

# Les composantes du développement économique visant l'emploi dans les régions périphériques du Québec :

examen de la prise en compte du marché du travail, du rôle des politiques publiques, des relations de partenariat et de l'importance des ressources régionales du soutien

## Saguenay-Lac-Saint-Jean : créneau Transformation de l'aluminium (projet ACCORD)

Recherche et rédaction : **Martine Poulin**, École de relations industrielles, Université de Montréal

Direction : **Jean Charest**, École de relations industrielles, Université de Montréal



Cette recherche a été effectuée par **Martine Poulin**, doctorante à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal, sous la direction de **Jean Charest** (PH. D.), professeur agrégé à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal et chercheur au Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail. M. **Denis Ledoux** a effectué la révision du texte. La page titre est l'œuvre de **Nicolas Roby**, coordonnateur scientifique au Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT).

*Les auteurs sont seuls responsables de l'analyse et des opinions émises dans ce document. Cette étude n'engage d'aucune façon ni les promoteurs du projet, ni l'organisme qui a subventionné la recherche. Toute reproduction totale ou partielle du présent document est permise pourvu qu'on en mentionne la source.*

**Octobre 2007**



## Remerciements

Nous voulons en premier lieu remercier les personnes des régions de l'Abitibi-Témiscamingue, du Bas-Saint-Laurent, de la Côte-Nord, de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine et du Saguenay-Lac-Saint-Jean ainsi que des autres régions qui ont consacré quelques heures précieuses de leur temps à nous accorder une entrevue, condition essentielle de la réalisation de cette recherche.

Un merci particulier aux présidents des comités ACCORD de ces régions ainsi qu'aux professionnels du Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) et d'Emploi-Québec qui nous ont transmis les études et la liste des membres des comités.

Nous tenons également à remercier la Direction des politiques de développement régional du MDEIE qui a bien voulu nous conseiller dans la démarche, nous transmettre de l'information et nous ouvrir les portes auprès de la présidence des comités ACCORD.

Cette recherche a été rendue possible grâce à la contribution financière du programme de subvention à la recherche appliquée (PSRA) aux conditions d'application de la *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre*. Nous remercions à cet effet la **Commission des partenaires du marché du travail**. L'analyse des créneaux a été rendue publique grâce au Programme de soutien pour des projets de transfert de connaissances du **Fonds de soutien à la valorisation VINCI** de l'Université de Montréal.



## Préambule

Cette recherche vise à répondre à une préoccupation exprimée par la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) en novembre 2004 qui consistait à « ... mieux comprendre comment les dimensions régionales déterminent la formation de la main-d'œuvre en emploi ». Ce document s'intéresse aux composantes du développement économique visant l'emploi dans les régions à faible population et éloignées des grands centres. Nous voulons savoir, entre autres, la place et le rôle de la formation de la main-d'œuvre à l'intérieur de ces composantes.

Pour répondre à cette préoccupation de recherche, nous avons examiné le projet ACCORD (Action concertée de coopération régionale de développement) parrainé par le Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) du Québec. Le projet ACCORD est une démarche initiée par le gouvernement du Québec au début des années 2000. Il vise « à construire un système productif régional compétitif sur le plan nord-américain et mondial dans chacune des régions du Québec, par l'identification et le développement de créneaux d'excellence, qui pourront devenir leur image de marque »<sup>1</sup>.

Au printemps 2007, un rapport-synthèse a été remis à la CPMT résumant la recherche effectuée au cours des deux dernières années et que l'on peut consulter à l'adresse suivante : <http://www.cpmt.gouv.qc.ca/recherches/dimensions.asp>. Dans cette recherche, on retrouve une analyse transversale des résultats recueillis dans chaque créneau d'excellence sélectionné. Étant donné l'intérêt de connaître les résultats spécifiques aux créneaux, nous avons décidé de publier ceux-ci.

Le présent document vise donc à faire part des résultats obtenus dans un créneau particulier. Le contenu repose sur les informations factuelles issues des opinions exprimées lors des entretiens et des données secondaires recueillies. Les aspects touchant la formation de la main-d'œuvre sont intégrés dans les différentes parties. Pour une analyse plus soutenue, une synthèse de l'ensemble des résultats incluant ceux relatifs à la formation de la main-d'œuvre, des

---

<sup>1</sup> [HTTP : //www.mderr.gouv.qc.ca/nder/portail/developpementRegional/nav/accord.html](http://www.mderr.gouv.qc.ca/nder/portail/developpementRegional/nav/accord.html)

précisions sur la méthodologie ainsi que des pistes de recherche en matière de développement économique régional, il convient de consulter le rapport-synthèse.

### **Modèle et cadre conceptuel**

Sur le plan théorique, notre objectif était de proposer un modèle et un cadre conceptuel adaptés aux caractéristiques des régions périphériques du Québec. Au terme d'une revue de la littérature scientifique et de diverses approches théoriques examinées, nous avons élaboré un modèle analytique de départ dont les variables permettent la validation, mais aussi l'induction, c'est-à-dire la découverte de dimensions ou d'explications non prévues à l'origine. Ce modèle conceptuel était posé à titre exploratoire (figure 1).

L'**emploi** est au cœur de notre modèle théorique. La création d'emplois sur le plan quantitatif et qualitatif devrait être, à notre avis, l'essence même d'un projet de développement économique régional.

Notre modèle ne minimise pas le rôle de l'État et l'importance de ses institutions. Cette position est cohérente avec la réalité historique des régions périphériques du Québec où l'État a été un acteur important de leur développement. Dans ce sens, un **projet de développement économique régional** initié par l'État peut avoir un impact positif sur l'emploi.

Certains facteurs contribuent à ce qu'un projet de développement économique régional soit efficient. De notre revue de littérature, nous retenons, en premier lieu, qu'un projet de développement économique régional devrait chercher avant tout à répondre aux besoins spécifiques des régions auxquelles il s'adresse, au lieu de copier les stratégies déployées dans les régions à succès. D'une part, un projet de développement économique doit aider les entreprises à créer des emplois et, d'autre part, s'assurer que les chômeurs y ont accès, que des mesures améliorent l'employabilité (ex. : par la formation) ou encore, que des emplois de qualité sont offerts afin que la main-d'œuvre qui a quitté la région revienne. En somme, pour qu'un projet de développement économique ait un impact sur l'emploi régional, on doit considérer à la fois les besoins des entreprises et ceux de la main-d'œuvre, ce qu'on appelle ici : **la prise en compte du marché interne du travail**.

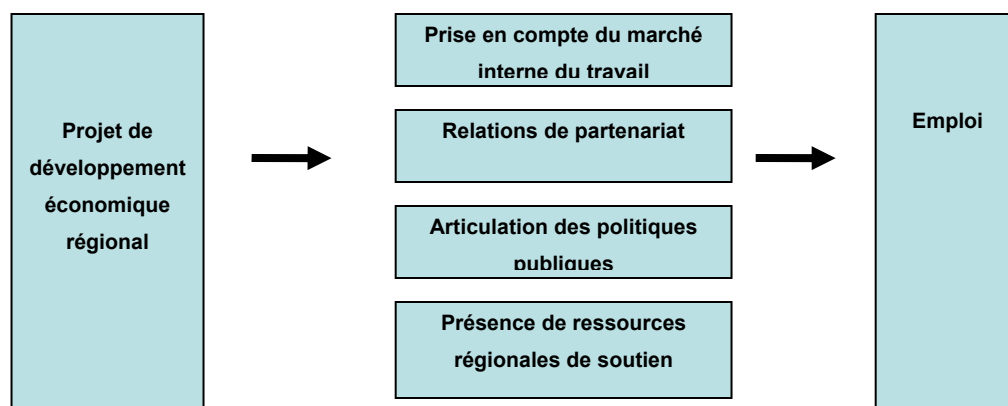
Dans la littérature, l'engagement des acteurs locaux ou régionaux est un gage de succès. La concertation des acteurs locaux ou régionaux serait cependant garante de meilleurs résultats,

c'est pourquoi notre modèle identifie **les relations de partenariat** comme étant une autre composante du développement économique régional.

Un projet de développement économique régional peut avoir un impact positif sur l'emploi dans la mesure où d'autres politiques publiques ou d'autres programmes y sont articulés et surtout, ne contrecarrent pas les efforts entrepris. C'est pourquoi nous examinons la question de **l'articulation des politiques publiques**

La littérature fait abondamment référence aux institutions de recherche et de formation qui diffusent l'information, forment la main-d'œuvre et favorisent l'innovation. Ces ressources seraient importantes même en l'absence de formes de développement régional bien articulées. La **présence de ressources régionales de soutien** fait donc aussi partie de notre modèle.

### Modèle exploratoire



### Méthodologie

Notre méthodologie repose sur des entretiens semi-dirigés effectués auprès de 94 personnes dont la plupart participent à la mise en oeuvre de créneaux d'excellence dans le projet ACCORD. Nous avons eu accès à des interlocuteurs de premier ordre qui ont été très généreux de leur temps et de leur propos; la richesse des résultats en fait foi. Les entrevues ont duré, en moyenne, 1 h 24 minutes. Elles se sont déroulées du 9 mars au 29 mai 2006. L'utilisation de données secondaires (ex. : documentation du projet ACCORD, articles de presse, sites Internet) a permis de compléter et d'enrichir l'information.

La présente recherche couvre cinq régions périphériques du Québec : Abitibi-Témiscamingue, Bas-Saint-Laurent, Côte-Nord, Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine et Saguenay-Lac-Saint-Jean. Les créneaux d'excellence de notre étude représentent des secteurs économiques importants dans ces régions, il s'agit des huit créneaux suivants : *Techno-mines souterraines*, *Systèmes de construction en bois*, *Valorisation de la tourbe et technologies agroenvironnementales*, *Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques*, *Éolien*, *Récréotourisme santé/nature*, *Transformation de l'aluminium*, *Ressources, sciences et technologies marines*.

#### Nombre de répondants par région et créneau.

Région/Créneau	Nombre	Région/Créneau	Nombre
<a href="#">Abitibi-Témiscamingue</a>		<a href="#">Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine</a>	
Techno-mines souterraines	14	Récréotourisme santé/nature	9
Systèmes de construction en bois	8	Énergie éolienne	9
<a href="#">Bas-Saint-Laurent</a>		<a href="#">Bas-Saint-Laurent, Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine &amp; Côte-Nord</a>	
Valorisation de la tourbe et technologies agroenvironnementales	9	Ressources, sciences et technologies marines	22
<a href="#">Côte-Nord</a>		<a href="#">Saguenay-Lac-Saint-Jean</a>	
Ingénierie des procédés industriels miniers, et métallurgiques	10	Transformation de l'aluminium	9
<a href="#">Général</a>	4	<a href="#">TOTAL</a>	94

#### Contenu du présent document

Le présent document commence par une brève mise en contexte historique de la région concernant le projet ACCORD et se termine par une synthèse et conclusion. L'analyse du créneau comprend trois parties. La première partie concerne l'Entente ACCORD 1, c'est-à-dire l'entente qui statue officiellement la composition des créneaux reconnus à la région dans le projet ACCORD, ainsi que les critères qui ont guidé ce choix. Cette partie présente également les membres du comité régional ACCORD qui ont participé à cette sélection et qui ont la responsabilité de veiller au développement des créneaux identifiés. Cette première partie vise à connaître de quelle façon le projet ACCORD s'est articulé dans les régions.

La deuxième partie décrit la démarche du créneau sélectionné dans le projet ACCORD. Dans cette deuxième partie, après avoir retracé ses événements marquants, nous présentons le



créneau (définition, contenu, objectifs), les acteurs qui participent à son développement, la stratégie et le plan d'action qui sont élaborés (en date de l'analyse de nos résultats, soit à l'automne 2006), les investissements nécessaires à sa réalisation, les objectifs d'affaires et les cibles en matière d'emploi. Cette deuxième partie a pour but de mieux comprendre la nature du créneau, les objectifs qui sont poursuivis et les moyens qui ont été pensés par les participants pour les atteindre.

La troisième partie expose les résultats sur la prise en compte du marché interne du travail, l'articulation des politiques publiques, la présence des organismes de soutien, les relations de partenariat, ainsi que les autres aspects évoqués par les participants. Cette partie vise à vérifier dans quelle mesure ces éléments identifiés comme étant des composantes du développement économique régional, le sont effectivement dans le projet ACCORD, et si l'on a omis des aspects importants. La composante « prise en compte du marché interne du travail » est plus élaborée que les autres. En fait, pour évaluer les besoins des employeurs et les préoccupations envers la main-d'œuvre, il était nécessaire de présenter d'abord ce marché du travail. Ainsi, sous le volet *Demande de travail*, on trace un portrait des entreprises du créneau, on fait état des principales problématiques (ex. : au niveau de la concurrence, des coûts de production, des technologies, etc.) et des besoins que les entreprises ont exprimés lors des entretiens. Sous le volet *Offre de main-d'œuvre*, nous exposons les caractéristiques des emplois du créneau ainsi que les préoccupations en matière de main-d'œuvre (ex. : pénuries).

### **Précisions**

Dans le présent document, les références aux citations ont été masquées et il n'y a pas d'identification possible du sexe de la personne interrogée afin d'assurer la confidentialité de l'origine des propos. Toutes les citations proviennent des participants à notre enquête. Les seules modifications au contenu des citations se rapportent à la grammaire.

## Acronymes, abréviations et symboles

ACCORD	Action concertée de coopération régionale de développement
CFDM	Centre de formation et de développement en métallurgie
CHI	Centre de haute technologie
CLD	Centre local de développement
CNRC	Conseil national de recherche Canada
CPMT	Commission des partenaires du marché du travail
CQRDA	Centre québécois de recherche et développement de l'aluminium
CRCD	Conseil régional de concertation et de développement
CRÉ	Conférence régionale des élus
CSN	Confédération des syndicats nationaux
CTA	Centre des technologies de l'aluminium
DEC	Développement économique Canada
D.E.C.	Diplôme d'études collégiales
D.E.P.	Diplôme d'études professionnelles
FIER	Fonds d'interventions économiques régional
MDEIE	Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation
PME	Petites et moyennes entreprises
PNB	Produit national brut
R&D	Recherche et développement
RÉA	Régime d'épargne actions
REGAL	Regroupement stratégique en recherches sur l'aluminium
SBDT	Samson Bélair Deloitte & Touche
SNEEA	Syndicat national des employé(es) de l'aluminium d'Arvida
SVA	Société de la Vallée de l'Aluminium
TCA	Travailleurs canadiens de l'automobile

### Symboles

K	Millier
G	Milliard
M	Million

<b>7.</b>	<b>LA RÉGION DU SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN</b>	<b>1</b>
<b>7.1</b>	<b>Entente ACCORD 1</b>	<b>2</b>
<b>7.2</b>	<b>Créneau Transformation de l'aluminium</b>	<b>6</b>
<b>7.2.1</b>	<b>Projet ACCORD</b>	<b>9</b>
7.1.2.1	Définition du créneau	10
7.1.2.2	Objectifs poursuivis	10
7.1.2.3	Stratégie et plan d'action élaborés	11
7.1.2.4	Investissements nécessaires estimés	14
7.1.2.5	Objectifs d'affaires anticipés	14
7.1.2.6	Composition du comité de créneau	15
<b>7.2.2</b>	<b>Composantes du développement économique</b>	<b>17</b>
<b>7.2.2.1</b>	<b>Marché interne du travail</b>	<b>17</b>
<b>A)</b>	<b>Demande de travail</b>	<b>17</b>
7.2.2.1.1	Portrait des entreprises du créneau	17
7.2.2.1.2	Problématiques particulières	19
7.2.2.1.3	Besoins des entreprises	26
<b>B)</b>	<b>Offre de main-d'œuvre</b>	<b>30</b>
7.2.2.1.4	Caractéristiques des emplois	30
7.2.2.1.5	Préoccupations en matière de main-d'œuvre	35
<b>7.2.2.2</b>	<b>Articulation des politiques publiques</b>	<b>40</b>
7.2.2.2.1	Changement de gouvernement	41
7.2.2.2.2	Définition du créneau et objectifs du projet ACCORD	42
7.2.2.2.3	Conflits interrégionaux	44
<b>7.2.2.3</b>	<b>Importance des organismes de soutien</b>	<b>46</b>
7.2.2.3.1	Multiplicité des organismes de soutien	50
7.2.2.3.2	Relations de pouvoir	51
<b>7.2.2.4</b>	<b>Relations de partenariat</b>	<b>51</b>
7.2.2.4.1	Conflits intrarégionaux	53
<b>7.2.2.5</b>	<b>Autres composantes</b>	<b>55</b>
7.2.2.5.1	Besoin d'un leadership régional	55
7.2.2.5.2	Création de petites entreprises	57
7.2.2.5.3	Obligations de la grande entreprise	58
7.2.2.5.4	Redevances sur l'exploitation des richesses naturelles	61
7.2.2.5.5	Développement social	61
<b>7.2.3</b>	<b>Synthèse &amp; conclusion</b>	<b>62</b>



## 7. La région du Saguenay-Lac-Saint-Jean

L'économie de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean est, encore aujourd'hui, fortement tributaire des grandes entreprises de 1<sup>re</sup> transformation des métaux (Alcan), du bois et des pâtes et papier (surtout Abitibi Consolidated). Malgré l'entente du Canada avec les États-Unis concernant le bois d'oeuvre, la crise financière de l'industrie forestière ne s'est pas atténuée pour autant en raison de l'augmentation du taux de change et du prix de l'essence, et de la réduction de l'approvisionnement en bois faisant suite au Rapport Coulombe. Plusieurs usines de l'industrie forestière ont dû fermer leurs portes dans la région. Parallèlement, au cours de la dernière décennie, on a observé une baisse importante du nombre d'emplois dans l'industrie de l'aluminium, ce qui n'est pas sans nuire à la vigueur économique du Saguenay-Lac-Saint-Jean.

