atlas à deux périodes différentes, président de la SADC et maintenant directeur de la corporation qui gère les parcs industriels et le port de Sorel-Tracy. Cet homme, considéré par les syndicalistes comme un « bon patron », est à l'origine de plusieurs initiatives pour le développement régional.

Les directions locales des entreprises retenues n'ont jamais décidé elles-mêmes de fermer boutique ou de rationaliser. La décision venait toujours de l'extérieur. Dans le cas des Forges de Sorel, ce sont les banquiers torontois qui ont dirigé la rationalisation des cadres. Dans le cas des Aciers Atlas, suite à la faillite du Groupe Sammi en Corée en 1997, l'entreprise soreloise a été mise sous la protection de la loi sur les faillites, rachetée par des

courtiers et son ancien directeur a été engagé pour la vendre, ce qu'il a fait deux ans plus tard à Slater Steel qui possède déjà les Forges de Sorel, et dont la maison-mère est basée à Toronto. Confronté à la nécessité d'investir dans les installations, Slater Steel envisageait au printemps 2001 de fermer définitivement les deux tiers de l'usine. La direction locale a alors demandé un délai pour pouvoir envisager des alternatives à la fermeture. Plusieurs scénarios sont à l'étude et un « Comité sur l'avenir des Aciers Atlas » a été formé au début d'octobre 2001 à la suite de rencontres entre la direction locale et le député provincial de la région, ministre de l'Éducation depuis le début de l'année 2002, anciennement président du Conseil du Trésor. Ce comité est composé de deux représentants locaux de l'entreprise, deux représentants du syndicat, deux représentants du « Comité de la relance » (dont le commissaire industriel), un représentant d'Investissement-Québec et un autre du ministre Simard. Deux rencontres ont eu lieu à ce jour. Elles ont permis aux représentants de l'entreprise de présenter l'état des lieux et de faire mention des besoins de l'entreprise pour assurer son développement. Lors de la seconde rencontre (mi-novembre 2001), le syndicat a accepté de commencer en janvier les négociations sur la prochaine convention, ce que lui demande l'employeur depuis mi-juin 2001. Ils ne sont pas obligés selon la loi de le faire avant l'automne 2002, alors ces négociations resteront informelles et les parties peuvent quitter la table n'importe quand.

Chez Beloit, qui fabriquait des machines pour l'industrie du papier, la décision de fermer les installations est venue des nouveaux propriétaires de la compagnie, un groupe allemand spécialisé dans l'alimentaire qui voulait diversifier ses intérêts, juste au moment où le marché de l'équipement pour l'industrie du papier dégringolait. La direction locale fut elle-même prise de cours par la décision de fermer l'usine et elle participa assez activement aux diverses alternatives envisagées par les syndiqués pour retenir l'entreprise à Sorel. La décision de déménager les installations en Ontario aurait été facilitée notamment par le fait que l'ancien président de Beloit Canada, qui était en poste depuis longtemps, a été remercié lors du rachat de l'entreprise. Cet homme, qui connaissait la culture syndicale québécoise et respectait la débrouillardise des travailleurs de son usine soreloise, ne l'aurait pas fermé. Les nouveaux propriétaires, par contre, n'éprouvaient aucun attachement pour le territoire.



Les directions locales ne peuvent donc pas être tenues responsables de grandes décisions comme, par exemple, la fermeture du chantier naval par GEC-Alstom ou la volonté de fermeture des deux tiers de l'usine des Aciers Atlas. De telles décisions se prennent à un niveau supérieur. Par contre, dans toutes les entreprises étudiées, il est à l'effet que des mises à pied temporaires sont choses fréquentes depuis des années : cela dépend du marché, des commandes, de la situation internationale. De cela, les directeurs locaux peuvent être tenus responsables et des mécanismes existent dans la plupart des conventions collectives pour réguler ces situations.

Quant aux hommes d'affaires locaux, ils furent absents de la scène du développement régional pendant un bon moment. La plupart de nos interlocuteurs s'entendent pour dire que la culture de l'entrepreneuriat fait défaut à la région, principalement parce que les grandes entreprises ont longtemps assuré un développement continu. Remédier à ce handicap est maintenant une priorité pour la région.

Certaines élites locales, cependant, furent partie prenante d'initiatives qui ont contribué à la création d'un nouveau climat dans la région de Sorel, où les rapports sociaux sont depuis longtemps structurés par les luttes syndicales. En 1985, après la dure grève chez Marine, un groupe de personnes rassemblées autour du directeur de Marine propage l'idée qu'il faudrait innover et commencer à se parler entre patrons et syndiqués. Plusieurs événements majeurs se tiennent entre 1985 et 1987 : un premier colloque sur les relations syndicales-patronales intitulé « *Dialogue pour un avenir meilleur* », qui obtient un certain succès malgré qu'il soit boudé par les syndicats locaux qui n'avaient pas encore digéré la grève chez Marine. Un second colloque tenu à l'initiative du député provincial local de l'époque réussit à attirer la CSN.

Dans le même esprit de rapprochement, en août 1986 une délégation de 13 personnes, pilotée par l'ancien directeur de Marine, part pour Caux (Suisse) pour participer à la « *Conférence internationale du Réarmement moral* »<sup>15</sup>. Indépendamment du contenu de la conférence, la délégation composée de patrons et de leurs vis-à-vis syndicaux, d'une journaliste et de députés locaux a vécu en Suisse une expérience qui leur a remis en

mémoire deux traits communs : leur sentiment d'appartenance à une région et leur volonté de la voir croître et se développer, malgré leurs divergences sur les manières à adopter pour y parvenir. Les membres du « Groupe des Treize » qui se forma en Suisse continuèrent par la suite à se côtoyer et le sentiment de solidarité qui s'était développé par l'effet du choc des cultures<sup>16</sup> servira à adoucir les relations de travail dans plusieurs entreprises et à renforcer le mouvement naissant en faveur du développement local. En 1987 fut tenu un autre colloque et la même année la CSN joint l'idée de la création d'un CADC dont l'ancien directeur de Marine deviendra le président.