En 2000, la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean se classait au 13<sup>e</sup> rang (sur 16) sur l'indice des disparités régionales de développement; 18 % des emplois étaient liés directement aux ressources naturelles comparativement à un pourcentage de 6,5 % à l'échelle du Québec<sup>2</sup>. Lors du Discours sur le budget 2001-2002, le gouvernement a décidé d'injecter plus de 140 M\$ dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean par le biais de sa *Stratégie de développement économique des régions ressources*. La région a pu bénéficier de mesures fiscales (ex. : crédits d'impôt sur la masse salariale, impôt zéro pour les PME manufacturières) et budgétaires particulières lui permettant de favoriser son essor économique. Parmi les mesures budgétaires, outre celles accessibles à l'ensemble des régions ressources, mentionnons 14,5 M\$ pour l'émergence et le développement de créneaux d'excellence dont 10,9 M\$ sont dédiés à la création d'un centre de recherche sur les métaux légers. La *Stratégie* prévoit également :

- la mise en place d'un programme d'études collégiales en métallurgie;
- la création d'un Fonds de soutien au développement de créneaux d'excellence;
- un projet-pilote sur les savoir-faire régionaux;
- la bonification du crédit d'impôt remboursable pour la Vallée de l'aluminium;
- la possibilité de cumul dans le cadre du programme FAIRE<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> MFQ et MREQ. 2001. *Stratégie de développement économique des régions ressources – Saguenay-Lac-Saint-Jean : un maillon essentiel de notre économie*. Québec : Gouvernement du Québec.

<sup>3</sup> Idem, 35 et 36.

## 7.1 Entente ACCORD 1

En février 2003, l'Entente ACCORD 1 applicable à la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean, a été signée par le premier ministre, M. Bernard Landry, le ministre d'État à la Population, aux Régions et aux Affaires autochtones, M. Rémy Trudel, le délégué régional du Saguenay-Lac-Saint-Jean, M. Stéphane Bédard, M. Claude Blanchet de la Société générale de financement et M. Réjean Bergeron, président du comité régional ACCORD et du Conseil régional de concertation et de développement (CRCD) du Saguenay-Lac-Saint-Jean.

L'Entente ACCORD 1 identifie pour la région les créneaux d'excellence suivants :

- transformation de l'aluminium;
- tourisme d'aventure et écotourisme;
- valorisation des innovations génomiques et biomédicales;
- minéraux industriels;
- agriculture nordique;
- produits à valeur ajoutée, deuxième et troisième transformations du bois des essences de la forêt boréale.

La région est reconnue comme *leader* dans le créneau **Transformation de l'aluminium** avec 40 % de la production d'aluminium au Québec et 4 % de la production mondiale. Depuis 2000, la région dispose de mesures spécifiques et exclusives concernant la 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> transformation de l'aluminium. Elle s'identifie d'ailleurs comme la Vallée de l'aluminium. La région promeut déjà ce créneau par le biais de la Société de la vallée de l'aluminium qui veille à son développement. Par ce créneau, la région entend non seulement encourager la création de nouveaux produits de 2<sup>e</sup> et de 3<sup>e</sup> transformation en aluminium, mais également la fabrication d'équipements destinés à la production et à la transformation de l'aluminium, la valorisation et le recyclage des résidus de l'aluminium, la consolidation et l'accroissement de son réseau de chercheurs et de formateurs spécialisés dans le domaine<sup>4</sup>.

La région a également identifié le créneau *émergent* **Tourisme d'aventure/écotourisme**. La région dispose d'un réseau de rivières et d'un fjord magnifiques avec un pouvoir d'attraction

---

<sup>4</sup> ACCORD SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN. 2003. *Entente ACCORD 1*.

[Http://www.MDEIE.gouv.qc.ca/publications/pdf/developpement\\_regional/fr/accord/entente\\_saguenay.pdf](http://www.MDEIE.gouv.qc.ca/publications/pdf/developpement_regional/fr/accord/entente_saguenay.pdf),13

février. (Page consultée le 5 mars 2006).

de calibre national et international. La région désire, par le biais de ce créneau, accroître la fabrication d'équipements, améliorer l'offre de services et d'activités reliée à la pratique du tourisme de plein air.

Le créneau **Valorisation des innovations génomiques et biomédicales** est aussi un créneau *émergent*. Ce créneau très spécialisé vise à soutenir les activités de recherche et de développement et la « mise au point de certaines applications pratiques liées à la production de tests de dépistage de maladies et à la pharmacogénomique »<sup>5</sup>.

Trois créneaux de niveau *émergent* ont également été attribués à la région, soit les créneaux **Produits à valeur ajoutée, de deuxième et troisième transformation du bois des essences de la forêt boréale, Agriculture nordique et Minéraux industriels**. Dans le premier cas, comme dans d'autres régions forestières, il s'agit en particulier de développer des produits de transformation du bois. Dans le deuxième cas, on songe à des variétés de petits fruits qui poussent bien dans un climat nordique. Quant au créneau lié aux minéraux industriels, les documents du projet ACCORD sont peu loquaces à son sujet. On parle ici d'exploration, d'exploitation et d'extraction de minéraux particuliers, sans plus.

### 7.1.1 Critères de sélection des créneaux

Selon un participant du comité régional ACCORD, la région a identifié les créneaux sur la base des secteurs qui ont contribué le plus à son développement économique au fil des années. Des études ont été effectuées par la suite pour mieux positionner les créneaux. Le créneau *Valorisation des innovations génomiques et biomédicales* est un peu un accident de parcours par rapport aux autres créneaux :

« [...] mais au fond, c'était d'abord une réflexion sur notre réalité. D'abord, la base de notre développement, ça été quoi pis ça sera quoi? [...] on a dit : on pense véritablement que c'est encore l'industrie forestière, c'est encore l'aluminium, c'est encore l'agroalimentaire qui, en passant, est une industrie extrêmement importante en région. On pourrait ajouter à ça le tourisme. On a fait un petit clin d'œil aussi à nos gens de l'hôpital qui avaient un projet en biomédical, mais ça n'a pas avancé beaucoup ou même pas du tout. On a gardé ça là parce qu'à un moment donné, il y avait un médecin qui avait une idée, pis ils font des choses, mais bon, ça n'a pas évolué. Donc, on est resté autour de nos créneaux traditionnels avec le tourisme, le tourisme d'aventure particulièrement.

---

<sup>5</sup> Idem, point 2.3, 3.

[...] d'abord, camper les créneaux, ensuite, on faisait des études. Par exemple, au niveau de l'aluminium évidemment, il y a eu l'étude qui nous a conduits à faire le plan d'action. Ensuite, au niveau de l'agroalimentaire, c'est l'agriculture nordique qu'on appelle, l'étude est en réalisation actuellement donc c'est un dossier qui est parti moins vite. Le tourisme d'aventure, il y a une étude qui a déjà été réalisée, le créneau évolue lentement, mais ça évolue. Quant au créneau bois, notre étude a été réalisée et déposée au printemps 2005. On s'est donné un projet filière bois et maintenant on roule là-dessus pis on essaie de se positionner. On est en demande avec le gouvernement par rapport à ça. C'est là qu'on en est. »

### **7.1.2 Comité ACCORD**

Dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean, le comité régional ACCORD s'est formé à la suite d'une consultation effectuée auprès des représentants du CRCD de l'époque. Environ, une quinzaine de personnes ont répondu favorablement à l'invitation. Contrairement à ce que l'on a pu observer dans d'autres régions, la Conférence régionale des élus du Saguenay-Lac-Saint-Jean a décidé de conserver à la présidence du comité régional ACCORD l'ancien président du CRCD.

On retrouve la liste des 15 membres du comité régional ACCORD au Tableau 1. On y voit que les membres proviennent surtout du secteur privé; peu d'entre eux sont issus d'organismes à but non lucratif ou du monde municipal.



**Tableau 1. Comité régional ACCORD, Saguenay-Lac-Saint-Jean, en date du 14 février 2006.**

<b>Nom</b>	<b>Organisme, secteur de spécialité</b>
BERGERON, Réjean Président	Secrétaire de direction, Conférence régionale des élus
ASSELIN, Claude,	Président-directeur général, Falmecc
BOUCHARD, Sylvain	Avocat et conseiller en relations industrielles agrégé, Gauthier Bédard Société d'avocats en nom collectif
BOUDREAULT, Robin	Directeur général, Propur
GAUTHIER, Josée	Copropriétaire, Les Bergeries du Fjord
GENDRON, Julien	Directeur de l'Usine Dubuc, Alcan, métal primaire
GENDRON, Lucien	Directeur général, Centre québécois de recherche et de développement de l'aluminium (CQRDA)
HARVEY, Éloïse	Directrice du développement des affaires, MecFor
LAMONTAGNE, Ghislain	Président-directeur général, Produits forestiers Lamco
LAPOINTE, Alain	Président, Perdure (Pluri-Capital)
LEMAY, Danielle	Présidente-directrice générale, Ressource Arista
PARÉ, Jean	Directeur général, Spectube inc.
PHILION, Hélène	Conseil en développement stratégique, Philion Stratégie & Marketing
ROY, Rémi	Vice-président Finances et opérations, Comact
SAINT-PIERRE, Michel	Président, Gémofor

## 7.2 Créneau Transformation de l'aluminium

« C'est sûr que ça peut paraître évident l'aluminium, mais on a choisi ce créneau-là parmi tant d'autres parce que, dans l'aluminium, il y a un volet équipementiers, ce n'est pas juste l'aluminium métal là. C'est tout le volet aluminerie. On l'a choisi parce que c'est porteur, parce qu'on avait déjà un embryon d'expertise au niveau des alumineries, parce qu'un bon pourcentage de notre chiffre d'affaires est là, mais on a développé des équipements, on a développé un savoir-faire qui est exportable. Ça valait la peine parce que c'était (le créneau) qui pouvait englober le plus grand nombre possible d'entreprises et d'expertises. »

La région du Saguenay-Lac-Saint-Jean produit de l'aluminium depuis 1925, surtout de l'aluminium primaire (non transformé). C'est l'entreprise Alcan qui domine en exclusivité cette production dans la région depuis des décennies, avec près d'un million de tonnes métriques d'aluminium par année. Alcan est une multinationale qui compte aujourd'hui plus de 65 000 employés dans plus de 500 filiales à travers le monde. Elle a un chiffre d'affaires de 20,3 G\$ en 2005. Son siège social est à Montréal<sup>6</sup>, mais elle produit également en Chine, en Afrique du Sud, au Cameroun, à Oman au Moyen-Orient, en Guinée, en Inde et en Russie<sup>7</sup>.

L'économie de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean dépend encore beaucoup de l'entreprise Alcan, mais cette dernière a réduit beaucoup son effectif au fil des années, passant d'environ 10 000 emplois en 1980 à 5 840 en 2004 :

« Après, ç'a été une succession constante de changements technologiques, organisationnels, de méthodes de travail. C'est une baisse décroissante de l'emploi. Depuis les 25 dernières années, c'est presque 33 % de perte d'emplois à Alcan.

[...] Nous, on voit les emplois qu'on perd tous les jours. Tous les jours, il y a des changements technologiques, tous les jours, on voit des changements organisationnels. Tous les jours, on annonce des pertes, des gens qui partent à la retraite pis on coupe les postes, pis on coupe, on coupe. Des fois, c'est plus gros, des fois c'est moins. C'est constant. »

---

<sup>6</sup> [Http://www.alcan.com/web/publishing.nsf/content/About+Alcan+Home\\_fr](http://www.alcan.com/web/publishing.nsf/content/About+Alcan+Home_fr).

<sup>7</sup> SYNDICAT NATIONAL DES EMPLOYÉS DE L'ALUMINIUM D'ARVIDA (SNEAA). 2005. *Les avantages pour Alcan à continuer à investir au Saguenay-Lac-Saint-Jean dans la production et la transformation de l'aluminium : comment moderniser le cadre de relations entre Alcan et le Québec*. Document synthèse, Saguenay, le 13 décembre.

En 1984, lors du Sommet régional, Alcan a annoncé qu'on ne devait plus compter sur sa participation comme principal pourvoyeur d'emplois dans la région : « Alcan ne grandira plus au Québec ». L'annonce a été brutale. Plusieurs familles de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean travaillent pour Alcan et gagnent très bien leur vie depuis des générations, et ce, sans détenir un niveau élevé de qualifications.

Depuis cet événement, la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean fait des efforts importants pour se diversifier et lorgne du côté des produits d'aluminium de 2<sup>e</sup> et de 3<sup>e</sup> transformation. Pour ce faire, elle s'est dotée de centres de recherche et de formation dans le domaine de la transformation de l'aluminium. Elle a travaillé fort auprès des instances gouvernementales afin d'obtenir un statut particulier dans ce domaine. Depuis 2000, elle dispose de crédits d'impôt qui lui sont exclusifs et qui visent à encourager les entreprises qui utilisent des composés d'aluminium dans leurs produits à venir s'installer dans la région.

En 1998, Alcan annonçait la construction d'un complexe à Alma au coût de 3 G\$; cette usine emploie présentement 600 travailleurs. En janvier 2004, Alcan décidait de fermer prématurément son usine d'Arvida devenue désuète en raison des polluants se dégageant de ses cuves Söderberg et mettait ainsi à pied plus de 500 employés. La fermeture de l'usine Arvida, dix ans plus tôt que prévu, a soulevé l'indignation des travailleurs et entraîné une campagne de protestation intitulée « On y va » du Syndicat national des employé(es) de l'aluminium d'Arvida (SNEAA). Dans cette campagne publique, le SNEAA demandait que l'usine d'Arvida, qui était encore rentable selon leurs calculs, demeure ouverte jusqu'à ce que l'usine de remplacement promise soit construite. On demandait également que les avantages dont dispose Alcan en termes d'énergie électrique soient couplés à des objectifs minimaux d'emplois comme dans le cas d'Alouette, que les redevances hydrauliques d'une valeur équivalente à environ 60 M\$ reviennent au Saguenay-Lac-Saint-Jean pour le financement de la reconversion industrielle et qu'Alcan rende l'aluminium liquide disponible<sup>8</sup> :

« Dans les dernières années, Alcan a déclaré qu'elle ne bâtirait plus d'usines au Lac St-Jean. Une déclaration qui a amené toute une campagne pis un soulèvement de la partie syndicale, pis ça s'est confirmé en 2004 par une fermeture prématurée des salles de cuves [...] qui devaient être fermées seulement vers 2014-2015. Il y a

---

<sup>8</sup> Idem, point 9.0.

eu tout un mouvement, une campagne pour exiger qu'Alcan, qui avait dit qu'elle bâtirait une nouvelle aluminerie à Jonquière. »

Lors des élections municipales de novembre 2005, 92,5 % de la population a voté OUI à la question suivante :

« Acceptez-vous de donner à votre municipalité le mandat de conclure une entente, avec le gouvernement du Québec, sur la gestion de nos ressources naturelles basées sur les deux principes suivants :

Que nos ressources naturelles (territoire, forêt, eau et mines), de même que les redevances payées pour leur exploitation et les emplois publics reliés à leur gestion soient gérés par la région et que toute l'énergie privée, produite dans la région à des fins industrielles, serve exclusivement au développement industriel et à la création d'emplois au Saguenay-Lac-Saint-Jean? »

Mentionnons qu'en juin 2006, les 14 unités d'accréditation des Travailleurs canadiens de l'automobile (TCA) chez Alcan ont signé le renouvellement de la convention collective pour une période de cinq ans. Cette convention collective contient aussi une option pour le prolongement de la convention collective pour quatre années supplémentaires si Alcan investit de façon massive dans le but de maintenir une activité industrielle importante au Complexe Jonquière. Le syndicat a exigé des engagements écrits de la part d'Alcan. S'il n'y a pas de projets majeurs débutés avant 2012, la convention collective ne sera pas renouvelée pour les quatre autres années subséquentes<sup>9</sup>.

Au moment d'écrire ces lignes, Alcan et le gouvernement du Québec venaient d'annoncer, en grande pompe, un investissement de 2,1 G\$ en 10 ans dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean pour la construction d'une usine pilote misant sur une nouvelle technologie (AP50) et qui permet de produire davantage d'aluminium avec moins d'énergie et d'émissions de gaz à effet de serre. On prévoit la création de 740 emplois dans la région. En contrepartie, le gouvernement du Québec a fourni à Alcan, un prêt sans intérêt de 400 M\$ pour une durée de 30 ans, une aide fiscale minimale de 112 M\$, plus des crédits d'impôt en recherche et développement et 225 MW d'électricité à un taux avantageux (tarif L) pour un minimum de 35

---

<sup>9</sup> TRAVAILLEURS CANADIENS DE L'AUTOMOBILE (TCA). 2006. « Ratification de l'accord de principe TCA-Alcan : le résultat de l'engagement mutuel Alcan-travailleurs ». *Communiqué de presse*, Alma, le 29 juin.

ans; en 2006, ce tarif est de 0,04 \$ le kilowattheure<sup>10</sup>. Dans la revue de presse, on indique également qu'Alcan pourra continuer de produire elle-même de l'électricité sur la rivière Péribonka jusqu'en 2058 et qu'elle s'est prémunie contre d'éventuels chocs tarifaires d'électricité. On estime l'aide financière à plus d'un demi-milliard de dollars, soit plus que la masse salariale annuelle des 750 nouveaux employés d'Alcan<sup>11</sup>. Le gouvernement n'exige en contrepartie aucun nombre d'emplois, ni d'efforts en termes de développement régional ou de transformation de l'aluminium à Alcan pour ces avantages, mais se réserve toutefois le droit de mettre fin à ces derniers advenant une prise de contrôle étrangère ou le déménagement du siège social hors de Montréal<sup>12</sup>. Les syndicats de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean ont appuyé le nouveau projet :

« Aujourd'hui, le message est clair, le Saguenay-Lac-Saint-Jean peut encore progresser avec Alcan et toute l'industrie du secteur aluminium, mais il reste beaucoup à faire pour que la région obtienne ce qui lui revient. Plus que jamais nos ressources naturelles doivent supporter nos emplois », de conclure Claude Patry, qui a tenu à remercier chaleureusement ses membres pour leur rôle essentiel dans l'aboutissement du dossier, de même que la population du Saguenay-Lac-Saint-Jean. »<sup>13</sup>

Le 12 juillet 2007, Rio Tinto a annoncé l'achat d'Alcan au coût de 38 G\$ US. Ces dernières informations n'étaient donc pas connues lors des entrevues au printemps 2006.

### 7.2.1 Projet ACCORD

Cette partie décrit la démarche du créneau *Transformation de l'aluminium*. Elle commence par la définition du créneau, suivie par la présentation des objectifs poursuivis, de la stratégie et du plan d'action qui ont été élaborés, des investissements nécessaires à sa réalisation, des objectifs d'affaires anticipés et finalement, des membres du comité.

---

<sup>10</sup> LASALLE, L. 2006. « La nouvelle technologie d'Alcan lui permettra de réduire ses coûts ». *Le Devoir*, Économie, samedi 16 décembre, C7.

<sup>11</sup> SANSEFAÇON, J.-R. 2006. « Encore plus d'hydrolingots ». *Le Devoir*, Éditorial, lundi 18 décembre, A6.

<sup>12</sup> BERGERON, M. 2006. « Entrevue avec Dick Evans, président d'Alcan : À la vitesse de l'électricité ». *La Presse*, La Presse Affaires, samedi 16 décembre, La Presse Affaires.

<sup>13</sup> TRAVAILLEURS CANADIENS DE L'AUTOMOBILE (TCA). 2006. « Investissement d'Alcan au Complexe Jonquière : Le Saguenay-Lac-Saint-Jean sera toujours le meilleur endroit pour investir dans l'aluminium ». *Communiqué de presse*, Saguenay, le 14 décembre.

### 7.1.2.1 Définition du créneau

Dans l'Entente ACCORD 1<sup>14</sup>, le créneau de la *Transformation de l'aluminium* regroupe les activités suivantes :

- les activités liées à la fabrication de produits finis ou semi-finis ayant déjà subi une première transformation (mise en forme du métal primaire) et à leur commercialisation;
- les activités liées à la fabrication d'équipements spécialisés destinés à la production ou à la transformation de l'aluminium et à leur commercialisation;
- les activités liées à la valorisation et au recyclage des déchets et des résidus résultant de la transformation de l'aluminium;
- les activités liées à la production de matériaux (poudre, résine, additif, ou autres) entrant dans la production de l'aluminium primaire ou dans les opérations subséquentes de transformation de l'aluminium et à leur commercialisation.

Dans le même document, la définition du créneau inclut aussi les éléments suivants :

- la consolidation et l'expansion d'un important réseau de centres de recherche, de transfert technologique, d'expérimentation et de formation spécialisée;
- l'image de marque de la Vallée de l'aluminium qui bénéficie notamment des privilèges fiscaux qui y sont associés et de la présence de la Société de la vallée de l'aluminium dont le mandat spécialisé est de faire la promotion de La Vallée, d'assurer la prospection de nouveaux investissements et de soutenir le développement des entreprises associées au créneau.

### 7.1.2.2 Objectifs poursuivis

Dans la *Stratégie et opportunités d'affaires de la Vallée de l'aluminium*, la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean s'est donné la vision suivante :

« D'ici 2010, positionner la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean comme un des leaders mondiaux dans le créneau de la transformation de l'aluminium et de la fabrication d'équipements pour le secteur de la production et de la transformation, et ce, en favorisant la croissance des PME déjà présentes sur le territoire et en facilitant l'implantation de nouvelles entreprises. »<sup>15</sup>

Le libellé du créneau ne se rapportant qu'à la transformation de l'aluminium peut porter à confusion. En fait, il y a trois objectifs principaux dans le créneau *Transformation de l'aluminium*. Le premier est évidemment de commercialiser plus de produits transformés à partir

<sup>14</sup> Idem, point 2.1, 2-3.

<sup>15</sup> ACCORD SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN. 2004. *Stratégie et opportunités d'affaires de la Vallée de l'aluminium*. Région : Saguenay-Lac-Saint-Jean, Créneau d'excellence : transformation de l'aluminium, décembre, 17.

de l'aluminium, mais il y a plus. Au fil des années, les équipementiers travaillant pour les grandes entreprises de production d'aluminium ou de l'industrie forestière ont développé une expertise qu'ils peuvent vendre à d'autres alumineries à l'étranger. Une expertise a également été développée dans la construction d'alumineries :

« Je dirais même 3, mais il y a surtout 2 créneaux importants. Il y a une expertise de construction d'alumineries. [...] Ça amène beaucoup d'exportation naturelle. C'est ce qui se produit dans le cas de l'aluminerie d'Islande, il y en a qui travaillent au Moyen-Orient, il y en a qui travaillent partout. Il y en a qui ont travaillé beaucoup sur la Côte-Nord. [...] On travaille dans des projets partout dans le monde. [...] L'autre type de produit, il concerne les équipements d'usage courant qui exigent une certaine maintenance; donc, cette partie-là tu la développes, tu la fais pour l'aluminerie, mais t'es capable de la faire pour d'autres dont l'équipement est similaire. Quand tu as développé un type de produit pour améliorer une chose, bien tu te retournes de bord pis tu dis : bien, écoute Alcoa, en voudrais-tu de ce produit là, est-ce que ça ferait chez vous? Ou vice versa quand Alcoa te demande de créer quelque chose pour eux autres, bien tu dis à Alcan : est-ce que ça ferait pour vous autres? L'autre, le 3<sup>e</sup> aspect, c'est l'aspect des *consumables*. Ces usines-là consomment pour produire certains biens pis ces biens-là peuvent être produits ici comme ils peuvent être exportables. [...] La 2<sup>e</sup>-3<sup>e</sup> transformation, c'est elle qu'on a primée dans le créneau parce que c'est elle qui nécessite un développement plus grand et c'est elle qui nécessite une implication beaucoup plus grande. »

Sur le plan stratégique, 3 objectifs sont poursuivis :

1. mettre sur pied une masse critique d'entreprises performantes et rentables capables de se démarquer à long terme sur le plan international;
2. augmenter la valeur ajoutée produite par les entreprises de la région;
3. mettre en place un environnement favorable à l'implantation et à la croissance des entreprises du créneau de l'aluminium<sup>16</sup>.

### 7.1.2.3 Stratégie et plan d'action élaborés

Pour l'élaboration de la stratégie et du plan d'action, la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean a procédé selon la démarche proposée par le MDEIE et la firme Samson Bélair Deloitte & Touche, c'est-à-dire l'identification des besoins en fonction des principaux axes de développement proposés (ex. : entrepreneuriat, innovation et développement, alliance et

---

<sup>16</sup> Idem, p. 20.

partenariats), après avoir effectué les différentes études de tendances et d'étalonnage international<sup>17</sup> :

« Les axes d'intervention, c'est : où sont nos faiblesses? Quelles sont nos forces? Qu'est-ce qu'on doit faire donc pour corriger le tir? Ça a créé une grappe parce qu'on travaille beaucoup au niveau des grappes industrielles, donc là, ça en est une au niveau des équipementiers, bien une petite parmi l'ensemble. Puis là, on travaille avec les entreprises en 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> transformation de l'aluminium. Alors, il y a un nouveau "cluster" qu'on coordonne au moment où est-ce que je vous parle. »

Lorsqu'on observe le plan d'action du créneau *Transformation de l'aluminium*, on constate que celui-ci est très détaillé : les objectifs opérationnels sont bien identifiés, les actions à poursuivre sont claires et précises, les coûts sont évalués pour chaque action, les échéances sont fixées et l'on connaît qui seront les maîtres d'œuvre, de même que les partenaires. Le plan d'action laisse penser que les membres du créneau savent exactement où ils veulent aller et qu'est-ce qu'il faut faire pour s'y rendre. Le plan d'action correspond aux orientations stratégiques poursuivies, à savoir :

1. développer une expertise et une masse critique d'entreprises spécialisées en extrusion, en complexes et grands gabarits incluant certaines méthodes d'assemblage et de machinage associées, et en fabrication de produits finis afin de pénétrer les secteurs des transports ferroviaires, aéronautique et automobile;
2. développer une expertise et une masse critique d'entreprises spécialisées en forgeage, moulage, usinage et finition pour le secteur du transport;
3. développer, promouvoir et exploiter l'expertise de nos équipementiers du secteur de la production et de la transformation d'aluminium sur les marchés internationaux;
4. valoriser et traiter les résidus liés à la production de l'aluminium.<sup>18</sup>

Le chemin à parcourir pour atteindre les objectifs ne sera pas facile et demandera beaucoup d'investissements. Il existe plusieurs techniques pour transformer l'aluminium. À la lecture du plan d'action, on réalise que la région n'est pas très avancée et n'a pas, à l'heure

---

<sup>17</sup> DUCKER WORLDWIDE. 2003. *Toward an aluminum transformation cluster in the province of Quebec: Phase 1: Identification, assessment and development of aluminum transformation opportunities*. 10 février; DUCKER WORLDWIDE. 2003. *Toward an aluminum transformation cluster in the province of Quebec: Phase 2 cluster model and business strategy*, 10 février.

<sup>18</sup> Idem, p. 19.



actuelle, les infrastructures nécessaires (ex. : fonderie, usine de forge, usine de fabrication de mousse d'aluminium) pour transformer l'aluminium. L'implantation de ces infrastructures demande plus de 1,7 M\$ de dollars d'investissement. Dans cet axe de développement, l'entreprise Alcan est souvent identifiée comme étant le maître d'œuvre. On y retrouve aussi la Société générale de financement.

L'axe Entrepreneuriat et innovation vise à assurer le financement des activités de deux organismes de soutien que sont le Centre de haute technologie (CHT) et le Centre québécois de recherche et de développement de l'aluminium (CQRDA). Dans le premier cas, l'organisme aide les entreprises à accroître leur innovation par l'introduction de nouvelles technologies et de pratiques, en fournissant un accompagnement dans les processus d'amélioration de la productivité et lors des changements technologiques, etc. Les sommes investies permettront également d'améliorer les infrastructures et équipements d'assistance technique<sup>19</sup>. Dans le deuxième cas, l'organisme travaille surtout à soutenir le maillage entre les entreprises et les établissements d'enseignement de même qu'entre les entreprises de production et de transformation de l'aluminium. Elle effectue également des activités de veille et de recherche et développement en la matière<sup>20</sup>.

En ce qui concerne l'axe Alliances et partenariats, on prévoit la somme de 1 M\$ pour 5 ans pour le Regroupement stratégique en recherches sur l'aluminium (REGAL), afin de mettre en branle des protocoles de collaboration avec des centres de recherches à l'étranger qui s'intéressent aux méthodes de transformation de l'aluminium et à la valorisation de ses résidus.

Du point de vue de la Formation et main-d'œuvre, il s'agit d'un investissement de 3 M\$ sur la période pour élaborer des programmes de formation et de soutien en milieu de travail (volets national et international), de 2 M\$ pour implanter un baccalauréat en transformation de l'aluminium à l'Université du Québec à Chicoutimi et de 2 M\$ pour bonifier le parc d'équipements des centres de formation.

Finalement, sur le plan de l'Organisation et financement, on recherche essentiellement 8 M\$ sur 5 ans pour soutenir les activités de la Société de la vallée de l'aluminium, 1,65 \$ pour la

---

<sup>19</sup> [Http://www.innovation02.ca](http://www.innovation02.ca).

<sup>20</sup> [Http://www.cqrda.qc.ca/mission.php](http://www.cqrda.qc.ca/mission.php).

commercialisation des équipementiers, 15 M\$ pour la mise en œuvre d'un fonds de démarrage et de prédémarrage pour les PME et 0,1 M\$ pour établir des partenariats industriels interrégionaux via le réseau Trans-AL.

#### 7.1.2.4 Investissements nécessaires estimés

En tout, le plan d'action nécessite un investissement de plus de 42 M\$ pour sa réalisation (Tableau 2).