Plus récemment, ce sont les investisseurs locaux qui sont à l'origine de la relance de l'idée de tenir un référendum sur les fusions municipales, ce qui a donné naissance à la ville de Sorel-Tracy en janvier 2001. Ils ont tenu un rôle de leadership dans ce projet qui avait l'adhésion des intervenants sociaux et d'une bonne partie de la population de l'agglomération. Seuls les maires ne voulaient pas envisager cette option. Le député provincial a aussi usé de son poids politique pour inciter les maires des quatre municipalités à respecter le mouvement d'appui aux fusions<sup>17</sup>. La fusion des municipalités était posée depuis longtemps par les acteurs locaux comme une nécessité pour assurer la relance économique de l'agglomération. La plupart des acteurs syndicaux et communautaires, d'ailleurs, déplorent que quelques hommes d'affaires un peu arrivistes se soient appropriés les mérites de la fusion de Sorel et de Tracy, alors que cette idée émane d'une pluralité d'acteurs locaux et faisait consensus.

Ces hommes d'affaires locaux sont aussi à l'origine du « Comité de la relance » à qui le député provincial a confié 21 M \$ sur trois ans (2000-2002) de la part du ministère des Régions pour investir surtout dans des infrastructures nécessaires à l'implantation de

---

<sup>15</sup> Le Réarmement moral est une organisation créée dans la foulée de la découverte des horreurs de la Deuxième Guerre mondiale. Son but est de promouvoir un dialogue entre les peuples d'où est absente l'idée de conflit.

<sup>16</sup> Selon un de nos informateurs, un sentiment de solidarité se serait développé entre les membres du groupe lorsqu'ils ont été confrontés à la culture suisse, aux aspects « spirituels » de l'organisation et à l'ampleur de son rayonnement. Des patrons et des délégués syndicaux qui ne se rencontraient que dans des bureaux étaient tout d'un coup forcés de dormir dans des chambres voisines et de manger ensemble tous les jours. Il y eut de fermes discussions sur la situation des relations de travail et sur ce que chacun devait faire pour que ça s'améliore.

<sup>17</sup> Finalement, Saint-Joseph-de-Sorel et Sainte-Anne-de-Sorel ont refusé de fusionner.

nouvelles entreprises. Le Comité de la relance est en fait un conseil d'administration pour le commissariat industriel qui est rattaché en théorie au CLD. Dans les faits, le commissariat industriel et le Comité de la relance agissent comme des entités parallèles au CLD plutôt que de lui rendre des comptes. Les 21 M \$ sont donc administrés par une dizaine de personnes, suivant une vision très affairiste et très « traditionnelle » du développement économique. Près de 8 M \$ ont été consacrés à l'achat de terrains appartenant à Alstom Power pour la création d'un nouveau parc industriel; 6 M \$ sont retenus pour le dragage de l'embouchure de la rivière Richelieu afin de permettre le renouveau des activités portuaires; 6 M \$ sont consacrés à un fonds d'aide aux entreprises qui veulent venir s'installer dans l'agglomération; le reste est affecté au fonctionnement du commissariat industriel et de la Corporation de développement des parcs industriels et du port de Sorel-Tracy qui a été créée pour l'occasion. Cette affectation des ressources provient d'un fonds discrétionnaire du premier ministre et a été annoncée dans le budget de l'État. Il a été obtenu grâce aux démarches du député local, Sylvain Simard.

C'est cette appropriation abusive de fonds publics et cette auto-proclamation d'être à l'origine de la relance de l'agglomération par ces gens d'affaires que contestent les acteurs syndicaux et communautaires. Cette lecture de la situation n'est pas fausse : il est vrai que le directeur du CLD se situe un peu en porte-à-faux vis-à-vis du commissariat industriel qui échappe en partie à sa direction. Il est aussi vrai que les personnes regroupées dans le « Comité de la relance » sont relativement nouvelles dans le décor et n'ont jamais contribué, auparavant, à la construction des rapports de concertation et à l'essor du développement local dans l'agglomération.



#### **4. Les stratégies des organismes de développement local**

---

Il y a deux organismes de développement local à Sorel, la SADC (anciennement CADC) et le CLD. Le premier a été créé en 1988, à l'initiative du député fédéral et avec le soutien de la CSN et des autres acteurs locaux qui déploraient un manque de ressources dans la région. Le second a été créé en 1998, dans la vague de création des CLD à l'échelle de la province par l'État québécois. À travers ces organismes s'exprime une vision régionale du développement qui, si elle prend en compte la voix de plusieurs acteurs significatifs, ne comptera pas dans ses rangs les très grandes entreprises que nous étudions.

Le CADC commence en 1987 par n'être qu'une instance consultative qui tente de regrouper le plus d'acteurs socioéconomiques. En 1989, après s'être fait dire par la ministre, au Colloque sur la Montérégie, de revenir quand un projet cohérent sera prêt, les acteurs locaux regroupés dans le CADC adoptent un premier plan stratégique de développement pour la région. Les axes directeurs de diversification de l'activité économique dans les domaines de l'environnement, du tourisme et de l'agroalimentaire sont alors identifiés. En 1994, suite à la faillite de Soreltex et de Beloit et afin de mettre ce plan à jour, la SADC entreprend une démarche auprès du ministre de l'Industrie et du Commerce, mais en vain. On se tourne alors vers les institutions publiques comme la Société québécoise de développement de la main-d'œuvre (SQDM), mais le dossier sorelois n'avance pas plus de cette façon. C'est alors qu'à la suggestion du Conseil central des syndicats nationaux de Sorel, la SADC entreprend en partenariat avec l'Université du Québec à Montréal (UQÀM) des recherches afin de définir des éléments de stratégie pour une relance industrielle de la région. En mai 1995, un protocole d'entente est signé entre l'UQÀM et les autres partenaires, soit le Conseil central des syndicats nationaux de Sorel, la Corporation de développement économique de Sorel-Tracy (dissoute dans le CLD en 1998), la SADC, la DRHC et la SQDM.

En mai 1996, la MRC s'implique dans le processus et publie un document d'orientation. En 1997, le plan de la SADC de 1989 est actualisé avec l'étude de l'UQÀM. Une autre étude de Yves Bélanger (UQÀM) est réalisée en 1998, en partenariat avec le Centre de recherche en environnement UQÀM—Sorel-Tracy (CREUST, affilié au Cégep). Quelques autres

études sont aussi réalisées par divers acteurs, dont un *Portrait environnemental de la région*. Ces divers documents serviront à la constitution du *Plan de redressement du Bas-Richelieu* (2000), réalisé par un « Comité conjoint de planification stratégique » qui regroupait deux représentants de chacun des deux organismes de développement local (SADC, CLD) et deux de leurs partenaires de la MRC, le tout appuyé par un « Comité des sages » constitué de cinq personnes fort actives dans le développement de la région depuis plusieurs années.

Le plan adopté en 2000 est le résultat des efforts concertés de la plupart des acteurs sociaux de la région. Les acteurs des « secteurs » suivants de la société ont été consultés : agriculture, communautaire, culture, économie sociale, économie traditionnelle et niveau d'emploi, éducation et formation de la main-d'œuvre, environnement, jeunesse, municipal, santé, tourisme<sup>18</sup>. Ce plan est aussi une mise à jour et une bonification de tous les autres plans qui ont été produits depuis 1989. Il révèle une cohérence dans la volonté régionale de relancer le développement.

La SADC semble bien implantée dans le milieu. Elle est active sur plusieurs dossiers concernant la petite et la moyenne entreprise. Elle a été impliquée dans le cas de la création de la coopérative de travailleurs chez Alstom Power (le projet Usimec Métal). La mission de la SADC concerne la petite et la moyenne entreprise et, à ce titre, elle n'entretient pas vraiment de relations avec les syndicats des entreprises que nous étudions. Il y a maintenant un seul représentant syndical qui siège sur le CA de la SADC<sup>19</sup> et, selon la directrice de l'organisme, il est assez difficile à mobiliser. Les syndicats, déplore-t-elle, se sont peu à peu refermés sur eux-mêmes et ne mettent plus de l'avant une vision régionale du développement socioéconomique.

Quant au CLD, il ne semble pas bénéficier du même pouvoir d'influence que la SADC. D'abord parce qu'il est encore très jeune, ensuite parce qu'il a vécu des problèmes de direction et, enfin, parce qu'il est dominé par le commissariat industriel qui lui est rattaché et qui dispose d'un plus grand budget et de plus de marge de manœuvre. Le commissariat industriel est engagé dans des grands projets comme le dragage de l'embouchure de la

---

<sup>18</sup> Tiré du *Plan de redressement du Bas-Richelieu*, 2000, p.1.

rivière Richelieu, l'achat d'un terrain pour un parc industriel et la prospection pour attirer des entreprises sur ce terrain. Le CLD, comme la SADC, dispose de fonds pour favoriser l'entrepreneuriat et la petite entreprise. Le commissariat industriel serait plus susceptible d'être en contact avec les grandes entreprises que nous étudions, ce qui a été le cas notamment dans l'achat du terrain de Alstom Power, ainsi que dans le « Comité sur l'avenir des Aciers Atlas » où le commissaire industriel nous a dit ne pas pouvoir rien faire. Le représentant syndical qui siège à la SADC fait la même chose sur le CA du CLD.

---

<sup>19</sup> Deux, en incluant un ancien représentant syndical fondateur du CADC et aujourd'hui représentant du milieu communautaire.





## **5. Les stratégies des représentants politiques**

---

Comme on a pu le voir tout au long du texte, les hommes politiques de la région se mobilisent dans un deuxième temps, après qu'on leur ait demandé de s'impliquer. Leurs interventions peuvent parfois être décisives. Cependant, à l'échelon local, les maires des municipalités de l'agglomération urbaine de Sorel-Tracy ne sont pas vraiment impliqués dans les cas retenus, notamment parce que les grandes entreprises n'ont plus beaucoup d'assise locale et que les syndicats vont plutôt chercher de l'appui auprès des hommes politiques aux niveaux provincial et fédéral. Les maires sont toutefois présents dans le développement régional via les tables de concertation que sont le CLD, la SADC et, dans une autre mesure, la MRC. Notons que le maire de Saint-Joseph-de-Sorel est aussi préfet de la MRC et que, à ce titre, il est très présent dans la région. Saint-Joseph-de-Sorel est une municipalité sur laquelle se trouvent beaucoup de grandes industries, dont quatre de nos cinq cas. Quant au premier maire de la jeune Sorel-Tracy, il est relativement nouveau dans le décor et ne semble pas être impliqué outre mesure dans le développement local et régional. Saint-Anne-de-Sorel, la troisième ville de l'agglomération, est principalement résidentielle et n'est pas très concernée par notre objet de recherche.

À l'échelon provincial, on a pu voir que les syndicats locaux font beaucoup appel aux hommes politiques pour intervenir directement auprès des directions des multinationales ou pour mettre sur pied des programmes de sauvetage. C'est d'ailleurs une pratique courante au Québec que des membres du gouvernement interviennent auprès des grandes compagnies établies sur son territoire. Ainsi en fut-il du ministre libéral de l'Industrie et du Commerce (Québec) de 1991 à 1994 qui a mis de l'avant deux idées majeures pour le développement industriel et régional : les grappes industrielles et les contrats de travail prolongés, dits « contrats sociaux » ou « pactes sociaux ». Ces deux idées vont orienter ses interventions tout au long de son mandat et vont influencer les subventions gouvernementales. Le ministre fut impliqué dans la recherche d'alternatives à la fermeture de Beloit, dans la signature du premier contrat social chez Atlas et dans la rationalisation chez GEC-Alstom.