**Tableau 2. Investissement minimum nécessaire à la réalisation du plan d'action du créneau Transformation de l'aluminium, 2004-2009.**

Axe de développement	M\$
Entreprises	1,67 \$
Entrepreneuriat	1,56 \$
Innovation et développement	4,77 \$
Alliances et partenariat	1,16 \$
Formation et main-d'œuvre	7,19 \$
Organisation et financement	25,66 \$
<b>Total</b>	<b>42,01 \$</b>

À l'automne 2005, le créneau *Transformation de l'aluminium* a fait l'objet d'une entente de mise en œuvre<sup>21</sup>. C'est la Société de la vallée de l'aluminium qui assure le suivi des réalisations du plan d'action et rédige le bilan annuel.

#### 7.1.2.5 Objectifs d'affaires anticipés

Au plan stratégique, les objectifs d'affaires à moyen terme du créneau *Transformation de l'aluminium* sont de créer 1 000 emplois de 2004 à 2009 et de générer 275 M\$ d'investissements<sup>22</sup>.

<sup>21</sup> PORTAIL QUÉBEC. 2006. « Projet ACCORD au Saguenay-Lac-Saint-Jean — La ministre Gauthier fait état des premiers résultats du projet ACCORD ». *Communiqué de presse*, Jonquière, le 20 novembre.

<sup>22</sup> ACCORD SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN. 2004. *Stratégie et opportunités d'affaires de la Vallée de l'aluminium*. Région : Saguenay-Lac-Saint-Jean, Créneau d'excellence : transformation de l'aluminium, décembre, 20.

Mentionnons qu'en 2004, l'année de fermeture de l'usine d'Arvida, l'entreprise Alcan implantait un Bureau de développement industriel régional dont l'objectif est de soutenir les projets structurants pour la région, favoriser le développement régional et la création d'emplois<sup>23</sup>. L'entreprise Alcan a prévu contribuer au développement économique régional à la hauteur de 250 M\$ et de 1 000 emplois créés; plusieurs actions inscrites au plan d'action du créneau sont de son initiative; Alcan a d'ailleurs contribué activement à la rédaction de ce plan. Selon un intervenant, l'aide qu'apporte Alcan aux équipementiers régionaux pour leur développement hors Québec est liée en partie aux obligations d'Alouette. Finalement, ce qu'on comprend, c'est que les obligations d'Alouette en échange des 500 mégawatts d'électricité sont comptabilisées aussi via les efforts qu'Alcan fait dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean, puisqu'Alcan fait partie d'Alouette :

« Quand le gouvernement du Québec a accordé les 500 mégawatts pour la construction de l'aluminerie Alouette, Alcan s'est engagée comme Alouette s'est engagée à créer 1000 quelque chose emplois, associés à la transformation de l'aluminium et aux équipementiers. Les gens oublient tout le temps ce bout-là, donc, ils sont allés voir les entreprises avec qui ils travaillaient et ils ont dit : à partir d'aujourd'hui, voici notre entente : on va vous aider à vous développer en faisant ça, ça, ça, ça, ça, et de votre côté, vous, vous vous engagez à nous fournir vos emplois. Finalement, je suis d'accord de dire : oui, en effet, grâce au support d'Alcan, j'ai créé 25 emplois. Un *memorandum of understanding* : ce n'est pas une entente, ce n'est pas une *joint-venture*, ce n'est rien, c'est juste une entente de principe. En français, je pense ça serait la traduction, entente de principe. Donc, c'est un principe, ça ne nous lie aucunement, sauf qu'Alcan, bien, ils ont le bureau de développement économique régional, quand on a besoin d'aide, on les appelle, ils vont nous aider, ils vont nous ouvrir des portes dans d'autres usines à travers le monde, que ce soit du réseau Alcan ou autre, quand ils sont capables. »

#### 7.1.2.6 Composition du comité de créneau

Le Tableau 3 présente les dix membres du comité du créneau *Transformation de l'aluminium* en date du 14 février 2006. Le président du comité régional ACCORD en fait partie et l'entreprise Alcan y a délégué un représentant. La Société de la vallée de l'aluminium est représentée par son directeur général et par le président de son conseil d'administration (M. Gobeil); ce dernier préside également le comité de créneau. Les équipementiers sont représentés

---

<sup>23</sup> MDEIE. 2004. « Le ministre Michel Audet se réjouit de l'ouverture du bureau de développement industriel régional d'Alcan ». *Communiqué de presse*, Saguenay, 26 avril.

par l'entreprise MecFor et les entreprises de la transformation de l'aluminium par Spectube, dont le président assure aussi la présidence du réseau Trans-Al. Seulement un ministère (le MDEIE) siège au comité de créneau.

**Tableau 3. Comité de créneau *Transformation de l'aluminium*, Saguenay-Lac-Saint-Jean, en date du 14 février 2006.**

<b>Nom</b>	<b>Organisme, secteur de spécialité</b>
BERGERON, Réjean	Secrétaire exécutif, Conférence régionale des élus
CLAVEAU, Gilbert	Direction régionale, Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE)
GENDRON, Julien	Directeur de l'Usine Dubuc, Alcan, métal primaire
GENDRON, Lucien	Directeur général Centre québécois de recherche et de développement de l'aluminium (CQRDA)
GOBEIL, Arthur, Président	Vice-président, Raymond Chabot Grant Thornton
HARVEY, Éloïse	Directrice du développement des affaires MecFor
JEAN, Michel	Directeur général, Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE)
LÉVESQUE, Yvon	Éconofisc Inc.
PARÉ, Jean	Directeur général, Spectube inc.
ROBY, Luc	Directeur général Société de la vallée de l'Aluminium

## **7.2.2 Composantes du développement économique**

Cette deuxième partie du document présente les résultats obtenus en regard de la prise en compte du marché interne du travail, de l'articulation des politiques publiques, de l'importance des organismes de soutien, des relations de partenariat, ainsi que des autres aspects évoqués par les participants. Ces éléments font partie des composantes du développement économique régional visant l'emploi, préalablement identifiées lors de l'élaboration des propositions de recherche.

### **7.2.2.1 Marché interne du travail**

Cette section sur le marché interne du travail comprend deux volets : la demande de travail (A) et l'offre de main-d'œuvre (B). Il s'agit de comprendre quelles sont les caractéristiques du marché interne du travail du créneau afin d'évaluer si l'on a pris en compte les besoins des entreprises ainsi que ceux de la main-d'œuvre.

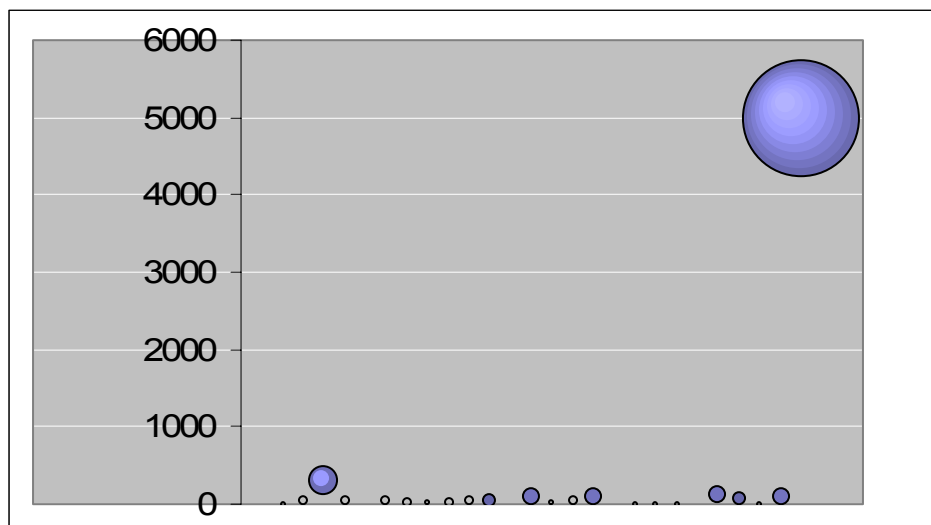
#### **A) Demande de travail**

Dans cette partie sur la demande de travail, nous traçons le portrait des entreprises du créneau, nous examinons ses problématiques particulières et faisons part des besoins exprimés par les entreprises.

##### **7.2.2.1.1 *Portrait des entreprises du créneau***

Lors de l'évaluation du créneau par le secrétariat à la coordination, on recensait 51 entreprises dans le créneau pour environ 6 000 emplois. La plupart de ces emplois provenaient de l'entreprise Alcan (5 000 employés). On comptait 17 entreprises qui oeuvrent dans la 2<sup>e</sup> ou la 3<sup>e</sup> transformation de l'aluminium, les autres sont surtout des équipementiers. La Figure 1 illustre le portrait du créneau *Transformation de l'aluminium* en 2002, un créneau dominé par une seule grande entreprise autour de laquelle se greffent des PME.

**Figure 1. Représentation schématique des entreprises du créneau *Transformation de l'aluminium* selon le nombre d'employés.<sup>24</sup>**



Selon un participant, même si le portrait des entreprises n'illustre pas encore une grande famille, c'est un changement notable que l'on observe au cours de la dernière décennie :

« Si on regarde il y a 10 ans [...] et maintenant, c'est le jour et la nuit. C'est fantastique tout ce qui se fait, c'est exceptionnel. Dans la transformation de l'aluminium, il y avait Spectube, il y avait Stas [...] qui est une très bonne entreprise, c'est tout, pis il y avait Pluri-Capital qui voulait créer des emplois, pis il y avait l'université qui voulait aider, mais c'est tout. Il y avait très peu d'organismes qui avaient dans leur acronyme un A pour aluminium. Aujourd'hui, il y en a plusieurs. En plus de ça, on a un paquet d'organismes, ils ont tous un A dans leur nom : CTA, CQRDA, SVA, c'est pour aluminium!

[...] Aujourd'hui, un promoteur qui a une idée [...], par exemple, qui peut avoir été suggérée via l'action du projet ACCORD, va trouver une oreille attentive pour le financement, une oreille attentive pour le support technique, donc, ça ne peut pas faire autrement. À mon avis, la terre est beaucoup plus fertile aujourd'hui ici en transformation de l'aluminium, qu'elle l'était y' a 20 ans. »

Ce changement serait suffisamment important pour qu'aujourd'hui on puisse dire que la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean a pratiquement atteint la masse critique nécessaire pour que s'enclenche une véritable industrie de transformation de l'aluminium, selon une personne interrogée :

<sup>24</sup> SAMSON BÉLAIR DELOITTE & TOUCHE. 2003. *Rapport sur le potentiel des créneaux d'excellence*. Document de remise au secrétariat de coordination, Projet ACCORD, Saguenay-Lac-Saint-Jean, 7 février.

« Alors on commence à avoir une masse critique intéressante [...], je peux en avoir une trentaine, 35, même une quarantaine, même un peu plus, en tout cas, qui sont toutes spécialisées, qui ont une notion, une culture et un historique avec l'aluminium. »

### **7.2.2.1.2 Problématiques particulières**

Les problématiques particulières du créneau *Transformation de l'aluminium* retenues des propos des répondants concernent : la concurrence et les opportunités de marché; les coûts de production, la productivité et la rentabilité; les technologies et la recherche & développement; l'approvisionnement ainsi que les infrastructures.

#### **Concurrence & opportunités de marché**

Il existe d'énormes potentiels de marché dans les produits de l'aluminium. Par rapport à l'acier, c'est un métal encore peu connu et sous-utilisé, mais il peut servir à de multiples applications parce qu'il est beaucoup plus léger que l'acier et qu'il ne rouille pas. L'aluminium est utilisé beaucoup dans l'aéronautique et de plus en plus dans la fabrication d'automobiles. Dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean, on fabrique des canons à neige, des chapiteaux, des cadres de vélos et des raquettes à neige en aluminium :

« Bon, c'est quelqu'un qui venait de la région, qui était rendu à Montréal depuis bien longtemps, un ingénieur de formation, il avait déjà travaillé un peu dans le monde du cirque, il a inventé un chapiteau de 15 mètres de diamètre. Oui. 15 mètres de diamètre, c'est une structure autoportante avec 17 membrures, comme un parapluie, mais vous lui enlevez la tige du centre. En fait la tige du centre, c'est une remorque sur laquelle le chapiteau est couché, un système hydraulique qui le lève, on pousse pour pouvoir faire ouvrir le chapiteau, on le redescend de manière hydraulique. C'est donc l'avantage de l'aluminium, la légèreté, la rigidité aussi pis le fait qu'on peut le produire ici rapidement. Donc ça, c'est un nouveau produit qui a été fait, 5 entreprises de la région ont contribué à le réaliser. Lorsqu'il est arrivé avec son prototype, on l'a amené dans un salon d'affaires qu'on avait organisé, pis il a trouvé ses 5 fabricants ici, dans la région. Il peut avoir son siège social à Montréal s'il veut. Il peut avoir son marché partout dans le monde, mais ils sont fabriqués ici, avec une expertise d'ici. Il y a du travail à faire, beaucoup aussi, beaucoup de travail à faire. Regardez, Turbo Crystal à Québec qui fabrique des canons à neige. Ça a commencé en acier, c'est rendu en aluminium, pis c'est produit par une entreprise ici à Alma. »

Malgré les avantages des crédits d'impôt liés à la Vallée de l'aluminium, il n'est pas facile de convaincre les investisseurs à venir s'établir dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean; ceux-ci préfèrent se positionner près des marchés ou des grands centres :

« GM ici (attirer cette entreprise par exemple), on doit lui offrir quelque chose. Malheureusement, la liste de ce qu'on a à lui offrir n'est pas si grande que ça : métal liquide, ce qu'on a aussi, c'est probablement des organismes techniques qui peuvent supporter le développement de l'entreprise, par exemple, le CTA, le CQRDA, l'université avec son baccalauréat sur l'aluminium, donc on a, je pense, un nombre d'organismes assez prestigieux, je pense au CTA qui est avec le CNRC, qui peuvent faire en sorte d'aider une grande entreprise éventuellement à venir s'installer parce qu'elle a du support technique, donc ça, ça fait partie des plus, mais la liste ne tient pas sur 3 pages. »

M.P. « Est-ce que c'est difficile de faire du démarchage d'entreprises?

Intervenant : Très difficile. Il faut beaucoup de ressources, et puis il y a beaucoup de démarcheurs, des sites *selector* qu'ils appellent en anglais dans le monde! Dans le monde! Oui, pis il y a beaucoup de villes qui ont beaucoup de moyens, plus de moyens que nous, que ce soit en Amérique du Nord, aux États-Unis ou même au Canada, donc c'est très difficile. Il faut avoir des avantages comparatifs assez importants.

[...] Différentes études indépendantes de niveau international sont venues démontrer qu'on avait quand même des atouts importants, que ce soit au niveau des ressources naturelles, aux différents niveaux. Dans une étude de KPMG qui a été publiée en 2002 et une étude de *Canadien business* qui a été publiée en 2005, 2004, on nous classait parmi les meilleures villes au monde où s'installer une industrie. »

Selon une personne interrogée, le principal avantage comparatif de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean, c'est l'expertise des équipementiers qui desservent les multiples alumineries au Québec. On compte au moins 10 alumineries au Québec.

« À court terme, on a un avantage concurrentiel incroyable au Saguenay à travers les équipementiers. [...]: On travaille 100 % dans l'aluminerie. On comprend leurs procédés, on comprend leurs problèmes, on a des solutions, on a vu, du vécu. Aux États-Unis, t'as une aluminerie quelque part, les entreprises autour ne peuvent pas bâtir d'expertise là-dedans parce que tu ne peux pas vivre avec une (seule) aluminerie (comme client). Nous, dans l'intérieur d'un rayon de 600 km, y' a 12 alumineries de production primaire. C'est spécial comme situation géographique, mais ça explique notre expertise. »

On anticipe une croissance phénoménale des besoins en aluminium au cours des prochaines décennies et il se construit présentement des alumineries à travers le monde pour répondre à ce besoin.