Un second homme politique, le député du PQ Sylvain Simard, ancien président du Conseil du trésor et ministre de l'Éducation depuis le début de 2002, est fort actif dans la région. Les avis à son sujet sont partagés. Pour une part, il apparaît comme un homme de l'extérieur qui n'a pas d'assise dans la région et qui est un peu opportuniste. D'autre part, c'est un homme qui a de plus en plus de pouvoir, proche collaborateur d'un futur premier ministre. C'est aussi un homme qui se préoccupe de « sa » région, probablement parce qu'il sait qu'il doit s'en préoccuper pour conserver son siège de député.

C'est ainsi que l'enveloppe de 21 M \$ que gère le Comité de la relance est décrite comme « les millions à Simard, gérés par les hommes à Simard ». Si cet argent s'est retrouvé dans le Bas-Richelieu, c'est d'abord parce que le député a pu trouver une oreille sympathique en la personne du premier ministre. Ensuite parce que, depuis dix ans, l'agglomération de Sorel-Tracy a entrepris un processus de concertation et a montré une volonté d'agir collectivement, comme nous l'avons démontré tout au long de ce texte. C'est enfin parce que ce sont des hommes d'affaires qui ont approché le ministre, et parce que celui-ci a pu intervenir auprès du Premier ministre et du ministère des Régions, que le projet a pu avancer. Cet argent est géré en partie par le commissariat industriel rattaché au CLD.

Quant aux autres interventions qui nous intéressent, le ministre Simard a pu favoriser l'extension du programme d'aide aux ex-travailleurs de Alstom à d'autres travailleurs (1998). Toutefois, son initiative du « Comité sur l'avenir des Aciers Atlas » (octobre 2001) ne semble avoir pour fonction que de convaincre le syndicat de rouvrir la convention collective pour, ainsi, tenter de sauver la compagnie (mais sacrifier 200 emplois).

À l'échelon fédéral, les hommes politiques sont sollicités à une moindre fréquence et d'une autre façon. Par exemple, il y a eu une représentation auprès du ministre des Finances concernant l'assurance-emploi, en 1998 (Paul Martin, Parti libéral du Canada (PLC)). La délégation était constituée de syndicalistes et de groupes communautaires, notamment de Sorel-Tracy. Elle s'inscrivait dans une démarche provinciale de questionnement sur le nouveau programme d'assurance-emploi. Il y eut aussi dans les années 1980 une délégation d'une quarantaine d'autobus sorelois pour aller demander, sur la colline parlementaire à Ottawa, le droit du chantier naval de Sorel de soumissionner sur un projet de frégates pour

la marine nationale. L'événement avait rassemblé tous les acteurs de la région, à l'initiative du groupe du directeur de Marine et de celui des syndicats locaux.



## 6. Les stratégies du milieu communautaires

---

Le milieu communautaire de la MRC du Bas-Richelieu est un des acteurs le moins directement sollicité par les syndicats locaux, notamment depuis la perte du Conseil central des syndicats nationaux de Sorel :

« Quand il y avait un conseil central local, il y avait des préoccupations qui dépassaient le quotidien d'une section locale avec une entreprise. Quand c'est devenu régionalisé, je pense qu'il y a eu un affaiblissement du mouvement syndical localement, et les préoccupations qui dépassent le quotidien se sont fortement affaiblies. C'est pourquoi, quand tu me poses des questions sur la cohésion entre le communautaire et le syndical, je veux pas dire qu'on est plus fort qu'eux, mais on a développé des liens avec des acteurs sociaux de façon plus significative que les sections locales des syndicats qui travaillent sur la base d'un syndicat, une entreprise. S'il y a un processus de planification dans le centre urbain, par le fait des syndicats, ça ne transparait pas, en tout cas pas par la délégation de personnes sur les instances de concertation [CLD et SADC]. »  
(Directeur de la CDC du Bas-Richelieu, octobre 2001).

Le milieu communautaire s'est développé parallèlement aux activités syndicales, ce qui nous permet quand même de le relier, à travers plusieurs initiatives locales, aux cas de mobilisations syndicales que nous étudions.

Depuis longtemps existent dans la région l'Atelier du Chômeur, le Regroupement des chômeurs, le Centre d'organisation et de formation des travailleuses et travailleurs en entreprises collectives (OFTEC) et Techno Laser qui sont des exemples d'organismes sans but lucratif qui, à l'origine, ont été mis sur pied par des travailleurs au chômage. Il y a aussi la CDC du Bas-Richelieu qui regroupe une cinquantaine de membres parmi les organismes communautaires et les entreprises d'économie sociale de la région. Née en 1987, la CDC du Bas-Richelieu a souvent eu des problèmes financiers et une existence virtuelle. Depuis 1995, elle réussit toutefois à obtenir du financement récurrent. Depuis 1997, elle est responsable du développement de l'économie sociale et offre des ressources de formation, prenant ainsi la relève du COFTEC. La CDC, à travers son directeur, est aussi présente à la SADC, au CLD et dans toutes les instances communautaires de la région.

La CDC a été impliquée dans l'initiative baptisée « Centre d'organisation et de formation des travailleurs et des travailleuses en entreprise collective » (COFTEC). C'est en 1990,

alors que GEC-Alstom va au plus mal et qu'est annoncée la fermeture du chantier naval, que la CSN convie le milieu communautaire à une rencontre du Conseil central des syndicats nationaux de Sorel sur le thème de l'emploi. Il sortira de ce premier contact l'idée d'offrir de la formation en entrepreneuriat collectif aux gens d'une région qui manquait de tradition entrepreneuriale :

« L'objectif était de susciter un certain partenariat et un lieu de discussion favorisant la naissance d'entreprises collectives, partant du concept que, dans la région de Sorel comme ailleurs au Québec, l'entrepreneuriat collectif avait réussi à faire des choses intéressantes. On pourrait dire que le syndicat de travailleurs est une entreprise collective dans un certain sens, mais la région disposait d'exemples comme le Centre communautaire Notre-Dame, l'Atelier du chômeur, la Maison d'animation populaire, le Regroupement des chômeurs, un certain nombre d'organisations communautaires ou collectives qui démontraient finalement que, avec des organisations collectives, on réussissait à dégager certaines énergies, certaines forces dans un processus qui, à terme, réussissait à faire naître des entreprises. » (Directeur de la CDC du Bas-Richelieu, octobre 2001).

Le projet COFTEC va d'abord offrir l'espace nécessaire à la naissance d'une réflexion sur l'entrepreneuriat collectif dans la région et ensuite favoriser la réalisation de quelques projets. La clientèle du COFTEC était constituée principalement d'ex-travailleurs de GEC-Alstom, de Marine, de Beloit et de Soreltex, éligibles pour la plupart, aux programmes d'aide aux travailleurs autonomes. En 1997, ne pouvant plus garantir la continuité des services par manque de financement, le COFTEC demande à la CDC du Bas-Richelieu d'assurer le développement du secteur de l'économie sociale.

Depuis ce temps, la CDC mise beaucoup sur le développement de l'entrepreneuriat collectif via les fonds gouvernementaux pour l'économie sociale. Elle est impliquée dans la création de quelques coopératives de travail dans la région.

## **7. Pistes pour l'analyse des stratégies locales**

---

Notre objet de recherche est la formation d'alliances locales par les syndicats dans la région de Sorel-Tracy. Nous définissons « alliances locales » par le fait d'aller chercher l'expertise d'acteurs extérieurs à l'entreprise et à la filière syndicale lorsque des problèmes majeurs se présentent. Pour documenter cet objet de recherche, nous avons reconstitué le récit des mobilisations dans le cas de cinq entreprises représentatives de l'agglomération soreloise. Nous sommes allés chercher les impressions d'acteurs issus de tous les secteurs de la société civile. Que pouvons-nous conclure de cette enquête ?

Dans un premier temps, il semble clair que la structure et la culture du syndicalisme mises en place par la CSN dans la région exercent une influence massive sur la détermination des stratégies des syndicats locaux face aux agissements de leurs employeurs. La voie privilégiée demeure le « partenariat » à l'intérieur de l'entreprise et la conservation des relations établies avec la direction. Que ce soit par le biais de la négociation traditionnelle, de l'utilisation de programmes comme les CAMO ou par le biais d'autres initiatives de cogestion, tous les syndicats que nous avons interrogés empruntent d'emblée cette voie lorsqu'un problème se présente. De plus, c'est aux experts syndicaux qu'on s'adresse d'abord. Les stratégies sont donc celles établies en collaboration avec le directeur de la Fédération de la métallurgie de la CSN ou avec le conseiller à la mobilisation de la CSN à Sorel. Ces deux personnes sont présentes sur ce terrain depuis plus de 20 ans. C'est une des raisons pour lesquelles nous disions plus haut que les relations personnelles sont si importantes dans la dynamique de la région de Sorel. C'est vrai pour le côté patronal et commercial, c'est aussi vrai pour le côté syndical.

Ainsi, le recours à des acteurs comme la SADC ou le CLD ne semble pas être une formule intéressante pour les syndicats de Sorel-Tracy. La CDC du Bas-Richelieu n'a pas la capacité de mobiliser des acteurs du milieu pour orchestrer une alliance locale forte comme celle de la Dominion Bridge à Lachine en 1998 (voir Tremblay, 2000 ; Silvestro, 2004). Le partenariat avec des acteurs du milieu communautaire s'est manifesté avec des projets comme COFTEC ou encore par le biais de nouvelles coopératives de travail (Usimec Métal, Techno Laser), donc surtout dans le secteur de l'économie sociale et non en

« Comité de survie, de relance ou de vigie » rassemblant représentants politiques, institutions publiques, organismes communautaires, commerçants et syndicats qui tentent ensemble d'élaborer une stratégie concertée qui permettra d'agir sur plusieurs plans simultanément. Comme les syndicats sont tentés de créer leurs propres structures pour offrir des services de type communautaire à leurs membres (par exemple avec le Comité d'aide à l'emploi Richelieu du syndicat de Alstom Power), les liens avec la société civile à l'extérieur des usines sont moins nombreux que dans d'autres milieux comme le Sud-Ouest de Montréal où l'on retrouve en outre deux organismes communautaires implantés depuis longtemps, le Regroupement économique et social du Sud-Ouest (RÉSO) et la CDÉC Transaction pour l'emploi, habitués depuis plus de dix ans à intervenir dans la sphère autrefois réservée aux seuls acteurs syndicaux et patronaux.

Dans un deuxième temps, il apparaît que les organismes de développement local que sont la SADC et le CLD pourraient devenir des partenaires de choix pour les syndicats locaux dans certaines situations. Le conseil central des syndicats nationaux de Sorel s'est d'ailleurs fortement impliqué dans le fonctionnement de la SADC, mais sa participation y est aujourd'hui réduite (peut-être parce que le Conseil central décisionnel a été déplacé vers Saint-Hubert, c'est du moins l'avis de plusieurs de nos informateurs). Deux autres obstacles s'opposent à des partenariats entre les syndicats locaux et la SADC. D'un côté, la mission de la SADC est plutôt axée vers l'aide aux petites entreprises, c'est à ce titre qu'elle a pu participer au projet de Usimec Métal (étude de faisabilité pour une coopérative de travail). Sa mission exclut donc les très grandes entreprises. D'un autre côté, le peu de désir d'implication locale des syndiqués qui travaillent mais ne demeurent pas nécessairement dans l'agglomération de Sorel-Tracy semble être un gros obstacle si on le conjugue avec la tradition syndicale de la région.