Il n'en demeure pas moins qu'il est encore assez difficile pour les sous-traitants d'Alcan d'accroître le nombre de leurs clients. Plusieurs sont encore très dépendants de la grande



entrepris. Les équipementiers ou les entreprises qui travaillent pour l'aluminerie doivent se concurrencer pour obtenir les contrats de la multinationale. Ils vivent difficilement la procédure des enchères inversées qui fait que, au bout du compte, ils doivent couper sur leurs profits pour obtenir les contrats. Certains utilisent les crédits d'impôt sur la masse salariale pour diminuer leur prix :

« Bien sûr, la région est dépendante de la grande entreprise. C'est bien sûr, c'est ça la problématique. Avant qu'il y ait la Vallée (crédits d'impôt), Alcan payait peut-être 15 à 20 % plus cher pour ses produits et services. Non seulement elle fait baisser les prix, mais elle est allée encore plus loin dans l'odieux. Elle fait des enchères inversées. Des enchères inversées? À l'écran, tu vois baisser les prix tout le temps. Le 5e (soumissionnaire), on ne sait pas si c'est eux autres qui sont là. Comment veux-tu garder ton chiffre d'affaires? Tu n'as pas le choix, pis t'es obligé de baisser (ton prix). Les bénéficiaires des crédits d'impôt, ce ne sont pas les entreprises comme telles, parce que l'entreprise, elle, fait moins de profits. C'est l'aluminerie, ce sont des alumineries qui bénéficient de ça... »

« On fait tous affaire avec eux autres (alumineries), on n'a pas le choix. Ce que tout le monde essaie de faire, c'est de dépendre le moins possible d'elles. C'est pour ça qu'elles (les entreprises) s'en vont beaucoup à l'extérieur. C'est la grosse mode ces temps-ci. »

« C'est un oligopole, les alumineries. [...] Alcan contrôle toute la production. Un autre qui a voulu s'immiscer, c'est Alcoa. Ils leur ont barré la route à Baie-Comeau sur l'expansion quand Alcan a racheté la partie d'Alouette, c'est stratégique là. »

« [...] Alcan, c'est le plus gros donneur d'ouvrage. Ces gens-là (les sous-traitants) ont des productions très peu diversifiées parce qu'ils servent Alcan en premier. Quand Alcan plante, ils plantent. Là, ils essayent de se diversifier pour avoir d'autres clients et se développer sauf qu'Alcan revient un moment donné sur un autre projet. [...] C'est un obstacle parce qu'Alcan, eux autres, s'ils ne viennent pas ici, ils vont aller ailleurs. »

### **Coûts de production, productivité & rentabilité**

Il n'y a pas de problème de marché pour vendre l'aluminium fabriqué au Québec. Il y a cependant des pressions importantes de la part des investisseurs pour que les grandes entreprises affichent des taux de rendement intéressants. La Chine, la Corée du Sud et Taiwan bénéficient d'aluminium primaire produit par leur gouvernement à très faible coût, parfois gratuitement. Les subventions aux alumineries et les tarifs préférentiels d'énergie pour les alimenter sont légion

dans le monde. Selon les données recueillies par le SNEAA<sup>25</sup>, le Québec serait l'un des endroits les plus compétitifs au monde pour la production de l'aluminium si on compare le coût moyen de production incluant les coûts de main-d'œuvre. Les prix avantageux dont bénéficie Alcan par rapport à l'électricité y sont pour quelque chose dans ses décisions d'installer ses usines au Québec :

« Il y a une insécurité chez Alcan depuis 2 ans parce qu'il y a tout un débat sur la question des ressources naturelles, de l'énergie électrique. Alcan, Alcoa pis les autres alumineries sont très nerveuses quant à l'augmentation des coûts énergiques parce que l'aluminium, c'est 35 % des coûts de production. [...] Depuis le début des années 2000, Alcan a fait l'acquisition de 25 % de l'aluminerie de Bécancour avec sa fusion avec Alcoa, pis il a fait l'acquisition de 40 % de l'usine Alouette. Ses coûts d'énergie sont un peu en bas du tarif en entreprise pis ce sont des coûts qui viennent à échéance dans les années qui viennent. Alcan fait des démarches auprès du gouvernement parce qu'ils (ses dirigeants) veulent maintenir un bas coût au niveau de l'énergie. »

« Nous autres, on est un petit point sur la carte [...], Alcan est loin de ses marchés même si elle fabrique des lingots. Alcan livre ses affaires par train, par bateau, par camion partout dans le monde. Comme Alcan est loin des marchés, Alcan ne se serait pas installée ici s'il n'y avait pas eu (les bas tarifs de) l'électricité. C'est évident. »

La question de l'éloignement des marchés et des coûts de transport afférents a été souvent mentionnée lors des entrevues. Cette contrainte représenterait la principale difficulté pour attirer des entreprises de la 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> transformation de l'aluminium :

« Première des choses que notre entrepreneur se pose comme question, c'est (se) localiser près des marchés, donc (il ne) regarde pas Saguenay [...] (L'intérêt de la) proximité des marchés, c'est de ne pas payer de transport parce qu'un bloc d'aluminium plein, c'est pesant, mais faire 5 cannettes d'aluminium, ça prend beaucoup d'espace. Ça ne pèse rien, mais ça prend beaucoup d'espace. Un lingot d'aluminium, ça pèse une tonne quelque chose. Je dirais, ça fait ça de gros : 1 pied et demi — 3 pieds de large par 15 pieds de long, ça pèse une tonne. Il y a 80 000 cannettes là-dedans dans un seul lingot. Je ne sais pas, ça prendrait combien de wagons pour mettre ces cannettes-là? C'est impensable de faire des cannettes ici. »

---

<sup>25</sup> SYNDICAT NATIONAL DES EMPLOYÉS DE L'ALUMINIUM D'ARVIDA (SNEAA). 2005. *Les avantages pour Alcan à continuer à investir au Saguenay-Lac-Saint-Jean dans la production et la transformation de l'aluminium : comment moderniser le cadre de relations entre Alcan et le Québec*. Document synthèse, Saguenay, le 13 décembre, point 3.0.

Pour la vente des services ou produits des équipementiers à l'étranger, il y a encore beaucoup du travail à faire au niveau de la commercialisation et cette étape coûte souvent très cher. Dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean comme ailleurs, une entreprise doit avoir atteint un certain stade de développement ou encore, bénéficier d'appuis financiers solides pour être capable de vendre hors Québec :

« Une faiblesse qui nous apparaissait dans les projets ACCORD, c'était que les équipementiers n'étaient pas suffisamment préparés à aller sur les marchés internationaux. Découlant de ça donc, on a enclenché des activités pour pouvoir rapprocher les équipementiers ensemble et les positionner sur la scène internationale. »

« (La situation est liée) peut-être des fois (à la) méconnaissance des marchés extérieurs, qui est liée aussi au fait qu'il y en a qui ont tendance à vouloir desservir uniquement un petit marché et pas vouloir aller à l'extérieur, liée aussi à l'argent, parce que ça coûte énormément cher, puis souvent les entreprises ne prennent pas en considération dans leur planification budgétaire cette enveloppe-là, qui doit être dédiée à la commercialisation. Pis dans la commercialisation, va rentrer aussi un sous-point, qui est la langue. »

### **Technologies et recherche & développement**

Pour relever le défi de la transformation de l'aluminium, la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean a misé beaucoup, au cours des années, sur l'implantation de centres de recherche en aluminium (ex. : Centre québécois de recherche et de développement de l'aluminium (CQRDA), le Centre des technologies de l'aluminium (CTA) rattaché au Conseil national de recherches du Canada, le Centre de recherche d'Arvida de l'entreprise Alcan). On estime de 300 à 400, le nombre de chercheurs dans le domaine. On retrouve également plusieurs programmes de formation de niveau professionnel, technique et universitaire, dont un diplôme d'études collégiales en technologie du génie métallurgique, procédé de transformation et un baccalauréat en ingénierie de l'aluminium et quatre chaires universitaires de recherche sur l'aluminium. Comme mentionné précédemment, la région a besoin d'expertise pour développer la 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> transformation de l'aluminium; celle-ci reste toutefois à développer malgré la création de plusieurs organismes de soutien dans le domaine :

« Un des problèmes, c'est que c'est de la haute technologie qui va transformer ça. Et c'est là où ça prend des entreprises qui ne commencent pas là-dedans. On avait essayé de faire ça dans les roues d'aluminium où ça prenait beaucoup d'expertise, mais pour performer là-dedans, ça te prend de la masse, ça prend des produits de masse parce qu'en 2<sup>e</sup> transformation, ta marge est moins forte parce que ta

transformation est très rudimentaire. Si à partir du lingot tu fais des plaques, ça te prend du volume parce que ta marge n'est pas forte. Donc, avoir ça, ça prend une bonne technologie, une bonne compétence pour être capable de faire. »

M.P. « Après toutes les rencontres que j'ai eues, j'ai l'impression que l'expertise en transformation de l'aluminium, il n'y en a presque pas.

Non, c'est ce que je dis. Elle était quasi inexistante. Il y avait un désir de développer la transformation et, en ce moment, la région est en train de se bâtir les infrastructures. Comme je dis, que ce soit au niveau des diplômes ou des attestations collégiales, du bac, donc là, on forme des jeunes qui vont déjà maîtriser l'aluminium, qui vont le connaître, ils forment de plus en plus de soudeurs en aluminium en tout cas. »

### **Approvisionnement en matière première**

Lorsqu'on traite de la 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> transformation, comme on l'a vu également dans le créneau *Systèmes de construction en bois*, on revient toujours à la question de l'approvisionnement. Lorsqu'il s'agit de multinationales qui possèdent la matière première et dont les carnets de commandes sont déjà remplis, il n'est pas facile de s'approvisionner. Dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean, certains voudraient qu'Alcan garantisse un niveau d'approvisionnement en métal liquide, ce qui permettrait un avantage comparatif à la région. L'approvisionnement en métal liquide semble être le meilleur moyen de fabriquer des produits de 3<sup>e</sup> transformation dans la région :

« C'est que vu qu'on produit beaucoup d'aluminium primaire, pourquoi on n'avantagerait pas les entrepreneurs qui font de la transformation avec l'aluminium liquide en fusion? Ça veut dire qu'elle servirait directement, pas besoin de la réchauffer, pas besoin de la refondre. On aurait un avantage encore compétitif là-dessus dans la transformation des métaux liquides de transformation directement après la production.

[...] s'assurer de rendre disponible l'aluminium liquide et (que) la Société de l'aluminium devienne le vendeur de 50 000 tonnes d'aluminium liquide. Alcan, disait qu'elle le rendait disponible sauf que, dans les faits, les entrepreneurs viennent nous voir pis ils nous disent : Alcan, ils n'en ont pas. [...] l'usine qui est à Arvida est fournie en aluminium par Baie-Comeau pis par Alouette. »

### **Besoins en infrastructures**

Contrairement aux autres créneaux, peu de problèmes ont été recensés en ce qui a trait aux infrastructures dans le créneau *Transformation de l'aluminium*. Il faut dire que la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean est desservie par le chemin de fer, par un aéroport et par une nouvelle

autoroute qui la relie à deux heures de route à la région de Québec. Elle a également un port en eau profonde; les bateaux peuvent transiter par le fjord du Saguenay.

Les besoins en infrastructures, si l'on peut les appeler ainsi, ont trait à la création d'entreprises de 2<sup>e</sup> transformation. Pour faire de la 3<sup>e</sup> transformation, il faut de la 2<sup>e</sup> transformation (ex. : usines de forge, fonderies, extrusions, moulage), mais cela demande des investissements importants en capitaux. Le court exemple qui suit souligne l'inconséquence d'un système productif local développé lié à la transformation de l'aluminium en l'absence de ces infrastructures :

« Bien la 2<sup>e</sup>, elle est à peu près inexistante. La 2<sup>e</sup> transformation, c'est vraiment de la matière première. L'aluminium aux profilés, aux plaques, aux extrusions, aux fonderies si on veut ou à la refonte et dans ce créneau-là, c'est à peu près absent ici. »

« Les pare-chocs, là, les extrusions, ils ne viennent pas du Saguenay-Lac-Saint-Jean! L'aluminium est peut-être sorti d'ici sous forme de lingots, il est parti chez Keyser en Ontario qui a fait subir donc cette extrusion X, il est revenu à l'usine de pare-chocs, après ça, il s'en va dans le mid-est américain. »

Le problème de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean, c'est que l'on ne s'improvise pas dans la 2<sup>e</sup> transformation et l'investissement est élevé. Pour une fonderie, on mentionne entre 50 et 100 millions de dollars. Selon certaines personnes interrogées, seules de grandes entreprises ont les reins suffisamment solides pour se lancer dans la 2<sup>e</sup> transformation. Certains investisseurs s'y sont déjà aventurés dans la région et s'y sont brûlé les doigts :

« Toutes les fonderies qu'il y a eu ici sont quasiment toutes fermées, une après l'autre. Prenez juste au niveau des extrusions à [...] monsieur X (confidentiel) a perdu 7 millions (\$) là-dedans, monsieur X (confidentiel) 6-7 millions (\$). Ça ne *toffera* pas là. Une personne ne va pas investir pour perdre de l'argent.

« Ce n'est pas quelqu'un qui fait 50 millions de chiffres d'affaires qui peut s'animer dans une 2<sup>e</sup> transformation qui va lui nécessiter des coûts exorbitants pis un réseau de distribution. Ça prend déjà quelqu'un qui est organisé, une multinationale qui va dire : moi, je vais venir m'installer ici, je vais pouvoir produire ici, pis je vais pouvoir distribuer une partie de mes produits ici, et l'autre partie partout dans le monde, mais ça prend une multinationale parce qu'avant qu'elle fasse de l'argent, ça va prendre 2-3 ans. Pis 2-3 ans à 50 –60 millions par année, bien qui, qui va supporter ça? Tu n'iras pas à la caisse populaire. »

### 7.2.2.1.3 *Besoins des entreprises*

Pour croître, les PME du créneau *Transformation de l'aluminium* ont besoin qu'on leur facilite le financement de leur projet. Les mesures spécifiques auxquelles la région a accès leur permettent d'être concurrentielles par rapport aux entreprises qui ont l'avantage d'être situées plus près des marchés; on demande donc qu'elles soient poursuivies. L'aide d'Alcan est aussi sollicitée de plusieurs façons : en approvisionnement en aluminium liquide, au niveau d'un meilleur prix de la matière première afin que la région dispose d'un avantage concurrentiel, et par le biais d'un partage du réseau d'affaires de la multinationale.

#### **Aide au financement des projets**

Tout ce qui touche au financement des projets du créneau *Transformation de l'aluminium* est capital aux yeux des personnes interrogées. Ce financement peut être à l'étape du prédémarrage ou du démarrage d'entreprise, comme le faisait remarquer un répondant : « les bonnes idées sont là, mais les fonds pour les réaliser sont absents ». Des propos semblables ont été entendus dans les autres régions périphériques. Les fonds d'aide sont nombreux, mais ils exigent des rendements trop élevés et une contribution initiale du promoteur que peu peuvent fournir. L'une des personnes interrogées précise l'importance que ces fonds soient accessibles dans la région. La connaissance du secteur dans lequel le promoteur œuvre, mais aussi la connaissance même du promoteur (ses expériences passées, son implication dans la région, etc.) rendent la disponibilité du capital de risque plus facile :

« On manque de capital de risque, il y a des capitaux, les gens vont dire : il y a Investissement Québec, le Fonds des travailleurs, c'est vrai, mais il y a un bout qui manque. Nous autres, on appelle ça un Fonds de développement. [...] Supporter quelqu'un qui a une idée, qui a une bonne idée ou qu'on a identifié un projet dans nos plans d'action, bon, ça prend un peu d'argent pour démarrer. C'est quelques milliers de dollars souvent c'est 50, 75, 100 000 \$ que ça prend. Un capital qui prend des risques au départ, en prédémarrage.