Cependant, la SADC pourrait servir de table de discussion rassemblant les différents acteurs locaux. C'est d'ailleurs un des piliers de sa mission. Le problème demeure toujours la participation syndicale et le désir et la volonté de développer de véritables partenariats. Mais les petites et moyennes entreprises sont peu présentes à Sorel-Tracy et les syndicats locaux ne s'intéressent pas particulièrement au développement de l'entrepreneuriat.



C'est la même situation qui prévaut avec le CLD. Non seulement sa mission est-elle axée vers le développement de la petite entreprise et de l'entrepreneuriat, mais un commissariat industriel dirigé par un Comité de la relance qui n'est pas jugé légitime par les acteurs syndicaux le domine, ce qui n'encourage pas la participation. Car si on peut dire que le Conseil central de la CSN de Sorel, et les syndicats locaux dans une moindre mesure, soient impliqués dans le développement économique local, on ne peut affirmer qu'ils agissent en partenariat, ni même en étroite collaboration, avec les hommes d'affaires qui participent au Comité de la relance.

Dans un troisième temps, il nous semble manifeste que les projets de coopératives de travail rejoignent beaucoup d'intervenants dans la région. Peut-être est-ce là un moyen de conjuguer le développement de l'entrepreneuriat et la décroissance des grandes entreprises soreloises. Les projets de COFTEC, Techno Laser et Usimec Métal ont tous réunis des acteurs syndicaux, communautaires et d'autres provenant des organismes de développement local et des institutions publiques. Peut-être est-ce là la voie des alliances locales à Sorel-Tracy.



## Conclusion

---

En considérant ces quelques pistes d'analyse, nous sommes dans l'obligation de conclure en disant que la stratégie des alliances locales telle qu'on a pu l'observer à Montréal (Tremblay, 2000; Silvestro, 2004) et ailleurs (FTQ, 1999) ne se retrouve pas dans les mêmes termes à Sorel-Tracy. Pourtant, on retrouve dans cette région des grandes entreprises qui ont fortement contribué au développement de l'agglomération et qui sont aujourd'hui en décroissance. On retrouve aussi un fort sentiment d'appartenance au territoire chez la population mais, par contre, on observe nettement une coupure — récente — entre les syndiqués qui travaillent dans l'agglomération mais qui n'y vivent pas et la population locale qui, de plus en plus, n'est pas employée par les grandes entreprises locales. La faiblesse du milieu communautaire et ses liens relâchés avec le milieu syndical sont d'autres variables qui semblent faire en sorte que des alliances fortes entre les travailleurs et la société civile n'aient pu se développer à Sorel-Tracy. On constate aussi que les syndicats orchestrent eux-mêmes leurs campagnes médiatiques et font eux-mêmes les contacts avec les représentants politiques lorsqu'ils le jugent nécessaire. Par conséquent, le besoin d'aller chercher de l'expertise à l'extérieur de la filière syndicale n'est pas ressenti et n'est pas développé chez les responsables des syndicats locaux que nous avons rencontré. Les organismes de développement local et ceux du milieu communautaire semblent évoluer dans un espace parallèle à celui des syndicats.

Cependant, il serait incorrect de conclure en disant que les stratégies locales de relance socioéconomique dans l'agglomération de Sorel-Tracy n'ont pas donné de résultat. En effet, on retient au moins cinq éléments qui témoignent de la volonté locale de relancer le développement. Ces cinq éléments sont le résultat de l'ensemble des initiatives des acteurs de la région, en ce sens que ces dernières ont permis, avec le temps, d'établir un véritable plan de développement régional qui résulte des efforts collectifs de concertation.

- 1- L'établissement d'un centre de recherche affilié à l'UQÀM est dû aux acteurs rassemblés dans la SADC. Ce centre de recherche public qui peut recevoir des commandes du privé a fortement contribué à relancer le développement de nouvelles technologies en lien avec les entreprises régionales. À ce jour, au moins deux

entreprises ont pu bénéficier du centre pour développer un nouveau produit à partir des résidus d'autres usines de la région. Il est indéniable qu'à moyen terme, ce centre de recherche contribuera encore à la relance de la région, notamment en permettant de développer localement des solutions technologiques pour que de nouvelles entreprises s'implantent.

- 2- La prise en main du développement local et la volonté de concertation des acteurs du milieu ont permis d'attirer un fonds de 21 millions de dollars pour le développement de quelques grands projets, comme on a pu le voir dans le texte. Ce fonds en est un de reconnaissance des efforts faits dans la région. Ce premier fonds, rattaché au CLD, a facilité l'injection d'une seconde enveloppe de développement dans la région, celle-là relevant de l'Initiative régionale stratégique (IRS) du gouvernement fédéral. Cette seconde enveloppe est dévouée à la SADC et s'inscrit dans les priorités identifiées dans le plan stratégique de développement régional, lequel résulte d'une concertation régionale. Il permettra, en plus de financer des projets, de dégager des ressources d'expertise pour l'évaluation de ces projets. Non récurrents, ces fonds n'en sont pas moins de formidables outils pour la région et il est clair qu'ils résultent des efforts engagés depuis des années par les acteurs locaux, toutes catégories confondues.
- 3- Concernant la dernière politique québécoise de développement local (1997) qui a mis en place les CLD, il est important de noter que les centrales syndicales, notamment la CSN, ont été actives à l'échelon national dans la préparation de la politique. À l'échelon local, l'établissement du CLD Sorel-Tracy, comme tous les autres de la province, a fait l'objet d'une entente locale qui lui donnait sa configuration particulière et ses priorités régionales spécifiques. En ce sens, le CLD Sorel-Tracy est un autre exemple de la concertation qui s'établissait à Sorel-Tracy. De même en fut-il pour l'établissement du CADC (ancienne appellation de la SADC) qui, sans être une demande des syndicats locaux, fut fortement influencé par ceux-ci, notamment dans l'élargissement de la concertation à l'ensemble des acteurs locaux. De plus, la CSN de Sorel-Tracy a beaucoup misé sur le CADC après sa mise sur pied et il est indéniable que sans les efforts des syndicats, le programme n'aurait pas été reconduit en 1993.

- 4- Dans le même ordre d'idées, les acteurs régionaux ont établi des règles de fonctionnement en ce qui concerne la gouvernance locale. Ainsi, depuis la venue du CLD, les deux organismes travaillent étroitement ensemble même si, formellement, chacun relève d'un niveau de gouvernement différent (provincial et fédéral). Il n'en reste pas moins qu'au-delà de cette « guerre des drapeaux », il y a une volonté de travailler ensemble, ce qui démontre que ce sont les besoins de la région qui priment sur les formalités et les irritants administratifs.
  
- 5- Enfin, comme illustration de la bonne marche des initiatives et du progrès réalisé depuis quelques années, des initiatives non prévues et qui ne viennent pas nécessairement du milieu syndical commencent à émerger. Par exemple, un plan de revitalisation du centre-ville de Sorel est actuellement en cours. Même si elle s'inscrit de façon générale dans le plan de redressement du Bas-Richelieu, il n'en reste pas moins que cette initiative n'était pas prévue au programme et qu'elle est la bienvenue. Elle a pour but d'assurer la revitalisation sociale et économique de ce centre-ville aux nombreuses vitrines vides. En ce sens, cette initiative rejoint le plan de redressement du Bas-Richelieu qui identifiait, entre autres, le développement de l'entrepreneuriat et celui du secteur touristique pour relancer la région.

Avec ces exemples, on peut aisément se rendre compte que les syndicats sorelois ont eu une influence certaine sur l'initiation de la concertation et du redéveloppement régional. On pourrait rajouter le fait que le secteur de l'économie sociale sorelois a en grande partie été mis sur pied par des anciens travailleurs syndiqués, la plupart de chez Alstom, parfois avec l'aide de leur syndicat. Il est ainsi clair que, même si les syndicats sorelois rattachés à la CSN n'ont pas développé le même type d'alliances locales que leurs confrères de la FTQ à Montréal (Silvestro, 2004), leurs stratégies d'action ont donné des résultats appréciables qui ne sont pas à négliger.



## Bibliographie

---

- Dufault, Linda et Andr ee Gervais (1988) «  volution de l'activité industrielle de la région de l'Acier au XX<sup>e</sup> siècle », dans *Le Carignan*, vol. 2, no 3, automne 1988, pp. 15-31.
- Fédération de la métallurgie du Québec (1991) *Les Forges de Sorel, une expérience réussie...*, document audiovisuel, CSN, 52 minutes.
- Fédération des travailleurs et des travailleuses du Québec (1999) *Pour rétablir un rapport de force : les alliances locales. Les luttes syndicales ne se gagnent pas seules*, Montréal, FTQ-Fonds de solidarité de la FTQ-Service aux collectivités de l'UQÀM, 32 pages.
- Germain, George-Hébert (1985) « Lamoureux de Sorel », dans *L'Actualité*, juillet 1985, pp. 41-49.
- Haf, Rémi, avec la collaboration de Guy Lacroix (2001) *Portraits socio-économiques de Sorel-Tracy et du Sud-Ouest de l' le de Montréal*, document de travail, Montréal, UQÀM, Cahiers de l'ARUC- conomie sociale, collection Recherche, no R-07-2002, 62 pages. <http://www.aruc-es.uqam.ca/aruces/publications/publications.htm>
- Lachapelle, René (1996) « Approches syndicales de la crise de l'emploi : l'action des syndicats CSN de la région de Sorel », * conomies et solidarités*, vol. 28 no 1, pp. 83-100.
- Lachapelle, René (2001b) « Le développement local à Sorel-Tracy », communication au Colloque en développement régional *Quel avenir pour les régions du Québec en ce début de millénaire ?*, Hull, UQAH, 29 nov. 2001.
- Lachapelle, René (2001a) « Deux décennies de concertation, le partenariat en développement local à Sorel », dans *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 14 no. 1.
- Lemieux, Sylvie (2001) cahier spécial « Sorel-Tracy, le grand virage environnemental », dans *Journal Les Affaires*, 16 juin 2000, 16 pages.
- Silvestro, Marco (2004) *Regard croisé sur les mobilisations syndicales et les alliances locales dans le Sud-Ouest de Montréal*, rapport de recherche, Montréal, UQÀM, cahiers de l'ARUC- conomie sociale, collection Recherche, no R-10-2004 <http://www.aruc-es.uqam.ca/aruces/publications/publications.htm>
- Syndicat des employés des Aciers Atlas (1999) *L'unité solidarité, journal du syndicat des employés des Aciers Atlas*, édition spéciale 20<sup>e</sup> anniversaire, juin 1999, 12 pages.





**Annexe I**  
**Schéma pour la tenue des entretiens**

---



### **1<sup>er</sup> thème : Diagnostic initial**

- Quelle était la situation avant que vous n'ayiez conscience de la crise ?
- Quelle lecture faisiez-vous du contexte économique (industriel) local – sectoriel – global ?
- Y avait-il des collaborations, des alliances, avec d'autres acteurs ? oui - non – pourquoi ?

### **2<sup>e</sup> thème : Éléments déclencheurs de la crise**

- Qu'est-ce qui vous a mis la puce à l'oreille, comment avez-vous senti que quelque chose allait se passer ?
- Quel est / quels sont les éléments déclencheurs de cette crise ?

### **3<sup>e</sup> thème : La crise**

- Quelle est la nature de la crise ? (Forts licenciements, rachat, fermeture)
- Ses éléments principaux ? Ses effets sur les travailleurs ?
- Comment interprétez-vous cette crise ? Quelles ont été vos impressions au moment où l'avez appris ?
- Y a-t-il eu des situations semblables antérieurement dans cette usine / entreprise ?