SGF et Investissement Québec vont embarquer dans de bons projets quand les projets sont rendus à une certaine étape, sont bien *designés*, pis ils vont les financer. Shedler n'arrête pas de nous le dire : si vous avez de bons projets, amenez-nous-les! [...] Mais il faut qu'il y ait du rendement partout. [...] Les nouveaux FIERS qu'on a mis en place, c'est la même affaire, peut-être on va le voir à l'usage parce que ça commence. Est-ce qu'ils vont prendre un peu plus de risques? Je ne le sais pas, mais c'est obligation de rendement aussi. Ce sont des gens d'affaires qui investissent là-dedans. Les gens d'affaires ne mettront pas leur

argent pour la perdre, ils veulent avoir du rendement. Le FIER, bon, c'est 3 millions sur 10 ans, on va supporter une dizaine de projets peut-être. Bien encore là, on va le voir. Ces FIERS-là, vont-ils investir vraiment dans le prédémarrage, en démarrage d'une entreprise? Moi, je peux te dire que le le Fonds de solidarité [...] n'investit pas dans le démarrage actuellement sauf dans de très, très, grandes exceptions. »

« Ça prend de l'argent pis que ceux qui décident où mettre l'argent soient dans la région parce qu'on connaît la région, on connaît les intervenants, on connaît l'importance pour la région de ces décisions-là, on connaît tout. Et je pense que c'est ça, jumelé avec l'implication régionale qui fait en sorte que ça marche. »

Selon un autre interlocuteur, on devrait revenir au Régime d'épargne actions, les RÉA. Il n'y aurait présentement aucun véhicule financier satisfaisant pour répondre aux besoins. De plus, les coûts liés à ceux-ci sont exorbitants. Des interlocuteurs de toutes les régions examinées ont raconté des histoires assez pénibles sur les coûts en frais d'avocats et de comptables ainsi que sur les longues procédures auxquelles une entreprise doit entreprendre pour obtenir une aide financière :

« Il y en a beaucoup qui se disent capital de risque, de développement, mais qui sont en fait des caisses populaires déguisées, des banques nationales déguisées.

Ce n'est pas mieux, au moins, une banque, on sait ce que c'est, mais un organisme de développement qui agit comme une banque est banalisé, il fait du tort parce que tout le monde pense qu'il est un organisme de développement. Il y en a beaucoup, il y en a beaucoup trop.

[...] Ils investissent très peu pour ce que ça prend de papier, comme document. Ça coûte 25 % pour 100 000 \$, ça coûte 25000 \$ de plus que ça coûte d'avocats, de comptables. Ça n'a pas d'allure, ça n'a aucun sens, ça décourage un paquet de mondes. »

### **Maintien des mesures spécifiques**

Les crédits d'impôt reliés aux régions ressources et à la Vallée de l'aluminium sont une mesure incitative importante au développement des entreprises et à la création d'emplois. Toutes les entreprises rencontrées en profitaient. On tient beaucoup à conserver les crédits reliés à la Vallée de l'aluminium. L'argent demeure le nerf de la guerre. Pour que la région développe son créneau de la *Transformation de l'aluminium*, il faut qu'elle dispose d'avantages comparatifs par rapport aux régions centres. On sait que les investisseurs dans la 2<sup>e</sup> ou la 3<sup>e</sup> transformation préfèrent s'implanter près des marchés. Les avantages dont ils bénéficient dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean doivent surpasser les coûts plus élevés de transport, en quelque sorte,

« rapprocher la région des marchés ». Soulignons également que ces avantages doivent être à moyen ou long terme : un promoteur ne décidera pas de la localisation de son entreprise sur la base d'un avantage incertain, qui risque de disparaître aux quatre vents :

« Les crédits de la Vallée de l'aluminium ont été extrêmement utiles pour l'organisation aussi, parce qu'on a eu une augmentation de personnel importante, alors ça faisait des retours d'impôt assez importants aussi. Contrairement à plusieurs autres entreprises dans la région qui ont baissé leur prix pour aller chercher des contrats, nous, on l'a pris, et on a développé en R & D, et on a développé des marchés. »

« L'étude dit que le premier choix des entrepreneurs, c'est la proximité des marchés. Donc, comme on est loin des marchés, il faut trouver des moyens pour les amener près des marchés. C'est pour ça qu'on est toujours pris, c'est pour ça qu'il faut que les crédits de la Vallée de l'aluminium soient supérieurs aux coûts de transport. On a donc des points positifs et d'autres points négatifs, beaucoup de ressources et qualifications et des salaires relativement bas. Les crédits de la Vallée de l'aluminium, c'est temporaire, dans 5 ans, tu va avoir à subir tous tes frais, l'autre (alors que ton concurrent), il va continuer à être près des marchés, le marché ne s'est pas déplacé, lui. On ne sait pas combien de temps ça va durer ces crédits-là. [...] Une fois que la compagnie est en production normale et bien installée, il y a des frais qui s'ajoutent que d'autres n'ont pas. »

#### **Aide de la multinationale**

Selon une PME, il n'est pas facile d'exporter son savoir-faire auprès des grands de ce monde. Ce sont surtout des multinationales qui fabriquent de l'aluminium. Pour pénétrer le marché, les équipementiers ont souvent besoin de l'aide d'une multinationale qui leur ouvre les portes, partage son réseau et même vend les produits et services à l'intérieur même de ses filiales. C'est un rôle que joue présentement Alcan auprès d'équipementiers de la région et des entreprises de l'informatique, un rôle très apprécié et important selon les dires de plusieurs intervenants. Certaines entreprises reconnaissent clairement que le réseau d'affaires d'Alcan a été profitable pour le développement de leur entreprise :

« Il est évident que la présence des alumineries ici, c'est une force indéniable que nous avons. Au-delà de ce qu'ils font, de ce qu'ils produisent, ils ont un réseau d'affaires, et d'avoir accès à un réseau d'affaires, même si Alcan ne me donne pas une cenne pour mon projet, mais qu'il me dit : je vais accepter pour ton projet de t'ouvrir plein de portes, ça a une valeur qui est inestimable. Souvent, les gens ont tendance à ne pas le voir, mais lorsque c'est le temps de faire des affaires, de vendre des projets, d'avoir accès à des entreprises, ça c'est quelque chose qui est fantastique, que l'on possède ici, le fait d'avoir une multinationale dans le secteur



de l'aluminerie qui est ici. Donc, toute l'ouverture à son réseau d'affaires, ça, c'est très important. »

Selon une personne interrogée, il est beaucoup plus facile d'aider une entreprise existante à se développer, à améliorer son chiffre d'affaires que d'amener une nouvelle entreprise dans la région. Pour cela, il faut cependant que la multinationale accepte de signer des ententes avec elle et permette de vendre à ses concurrents. Alcan, semble-t-il, s'est engagée sur cette voie récemment pour aider la région à créer des emplois. Celle-ci a été d'ailleurs clairement exprimée lors de l'annonce de la nouvelle usine pilote en décembre 2006; les 32 entreprises faisant partie du Réseau des entreprises de technologies de l'information et des communications pourront vendre, sous brevet, des inventions qui ont été mises au point pour Alcan au fil des années et qui, espère-t-on, créeront 75 emplois<sup>26</sup>.

Des personnes interrogées aimeraient également qu'Alcan fournisse son aluminium à un coût moindre étant donné, par exemple, qu'elle n'engage pas de frais de transport; mais cette seconde voie ne fait pas l'unanimité :

« On n'a pas de prix avantageux dans la région, c'est illogique, mais c'est comme ça. Tu n'es pas plus avantageux que tu vendes un lingot d'aluminium à Alma, en Allemagne, ou partout dans le monde. Bien, c'est un prix global qui est fait. [...] l'Allemand paye son aluminium le même prix que nous autres on la paie ici. Pourquoi s'en venir ici? Le facteur de relocalisation, il n'est pas là. [...] Et on aurait pu avoir une qualité ou un prix de matière première inférieur au reste, c'est ce qu'on n'a pas non plus. »

« Alcan ne nous a jamais donné de métal. Souvent dans la tête des gens, on se dit : Alcan, si elle veut m'aider, qu'elle me donne donc du métal; au lieu de payer mon aluminium le prix du marché, je vais l'avoir gratuitement. Sauf que ça, ce serait extrêmement néfaste à long terme parce que si Alcan me donnait mon métal, elle me créerait un faux sentiment de compétitivité. Le jour où Alcan va décider de ne plus me donner le métal, je vais mourir. Donc ça, ça serait extrêmement mauvais. Pour les gens, Alcan, pour nous aider, devrait nous bâtir des entreprises, nous donner le métal, nous donner la technologie. »

Le plan d'action du créneau *Transformation de l'aluminium* répond en partie aux demandes des PME. Il prévoit de l'aide au financement, à la commercialisation, des

---

<sup>26</sup> RADIO-CANADA SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN. 2006. « Hautes technologies : Alcan permettra de créer 75 emplois ». *Nouvelles*. Mise à jour le mardi 12 décembre.

investissements en infrastructures de 2<sup>e</sup> transformation, mais aucune contrainte quant à l'approvisionnement en matière première.

## **B) Offre de main-d'œuvre**

Ce deuxième volet du marché interne du travail aborde les aspects touchant l'offre de main-d'œuvre. Dans un premier temps, nous faisons état des caractéristiques des emplois du créneau et nous traitons par la suite des préoccupations en matière de main-d'œuvre.

### **7.2.2.1.4      *Caractéristiques des emplois***

Dans les entreprises qui produisent des pièces en acier ou en aluminium, les employés requis sont les mêmes : des journaliers, des mécaniciens, des soudeurs, des gens affectés à l'entretien, des personnes affectées à la qualité, des employés de soutien administratif (secrétaires, réceptionniste, technicien en administration), une équipe de ventes et de services à la clientèle et des gestionnaires. Selon la taille de l'entreprise, on retrouve une équipe de recherche souvent composée d'ingénieurs et de techniciens.

Selon une personne interrogée, la particularité des emplois au Saguenay-Lac-Saint-Jean, c'est que de plus en plus les gestionnaires de PME sont des personnes retraitées d'Alcan. Compte tenu de leur connaissance approfondie des besoins de cette dernière, ils ont décidé de se lancer en affaires. Cette situation serait aussi attribuable au fait que les cadres d'Alcan sont issus de la région :

« Je dirais qu'il y a eu un déversement des ressources. Les ressources de la multinationale qui ont pris leur retraite se retrouvent souvent dans les petites entreprises de la région. Et à l'intérieur de ces petites entreprises-là se développent des créneaux où ils savent des choses qui fonctionnent mal et il y a une infiltration des PME dans l'entreprise. [...] Si on se replace il y a 50 ans, la majorité des dirigeants étaient des gens de l'extérieur souvent anglophones. Ce qui fait que lorsqu'ils repartaient, ils s'en allaient et retournaient chez eux tandis que de plus en plus, ce sont des gens d'ici, quand ils retournent chez eux (à la retraite), ils retournent avec les gens qu'ils connaissent (au Saguenay-Lac-Saint-Jean). »

### **Qualifications exigées**

On a vu plus haut que la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean est bien pourvue en programmes de formation en institution reliés à l'aluminium. En conséquence et compte tenu des disponibilités de la main-d'œuvre, les entreprises, grandes ou petites, exigent le diplôme d'études

secondaires et suivant le type d'emplois, la formation professionnelle ou technique et parfois universitaire. Rappelons qu'il existe un Centre de formation et de développement en métallurgie (CFDM) à La Baie et à Chicoutimi, un diplôme d'études professionnelles en fonderie, un diplôme d'études collégiales en technologie du génie métallurgique, procédé de transformation et un baccalauréat en ingénierie de l'aluminium. Devant la disponibilité de recrues déjà formées, les entreprises ont conséquemment accru leurs exigences à l'embauche et réduit leurs propres activités d'entraînement à la tâche :

« Il y a de plus en plus d'exigences spécifiques, c'est clair. [...] L'entreprise va donner de l'intégration d'entreprise, mais les gens doivent arriver qualifiés. Sauf qu'il y a peu d'embauches de ces temps-ci. Ça fait des années que ça n'embauche pas beaucoup dans les métiers. Dans les opérations, il y a une partie de la formation qui est faite en entreprise sauf que, de plus en plus, il y a des formations spécifiques de base qui sont données soit par des attestations, des DEC ou des formations particulières.

(Anciennement) dans la grande industrie, plusieurs de ces emplois-là étaient occupés par des gens formés par les entreprises, mais depuis plusieurs années, on a bâti des DEC en métallurgie dans les cégeps, il y a eu du travail de fait dans les formations particulièrement pour les fondeurs à La Baie. Je pense qu'on s'est préparé en fonction de ça parce qu'autant la recherche que la formation, c'est essentiel, on voit venir ça. Donc [...], du côté d'Alcan, du côté des cégeps, un peu des entrepreneurs, il y a effectivement une volonté et on a réalisé effectivement des formations adaptées pour s'assurer qu'il y ait de la main-d'œuvre disponible formée. »

« Ce qu'ils demandent maintenant aujourd'hui, minimum, c'est D.E.P., ils demandent 5<sup>e</sup> secondaire avec D.E.P. formation, mais de plus en plus c'est la technique dans les affichages de poste, beaucoup de techniques et d'universitaires, ils ont le choix comme je vous l'ai dit, on n'est pas en pénurie de main-d'œuvre. Vous avez des gens qui sont super formés et qui gagnent 15 \$ l'heure. »

Dans les PME, dans la mesure du possible, on essaie d'embaucher des gens de la région pour s'assurer d'une meilleure rétention du personnel. Les entreprises exportatrices sont plus enclines à accepter des candidatures qui proviennent de l'extérieur de la région et à exiger de pouvoir parler anglais dans certains postes liés au service à la clientèle. Le Saguenay-Lac-Saint-Jean ne compterait pas beaucoup de personnes bilingues, ce qui constitue une entrave importante pour celles qui veulent faire du développement à l'étranger.

« Quand on est à la recherche de quelqu'un avec un bac par exemple, moi j'essaie toujours d'embaucher quelqu'un qui vient de la région d'ici parce qu'il y a un

sentiment d'appartenance. Embaucher quelqu'un qui vient de Montréal avec un bac, je ne l'embaucherais pas. »

« C'est la chose la plus difficile pour nous, de trouver des gens qui vont être compétents techniquement et bilingues. Bien, il y en a, mais le niveau d'anglais, c'est difficile. Imaginez un Chinois qui arrive, il a un accent très fort en anglais, t'as peut-être le Chinois le plus intelligent, il va t'expliquer de quoi en anglais ou en français, il perd de la crédibilité juste parce qu'il a de la misère à s'exprimer, mais ça n'enlève pas comment il peut être intelligent, brillant ou compétent. Donc, quand j'envoie un ingénieur qui est super compétent, mais qu'il a de la misère à s'exprimer en anglais, je le sais tout de suite pertinemment, surtout avec les Américains, peut-être pas dans les autres pays, mais les Américains, ceux dont l'anglais est leur langue première, ils vont juger et tout de suite ils vont considérer, bon : c'est qui l'innocent qu'ils m'ont envoyé (rires)? C'est sûr et certain. »

### Conditions de travail

Les alumineries ont la réputation d'accorder à leurs salariés, qui souvent sont syndiqués, des conditions de travail très avantageuses. À l'usine Laterrière, par exemple, la convention collective signée le 23 juin 1998 entre Alcan et le Syndicat national des employés de l'aluminium d'Arvida prévoit un taux de salaire horaire se situant entre 21,46 \$ (ex. : préposé aux magasins) et 24,93 \$ (ex. : mécanicien, soudeur, tuyauteur, etc. niveau III), auquel il faut ajouter les avantages sociaux. Ces salaires seraient toutefois comparables à ce qui se paie dans le monde, dans le même genre de production, selon une étude effectuée par KPMG en 2002 et 2004<sup>27</sup>.

Comme dans d'autres créneaux, les conditions de travail offertes par les grandes entreprises exercent des pressions à la hausse sur celles des PME. Celles-ci essaient, autant que possible, d'accorder des conditions de travail intéressantes pour assurer un taux de rétention de leur personnel (et peut-être aussi, dans certains cas, éviter la syndicalisation de leurs employés). Certaines PME pestent toutefois contre les gros salaires des multinationales. Selon une personne interrogée, les salaires élevés versés dans les entreprises syndiquées font en sorte que leurs employés ont une appréciation déformée de la valeur de leurs compétences sur le marché du travail :

---

<sup>27</sup> TRAVAILLEURS CANADIENS DE L'AUTOMOBILE (TCA). 2004. « Selon la firme internationale KPMG : Les salaires industriels de la région sont parmi les plus compétitifs au monde ». *Communiqué de presse*, Saguenay, le 1er octobre.