### **4<sup>e</sup> thème : Les mobilisations – la réponse**

*(Mettre l'accent sur les dynamiques, les processus. Établir la séquence temporelle. Faire ressortir les motivations, les intérêts, les rationalités des acteurs)*

- Quelles ont été vos stratégies pour répondre à cette crise ?
- Quelles ont été les alliances que vous avez établies ? Avec qui ? Pourquoi ? Et pourquoi pas avec d'autres acteurs ?
- Aviez-vous des réseaux de mobilisation auxquels vous avez pu faire appel ?
- Quels étaient les choix stratégiques qui s'offraient à vous ? Pourquoi avoir fait tel choix plutôt qu'un autre ?
- Comment évaluez-vous ces stratégies, maintenant que la mobilisation est terminée ?
- Comment se sont déroulées les négociations pour gérer la crise ? Compromis, consensus, effets d'ascenseur, tirage de bras ?

### **5<sup>e</sup> thème : La stabilisation de la situation**

- Comment s'est dégageé l'issue à la crise ? Comment avez-vous senti que cela se terminait ?
- Comment cela s'est terminé ?

### **6<sup>e</sup> thème : De la reprise à maintenant**

- a) Le point sur l'entreprise et les gens impliqués dans la crise.
- b) Les apprentissages et les transferts que vous avez fait par rapport à cette crise.
  - Pouvez-vous tirer des enseignements pour les transférer vers d'autres cas ?
  - Avez-vous mis en place des outils et des mécanismes de prévention ou de gestion de crise ?
- c) Le point sur les alliances.
  - Est-ce que vous considérez que les alliances ont porté fruit ?
  - Avez-vous consolidé ces alliances après la crise ?
  - Qu'avez-vous appris de ces alliances ?
  - Quel est le futur de ces alliances ?



**Annexe II**  
**Liste des groupes dont des représentants ont été rencontrés**

---



- Syndicat des Aciers Atlas (président & vice-président)
- Syndicat des Aciers Forgés (président)
- Syndicat de QIT Fer et Titane (président)
- Syndicat de Alstom Power (président & responsable du Programme pour travailleurs âgés, PPTA)
- Syndicat de Beloit Canada (ancien vice-président, aujourd'hui dans le milieu communautaire sorelois)
- CSN, Conseil Central Montérégie (conseiller à la mobilisation)
- Fédération de la métallurgie de la CSN (directeur des services)
- SADC (directrice générale)
- Centre local d'emploi (un ancien de DRHC, maintenant au CLE et aussi conseiller municipal)
- CLD de Sorel-Tracy (directeur général & commissaire industriel)
- Corporation de développement des parcs industriels et du port de Sorel-Tracy (directeur, ancien directeur des usines de MIL et Aciers Atlas, ancien président de la SADC et de la CDÉ de Sorel)
- Corporation de développement communautaire (directeur, aussi sur le CA du CLD)
- CLSC (ancien président du Conseil CSN de Sorel, maintenant organisateur communautaire)





**Annexe III**  
**Présentation de l'ARUC-ÉS**

---



## ➤ **Qu'est-ce que l'ARUC en économie sociale ?**

L'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale est une infrastructure de partenariat pour la recherche, la formation, la diffusion et l'échange de connaissances en économie sociale. Elle est constituée de membres provenant tant du milieu universitaire que de différents milieux d'intervention. Ses activités portent sur les pratiques issues de la nouvelle économie sociale, celle qui connaît un essor important depuis les années 1980 au Québec et ailleurs dans le monde.

## ➤ **Les partenaires**

### Universités

- L'Université du Québec à Montréal
- L'Université du Québec en Outaouais
- L'Université du Québec à Chicoutimi
- L'Université Concordia

### Communautés

- Le Chantier de l'économie sociale
- La Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec et le Fonds de solidarité
- La Confédération des syndicats nationaux et Fondation
- Une trentaine de partenaires sectoriels ou spécialisés dont l'Association des Centres locaux de développement et l'Association des régions du Québec

## ➤ **Les objectifs**

1. Soutenir le développement du modèle québécois d'économie sociale
2. Produire des savoirs neufs qui seront utiles au développement des collectivités
3. Favoriser le partage des connaissances entre les universités et la communauté

## ➤ **Les activités**

Les activités prévues au sein de l'ARUC permettront de créer une synergie entre les différents acteurs liés au développement de l'économie sociale et des collectivités où elle s'enracine.

- ❖ La recherche
- ❖ La formation
- ❖ La diffusion et le partage des connaissances

➤ **Les chantiers d'activités partenariales (CAP)**

Les activités sont regroupées au sein de sept chantiers qui correspondent aux principaux secteurs de l'économie sociale.

- ❖ *Le développement local et régional*
- ❖ *Le développement durable*
- ❖ *Le maintien de l'emploi et l'insertion socioprofessionnelle*
- ❖ *Le logement communautaire et social*
- ❖ *Les services aux personnes*
- ❖ *Le financement de l'économie sociale*
- ❖ *Loisir et tourisme social*

À ces sept chantiers s'ajoutent deux chantiers transversaux en réponse à des interrogations qui sont partagées par l'ensemble des acteurs de l'économie sociale.

- ❖ *L'évaluation sociale et les systèmes d'information*
- ❖ *Échanges et comparaisons internationales*

➤ **Les structures de fonctionnement**

Le principe de base est la reconnaissance de la place, des compétences et du rôle de chacun des partenaires. Les contenus des activités, les méthodologies, les modes de diffusion, les budgets sont décidés et réalisés dans des instances paritaires.

- ❖ *Comité de direction*
- ❖ *Comité de coordination*
- ❖ *Comité exécutif*
- ❖ *Chantiers d'activités partenariales*
- ❖ *Comité d'encadrement des projets*

*L'existence de l'ARUC-économie sociale est rendue possible grâce aux contributions du Conseil de recherche en sciences humaines du Canada, des quatre universités (UQÀM, UQO, UQAC, Concordia), et des différents partenaires de la communauté.*

**Annexe IV**  
**Liste des cahiers de l'ARUC-ÉS**

---