« Les employés sont gâtés, pourris ici, c'est incroyable. On s'occupe d'eux, ils participent aux profits, ils ont toutes les conditions salariales, les conditions sociales, il y a une atmosphère encore relativement familiale. On est très à l'écoute des employés, peut-être trop des fois, mais on a une attitude de père de famille en tant que corporation. Puis on n'est pas une entreprise qui va mettre à pied les gens rapidement. [...] L'organisation prend des risques pour garder ses employés et ça, les employés l'apprécient. »

« Ça fait des gens qui, quand ils arrivent sur le marché du travail parce que les entreprises ferment, bien ils considèrent qu'ils ont une valeur sur le marché alors qu'ils ne sont pas éduqués, mais payés 80 000 \$ par année. Entre 60 et 80 000 \$, il y a beaucoup, beaucoup de manœuvres à Alcan qui sont plus payés que les ingénieurs à cause des heures supplémentaires et du syndicat. Je suis quasiment content que les grandes entreprises arrêtent de créer des emplois parce que c'est déséquilibré au niveau du rapport avec les PME. »

### **Formation de la main-d'œuvre**

Les entreprises du créneau *Transformation de l'aluminium* expriment peu de besoins de formation de leur main-d'œuvre. Cette situation est peut-être liée à l'offre de formation offerte en institution déjà bien garnie et de la disponibilité de main-d'œuvre qualifiée dans la région. Même lorsque l'on insistait pour discuter de la formation en milieu de travail, il était difficile d'identifier des besoins ou des problèmes spécifiques dans le domaine. Cette situation n'est cependant pas vraiment différente de ce que l'on a pu constater dans les autres créneaux.

On peut résumer la question de la formation en entreprise en disant que les entreprises rencontrées forment leur personnel surtout sur le tas, pour l'apprentissage de fonctions à exercer sur un poste donné. Il y a bien sûr une période d'intégration pour les nouveaux employés, habituellement assez courte, que l'on peut assimiler à de la formation en milieu de travail. Autrement, on peut, par exemple, faire venir un spécialiste dans un domaine particulier pour un nouveau processus ou une machinerie que l'on vient d'acheter ou, encore, payer un cours d'anglais intensif pour un vendeur, ou organiser une formation par compagnonnage pour montrer le métier à un remplaçant ou lui faire connaître certains aspects plus particuliers du travail pour favoriser la polyvalence. Les entreprises de plus grande taille ont des personnes qui se consacrent à la formation. En résumé, il y a peu de problématiques spécifiquement « régionales » au Saguenay-Lac-Saint-Jean en matière de formation en milieu de travail :

« On en a fait, mais c'est difficile de monter quelqu'un au niveau dont on a besoin; donc, on donne plus des cours d'appoint à ceux qui sont déjà à un niveau intéressant. Pis, bien, on les envoie sur la route. Va-t'en! Parfait ton anglais! C'est

la meilleure façon. Nous, on prend les gars et on les envoie dans le champ, et à un moment donné, ils parlent au client au téléphone et un jour ils débloquent, et leur anglais s'améliore. »

« Mais on ne peut pas penser embaucher quelqu'un qui connaît ce qu'on fait. Donc, quand on embauche quelqu'un, on a un programme de formation et on le forme nous-mêmes. Quelqu'un qui rentre, on l'accompagne pendant une journée ou une demi-journée, pour ce qui est du fonctionnement de base de l'entreprise. Après ça, quand il s'en va au niveau du contrôle de procédés, donc toute la partie ISO, il va recevoir une formation là-dessus. Il va recevoir une formation spécifique aussi pour l'opération de certains équipements, que ce soit des équipements dédiés à ce que nous on fait ici. [...] Donc, on a développé, au cours des 2 ou 3 dernières années, de bons outils au niveau de programme de formation qui sont axés sur nos besoins, qui nous permettent donc de mieux intégrer un opérateur. »

« Ils ne donneront pas de DEC en opérateur électrolyse en tout cas, pas encore. Donc, il y a une partie spécifique importante parce qu'on a des technologies bien particulières. Il y a énormément de types de postes de travail dans un procédé d'électrolyse comme dans le procédé d'alumine. L'entreprise, c'est une nécessité qu'elle dispense une formation spécifique qui n'est pas donnée de l'extérieur. Je veux dire, tu peux donner une formation de base sur certaines affaires [...], mais une partie doit être donnée spécifiquement par doublage (compagnonnage). »

La présence dominante d'une multinationale dans une région, que ce soit au Saguenay-Lac-Saint-Jean ou ailleurs, affaiblit la capacité des PME d'attirer une main-d'œuvre d'expérience. Elles doivent alors plus souvent accueillir des stagiaires au sein de leur équipe. Dans les manufactures, les bris d'équipement dus au manque d'expérience sont une réalité qui touche une corde bien sensible pour ceux qui en paient la note. L'exemple qui suit montre que les PME supportent des coûts élevés pour former la main-d'œuvre inexpérimentée :

« Ce que les partenaires (CPMT) ne comprennent pas, c'est que quand tu fais un stage dans une entreprise de fabrication, ce n'est pas comme un stage en secrétariat ou autre chose. Ils utilisent des matières premières qui coûtent extrêmement cher. [...] Le stagiaire chez nous, il ne coûte pas cher en or, mais coûte cher en matières parce que quand il se pratique, bien là, il n'est plus à l'école, ce n'est pas l'école qui paye. Les 6-7 premiers mois, il n'est pas rentable. »

Parmi toutes les personnes interviewées, une seule a parlé des impacts des modifications à la *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre*. À son avis, les entreprises qui ne sont plus assujetties à la Loi à la suite de ses modifications ont aussi perdu des possibilités importantes de financer la formation :

« Le 1 % d'Alcan et d'une petite PME, c'est différent. (Avant), il y avait des argents pour former la main-d'œuvre qui étaient donnés en cours de route, maintenant c'est aboli, bien les règles du jeu ont changé pour plusieurs petites PME. Je parlais justement à un entrepreneur récemment qui a une moyenne entreprise qui me disait : j'ai de la misère parce qu'aujourd'hui, les technologies, lui c'est [...] soudure, machiniste. Il faut qu'il forme sa main-d'œuvre et il dit : on est en éternelle compétition avec [...], je n'ai pas toujours le temps, mais quand j'étais assujéti à la loi et que j'avais à rendre compte, quand je manquais d'argent, je pouvais aller (voir) Emploi-Québec qui me supportait là-dedans et il y avait une ouverture. Maintenant, ils ne l'ont plus ça. »

#### **7.2.2.1.5 Préoccupations en matière de main-d'œuvre**

Dans le créneau *Transformation de l'aluminium*, il n'y a pas de pénuries de main-d'œuvre, mais dans les PME et certains corps d'emploi, il est difficile de trouver de la main-d'œuvre avec expérience. Des entreprises perdent également leurs employés au profit de la grande entreprise; ce phénomène semble cependant moins fréquent que les autres régions, peut-être attribuable au fait qu'Alcan, le principal employeur, a peu embauché de travailleurs ces dernières années. Aussi, trouver des employés qui parlent anglais serait également une denrée rare au Saguenay-Lac-Saint-Jean. On fait également mention du taux de syndicalisation trop élevé qui crée des pressions à la hausse sur les conditions de travail des PME. Dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean, les personnes interrogées expriment peu de besoins en matière de formation de la main-d'œuvre. Dans le plan d'action du créneau, en ce qui a trait à la main-d'œuvre, on retrouve surtout des programmes de formation en milieu de travail et en institution.

#### **Pénuries de main-d'œuvre**

Les personnes interrogées sont inquiètes de l'exode des jeunes et des prévisions d'Emploi-Québec qui annoncent des besoins importants de main-d'œuvre dans les années qui viennent, mais pour l'heure, il n'y a pas péril en la demeure, au contraire, pour reprendre une personne interrogée : « on n'est pas en manque de main-d'œuvre, on est en manque d'emplois ».

Les entrepreneurs rencontrés n'ont pas trop de problèmes à trouver la main-d'œuvre qualifiée qu'ils désirent. Il s'agit d'annoncer des emplois pour que les jeunes qui sont partis de la région reviennent. À ce compte, on pourrait dire que la décroissance démographique des régions périphériques n'est pas aussi dramatique qu'on pourrait l'imaginer, ce n'est pas une situation irréversible. Les régions périphériques seraient peut-être même en mesure de contrer le problème

de l'exode des jeunes si elles offrent des emplois permanents. C'est ce que suggèrent les deux citations suivantes :

« Il y a des jeunes qui quittent pour faire un choix de carrière et c'est correct [...], on veut laisser à nos jeunes le choix. [...] (Ce qu'on veut faire, c'est assurer à) ceux qui veulent rester en région qu'on est capable de leur procurer des emplois intéressants de qualité. »

« Moi je me dis que, s'il y a de l'emploi dans la région, les gens vont vouloir revenir de toute façon parce qu'on a une qualité de vie qui est exceptionnelle. Pis ceux qui aiment mieux Montréal, ils ne seront pas heureux au Saguenay de toute façon. Donc, il faut être capable d'offrir des emplois aux gens qui veulent revenir. Moi, constamment, j'ai des gens qu'on ramène ici, qui sont contents, à qui on offre de beaux postes et de belles conditions, et de bons salaires. Vivre ici, c'est moins cher qu'à Montréal, à salaire égal, ils sont gagnants. »

Dans une entreprise cependant et dans certains corps d'emplois, par exemple celui de soudeur, les jeunes ne manquent pas, mais il est difficile de trouver des personnes avec de l'expérience. Selon un entrepreneur, le site Internet d'Emploi-Québec est décevant :

« Juste en métallurgie, des soudeurs, on en produit en masse, mais on a beaucoup de jeunes, pas beaucoup de vieux, de gens expérimentés, ce qui fait en sorte que tu deviens une école des *fans* que j'appelle. [...] Les jeunes qui sortent des études, il va y avoir une cohorte qui va sortir au printemps. Si on veut en engager, on va en avoir en masse, mais faut voir les résultats en arrière. [...] Je les (sites de recrutement sur Internet) consulte souvent; la semaine passée, (j'ai cherché) soudeur assembleur sur le site (d'Emploi-Québec), il y en avait un à Jonquière. Il n'y en a pas (finalement), soit que leur site n'est pas à jour ou il est mal nourri. »

### **Problèmes de rétention**

Dans une région où les PME sont en concurrence avec la grande entreprise pour la main-d'œuvre, certaines ont bien du mal à retenir leur personnel. Pour les PME, c'est presque une bénédiction qu'Alcan embauche moins d'employés depuis quelques années! Le taux de roulement du personnel est variable d'une PME à l'autre; dans l'une d'entre elles, la situation est assez dramatique, car la multinationale vient chercher dans son bassin de main-d'œuvre expérimentée. Le directeur d'une PME en témoigne longuement :

« Moi je ne sais pas comment notre roulement (de personnel est), mais il doit être élevé. J'en ai perdu encore 3 la semaine passée qui sont allés travailler : 1 chez Alcan, 1 chez... (inaudible) pis l'autre est parti à l'extérieur. Des jeunes, ça faisait 6 –7 mois qu'ils travaillaient, tu leur donnes leur expérience de base et ensuite, ils s'en vont pour des multinationales et ils commencent tout de suite à 19 \$. J'ai



perdu pour Alcan au moins 15 employés cruciaux : des ingénieurs, des techniciens, des contremaîtres [...] depuis 2 ans. C'est épouvantable parce qu'aussitôt qu'ils sont bons, ils s'en vont là, parce qu'ils ont la sécurité d'emploi, ils ne subissent pas la fragilité d'une PME. [...] Ça, c'est la vie d'une PME à côté d'une multinationale. [...] Si j'étais à Alcan, j'irais chercher dans les PME, ils savent que les gens sont habitués à la production.

[...] Ils vont aller chercher dans une échelle, parce qu'ils ne prennent pas juste des jeunes. Ils prennent une courbe de main-d'œuvre, c'est ça qui fait mal. Avant, les usines engageaient, mettons, tous des jeunes puis ils se ramassaient tous à la retraite en même temps. Ils ont découvert l'aspect pervers de ça, là, ils engagent des courbes de main-d'œuvre. Ils vont aller chercher des gens de 18-20 ans jusqu'à mettons 50 ans. [...] On essaie de faire ça, quand c'est possible, mais nous autres, on n'a pas le choix. Eux autres, ils ont le choix parce qu'eux autres, quand ils affichent un poste Alcan... C'est sûr, Alcan, il n'engage pas de chômeurs ou très rarement. Nous autres, on engage des chômeurs, ce n'est pas pareil ou il faut débaucher chez notre concurrent. »

D'autres entreprises n'ont pas connu les mêmes problèmes de rétention de leur main-d'œuvre. Cela dépend également du secteur particulier dans lequel elles oeuvrent et des conditions de travail qu'elles peuvent accorder. Certaines entreprises offrent aussi leurs services aux grandes entreprises de l'industrie du bois. Alcan vient d'annoncer la construction d'une nouvelle usine pilote, il faudra voir dans quelle mesure les employés de cette usine proviendront des PME de la région :

« Dans la région, avec le taux de chômage élevé, on a un bon bassin de candidats possibles, mais il y a toujours le risque de perdre ces gens-là aux mains de la grande entreprise, mais ce n'est quand même pas énorme. [...] On a perdu des gens de plancher, on a perdu des gens d'entretien, on a perdu des gens de technique [...], sauf que les histoires que je vous conte, qu'on a perdu des individus, ça s'est réparti sur plusieurs années. Comme on en a perdu un opérateur de plancher, il y a 2 mois, qui est allé travailler pour Alcan à Laterrière. C'est un bon opérateur et on avait mis des efforts pour sa formation, pour la fabrication de certains produits. C'est sûr que quelqu'un vient me voir pis il me dit qu'il quitte pour Alcan, je peux juste être heureux pour lui pis malheureux pour l'entreprise, parce qu'on doit recommencer. »

« Moi, je vais être honnête, je n'ai perdu aucun employé au profit d'Alcan. Zéro. Personne. On paye de bons salaires, on n'accote pas Alcan, mais on donne des défis. Les gens ici on leur dit tout, on offre l'international, les gens peuvent aller se promener, ils ont des défis, donc, on stimule notre main-d'œuvre, chose qu'Alcan peut-être ne réussirait pas à faire malgré les gros salaires. On s'assure d'avoir des gens qui, eux, sont motivés par les défis, pis c'est ce qui fait qu'on va garder nos gens. Donc, moi je n'ai pas vécu ça, de me faire voler ma main-d'œuvre. Moi,

personnellement, qu'Alcan paye de gros salaires, personnellement, ça ne me dérange pas. »

### **Bilinguisme des employés**

La deuxième préoccupation en matière de main-d'œuvre déjà évoquée un peu plus haut consiste à trouver du personnel bilingue. Ce problème n'est pas facile à résoudre compte tenu du temps et des efforts requis avant qu'une personne acquière une bonne habileté à converser dans une autre langue. Ce qu'il faut aussi prendre en considération, c'est que la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean, contrairement aux autres régions périphériques, ne semble pas posséder de communauté anglophone. Les entreprises lorgnent donc du côté de la main-d'œuvre immigrante et anglophone pour répondre à leurs besoins de main-d'œuvre expérimentée et spécialisée, mais nouveau problème : comment intégrer celle-ci alors qu'il n'y a personne aux alentours qui peut parler la langue? :

« J'ai eu deux anglophones qui ont travaillé pour nous. Il y en a un que ça n'a pas fait *pantoute* pis parce que sa femme, à qui tu veux qu'elle parle? Sa voisine parle français, tout le monde parle français. [...]. (Il y a), peut-être 1 % (des résidents de la région) qui sont capables de se débrouiller en anglais. »

### **Taux de syndicalisation**

Selon certains, le manque d'entrepreneuriat, l'attentisme et le défaitisme sont des caractéristiques liées en partie à la forte présence du syndicalisme dans la région. Plusieurs interlocuteurs ont tenu des propos assez durs envers les syndicats de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean. On se demande même dans quelle mesure le pouvoir syndical n'est pas une raison qui explique la difficulté d'intéresser les investisseurs à s'installer dans la région. Également, les syndicats de la région ne seraient pas suffisamment flexibles pour que les entreprises demeurent concurrentielles sur le marché mondial. Les préoccupations en matière de syndicalisation sont une autre particularité de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean :

« Alcan a acheté la paix dans la région et on est *pogné* avec ça dans la région. On est *pogné* avec une dynamique de syndicats, c'est incroyable. La CSN a fermé des entreprises, des PME, c'est scandaleux. On a vécu un conflit, faut le dire, pour voir à quel point c'est la mafia ce genre de syndicat là. Vu qu'on a cette culture-là dans la région, on est *pogné* avec ça. C'est sûr que c'est de génération en génération, il y a comme de l'écémage qui se fait, on va pouvoir s'en sortir, mais on a quand même un héritage culturel extrêmement lourd à payer. (Que) le premier Wal-Mart syndiqué soit à Jonquière, je n'étais pas content. Il aurait pu se syndiquer n'importe où ailleurs sur la planète, mais pas à Jonquière. On a notre lot des

syndicats. On n'a pas besoin de passer dans les journaux parce qu'on a encore une entreprise qui va fermer parce qu'on se fait syndiquer. Je ne dis pas que c'est juste ou non d'être syndiqué, mais pourquoi c'est toujours dans la région ici? Peut-on passer à Alouette, quelque chose d'autre? (rires) C'est vrai! Bon, encore un coup qui va faire en sorte que des entrepreneurs ne viendront peut-être pas dans la région ici pour ouvrir parce qu'on a cet héritage-là et cette perception-là de l'extérieur. Je me le fais dire à Montréal, bien oui! L'histoire de Wal-Mart, tous mes clients m'en ont parlé, tous mes clients! »

« Que les syndicats soient inflexibles ou que les syndicats me comprennent, c'est bien plus la flexibilité que les salaires. Parce qu'il faut se dire, c'est correct si les gars travaillent chez Alcan pis qu'ils ont un gros salaire, c'est beau, mais si l'entreprise n'est pas compétitive, pis qu'ils veulent ne pas remplacer la main-d'œuvre, et faire affaire à de la sous-traitance, moi je suis très à l'aise parce que la sous-traitance, où elle va aller? Chez nous, chez mon voisin. L'emploi va être encore là. Oui, à des salaires un peu moindres, mais ça va faire en sorte que l'usine de production primaire va demeurer compétitive, et ouverte! Quelque part, on est dans la loi du marché, hein? »

« [...] L'aspect syndical, ça m'agresse énormément, quand est-ce qu'on voit des syndicats être positifs? C'est rare, il y a beaucoup de syndicalisation, les gens sont habitués à chialer, chialer, chialer. [...] Tous les chefs syndicaux de la région, je dirais : venez, on va aller faire un voyage. Et j'irais leur montrer ce qu'est une usine en Afrique du Sud, qui contrairement à ce que les gens en pensent, c'est high-tech, c'est plus beau que nos meilleures usines d'ici, sont performantes, ça produit, c'est incroyable, c'est propre, c'est beau : *Top notch!* Puis, je les amènerais au Moyen-Orient, leur faire prendre conscience qu'ils ne sont pas seuls, que la compétition mondiale est là, elle est forte, elle arrive, elle prend de la place, elle se positionne, pis ils sont meilleurs, plus forts, plus gros, pis moins chers. C'est juste la loi des marchés. [...] Les gens veulent qu'Alcan vienne investir, mais si on n'est pas flexible, si on ne lui permet pas d'être compétitif, c'est quand même un business, un business, c'est là pour faire de l'argent. Bon, oui, on a des avantages au niveau de l'électricité, je vais vous dire une chose, c'est que, en Islande, ils ont l'avantage, au Moyen-Orient, ils ont l'avantage, donc, il faut être aussi alléchants que d'autres endroits à travers le monde pour des investissements majeurs. »

### **Besoins de formation**

Pour faire suite aux propos précédents sur l'entrepreneuriat, certains proposent une formation pour les entrepreneurs. Plusieurs personnes ont de bons projets d'entreprise, cependant, peu d'argent à investir; de plus, elles ne savent pas du tout dans quoi elles s'embarquent et comment les affaires se négocient aujourd'hui. Entre l'idée et la commercialisation, 95 % du travail reste à faire selon un répondant :

« Les gens quand ils arrivent, ils ont une bonne idée, un bon produit, mais ils ne savent pas quoi faire; je dirais que leur principal problème, et c'est normal, c'est de garder le pouvoir. Ils ont une idée et ne veulent pas que personne ne la vole. Tu as beau lui dire : il faut regarder s'il y a un marché potentiel et voir ce qu'il y a à l'extérieur de disponible, si tu veux qu'on t'aide. [...] La formation en entrepreneurship, comme ça existe dans Shawinigan-Trois-Rivières, je pense que ça commence ici, pas sûr, mais il y a un bout à faire. »

Pour ce qui est des autres besoins en matière de formation, il y a peu de choses à dire. Les personnes interrogées reviennent automatiquement à la formation en institution qui leur paraît déjà suffisante. Compte tenu de la baisse démographique de la région, il y a peut-être à revoir les exigences en matière de nombre minimal d'élèves par classe et une meilleure fluidité entre le D.E.P. et le DEC ou encore entre le DEC et le baccalauréat. Curieusement, personne ne parle des besoins de formation en entreprise alors que la main-d'œuvre en poste est vieillissante, n'est pas nécessairement très qualifiée et n'a pas toujours les compétences qu'il faut pour s'adapter aux nouvelles technologies. C'est comme si l'offre de formation en institution avait supprimé la nécessité que la main-d'œuvre en emploi maintienne son employabilité ou rafraîchisse ses compétences ou encore, améliore sa situation de travail ou l'empêche de se dégrader. Peut-être aussi croit-on que la main-d'œuvre, parce qu'elle est syndiquée, est immunisée contre les mises à pied :

« Oui, il y a des problèmes qui s'en viennent, il y a une reconversion industrielle et une reconversion de la main-d'œuvre. C'est sûr que si t'embauches quelqu'un pour ses bras pis aujourd'hui, tu lui demandes d'opérer des ordinateurs, il y a un problème d'adaptation au travail qui est évident. Il y a une partie de la main-d'œuvre [...] qui n'a pas les qualifications, donc on les reclasse dans d'autres types de travail. S'ils (employés) n'étaient pas syndiqués, ils les *claireraient* parce qu'ils ne sont plus si compétents. »

### **7.2.2.2 Articulation des politiques publiques**

Dans le créneau *Transformation de l'aluminium* comme dans les autres créneaux, les problèmes d'articulation du projet ACCORD ne sont pas attribuables au fait que d'autres programmes et politiques interfèrent dans la bonne marche du projet. Les problèmes d'articulation se sont posés par rapport à la démarche pensée initialement. Ceux-ci sont liés à la période d'attente qui a suivi le changement de gouvernement quant à la poursuite du projet ACCORD, ce qui a démobilisé plusieurs membres du comité de créneau. Ils se rapportent aussi à la définition du créneau et aux objectifs poursuivis par le projet ACCORD, alors que peu

d'entreprises ont une expertise dans la transformation de l'aluminium. L'articulation du projet ACCORD se pose également par rapport aux autres régions qui disposent aussi d'alumineries sur leur territoire et qui ne bénéficient pas des crédits d'impôt de la Vallée de l'aluminium.

#### **7.2.2.2.1 *Changement de gouvernement***

Dans toutes les régions périphériques, le gouvernement a vraiment réussi au départ à intéresser les principaux leaders régionaux à son projet de développement économique, même les entreprises. Cet intérêt se perçoit, entre autres, à la qualité des membres qui composent les comités ACCORD et les comités de créneaux. Cet intérêt s'est toutefois dissipé par la suite.

« On a perdu 1 an à la suite du changement de gouvernement; il y en a qui n'y croyait plus vraiment, nous, il fallait remonter le moral de tout le monde et dire : oui, c'est possible et on peut faire quelque chose avec ça, car il y a vraiment de très bonnes idées. Donc, je dis qu'il y a beaucoup de bonnes idées, il y a beaucoup de choses à faire et (qui) restent à faire, mais la motivation des gens, (je ne suis) pas sûr qu'elle est là, on peut dire que politiquement, elle est là, mais (je ne suis) pas sûr que les gens d'affaires ont le goût de continuer, je n'ai pas la réponse. »

« Oh! Je peux vous en parler, mon intérêt a beaucoup, beaucoup, beaucoup diminué là. [...] Initialement, j'étais embarqué dans ça de façon très honnête, mais quand j'ai vu ça... J'ai l'impression quand le nouveau gouvernement est arrivé, il a dit : étant donné que c'est une idée de l'ancien gouvernement, donc, ce n'est plus bon, on va trouver d'autre chose, mais ils n'ont pas trouvé autre chose donc, il y a eu un flottement, on n'en a pas entendu parler pendant 2 ans ou à peu près, 2 ans et demi. Là, les élections approchent, ah! Là, faut faire quelque chose, ah! on va reprendre cette idée-là, on n'en a pas de meilleures. Alors là, ils rembarquent avec ACCORD [...], pis je n'y vais plus. »

L'histoire se répète : au Saguenay-Lac-Saint-Jean comme ailleurs, les atermoiements du Parti libéral quant à la poursuite du projet ACCORD ont entraîné la démobilisation des participants et la désaffectation des gens d'affaires. Plusieurs intervenants ont associé la poursuite du projet ACCORD avec l'échéance des élections. L'attente n'a pas eu seulement des impacts sur la collaboration des entreprises, mais elle cause bien du tort à celles et ceux qui doivent, en raison de leurs fonctions, soutenir le projet. Voici un aperçu :

« La mobilisation des gens d'affaires, on l'a obtenue, mais c'est fragile. Lorsqu'on est arrivé, il y a eu changement de gouvernement, il y a eu une espèce de période de flottement. Bon, le nouveau gouvernement, est-ce qu'il va appuyer encore cette stratégie-là? Finalement, nous, on a quand même continué sur l'aluminium en particulier, un peu le tourisme, on a évolué tranquillement. [...] Pendant cette période-là, les gens disaient carrément : écoute, si tu n'as pas de réponse à nos

questions, bien, nous autres, tu vas avoir de la misère à nous avoir à ta table. [...] Ça fait que ça a démobilisé des gens cette période de flottement là. Pis là, on a des gens qui ne sont plus là. Des gens qui étaient membres à la table [...], donc on aura des gens à remplacer, on est là. »

C'est le premier ministre de l'époque, M. Lucien Bouchard, originaire de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean, qui a accepté de créer la Vallée de l'aluminium, qui a accordé les crédits d'impôt afférents et soutenu financièrement la Société de la vallée de l'aluminium pour mener à bien le projet. Avec le changement de gouvernement, la région a dû se débattre pour conserver ses acquis, on ne savait plus si la Société de la vallée de l'aluminium continuerait à exister et si les crédits d'impôt de la Vallée de l'aluminium seraient remis en cause devant les pressions qu'exerçaient certaines régions comme la Beauce :

« À l'époque, on avait rencontré le premier ministre, c'était Lucien Bouchard avec notre ministre Jacques Brassard, avec Bernard Landry qui était aux finances et on ne s'est pas fait dire oui tout de suite. C'était non, pis on est revenu à la charge. [...] Alors, on s'est battu parce que même si on avait le premier ministre qui était de notre région, ç'a été extrêmement difficile. On a d'abord réussi dans le discours budgétaire de monsieur Landry, je pense que c'est 2001, d'obtenir la reconnaissance, le statut de Vallée de l'aluminium, de désignation et juste après, ç'a été les crédits d'impôt. »

« Écoutez, même à l'échelle régionale, il y a de la politicaillerie [...], un moment donné, on ne savait pas si on était reconduit dans le financement, [...] on a perdu de la crédibilité par rapport à ça : *coudon*, allez-vous être là encore la semaine prochaine? »

#### **7.2.2.2.2 Définition du créneau et objectifs du projet ACCORD**

Dans la démarche du projet ACCORD, les créneaux se devaient d'être complémentaires par rapport aux programmes existants. Le créneau *Transformation de l'aluminium* avait déjà un plan d'action dans le domaine avant que le projet ACCORD ne soit mis en branle. Les infrastructures étaient déjà en place pour soutenir le créneau : la Société de la vallée de l'aluminium, des organismes de recherche et des programmes de formation spécialisés dans le domaine, et un réseau d'entreprises bien organisé pour en discuter, celui de Trans-Al. Le projet ACCORD est venu, en quelque sorte, appuyer un créneau dont les activités étaient déjà en marche dans la région :

« On n'aurait pas eu le créneau de l'aluminium, on n'aurait pas eu les créneaux d'excellence qu'on aurait continué à travailler, nous. Quand les créneaux sont

arrivés, c'est un outil de plus. C'est parfait, on embarque là-dedans, mais on était déjà dedans tout à fait. »

« Bien, le plan d'action, il se fait en fonction de plusieurs paramètres qu'on a, il s'appuie sur les plans d'action antérieurs qu'on a faits, parce qu'on n'est pas au 1<sup>er</sup>, on ne réinvente pas la roue : quelles étaient les priorités d'action que nous avons? Est-ce qu'on a atteint l'objectif par rapport à cette priorité-là? Numéro disons 1 : oui? Est-ce qu'on le reconduit ou pas? Est-ce que c'est toujours une priorité?

M.P. [...] Alors, en réalité, le projet ACCORD ne fait que bonifier ce que vous vouliez faire au départ?

Intervenant : Tout à fait.

M.P. Ça n'a pas changé vos orientations au niveau de la 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> transformation?

Intervenant : Non, il est venu bien encadrer, bien asseoir le plan stratégique et le plan d'action. »

Aussi, dans le projet ACCORD, les créneaux devaient être reconnus à une région sur la base d'une masse critique d'entreprises et d'emplois. Or, encore aujourd'hui, un faible nombre d'entreprises ont une expertise dans la transformation de l'aluminium. Il reste un long parcours à franchir avant que la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean ne soit reconnue « leader mondial » et ait construit « ... un système productif régional compétitif sur le plan nord-américain et mondial<sup>28</sup> » dans la transformation de l'aluminium. Des personnes interrogées croient que la région devrait miser en priorité sur les équipementiers pour son développement, c'est aussi auprès des équipementiers que la région dispose d'un avantage comparatif :

« Pour ce qui a trait à la transformation de l'aluminium, moi, j'ai encore mes réserves. Je demeure extrêmement sceptique parce qu'on part de très loin. [...] La transformation, on n'avait même pas l'expertise. Ça commence. Je pense qu'on est dans le bon chemin avec le CTA pis là, avec une nouvelle technologie qui se développe, ce sont des nouvelles méthodes de soudage par fusion ou quelque chose comme ça, je ne sais pas trop [...], donc, je crois que ça commence tranquillement à se développer, mais on devient pas expert en transformation de l'aluminium du jour au lendemain parce qu'on a des usines de production primaire. »

« Je disais, à tout le monde : à court terme, misez sur les équipementiers, mettez de l'argent là-dedans, développez, parce qu'avec les équipementiers, on a cet

---

<sup>28</sup> [Http://www.mderr.gouv.qc.ca/mder/portail/developpementRegional/nav/accord.html](http://www.mderr.gouv.qc.ca/mder/portail/developpementRegional/nav/accord.html).

avantage concurrentiel là, c'est-à-dire que notre situation géographique fait en sorte qu'on a l'expertise pour amener des technologies développées avec Alcan, avec Alcoa, avec Alouette, ailleurs à travers le monde. [...] Quand on avait des rencontres de développement économique régional, je disais : mettez l'énergie sur les équipementiers, on a de l'équipement, on a de l'expertise, on a le savoir-faire, et on ne demande qu'à exporter, à grossir. On est déjà là, on se démarque, les coûts de transport ne nous affectent pas, une machine d'un demi-million là, on s'en fout d'être au Saguenay. En plus, la main-d'œuvre, bien, tant mieux si je suis au Saguenay parce que les gens connaissent l'aluminium, pis ils pensent alumineries, etc. Donc, j'avais mis beaucoup, beaucoup d'emphase sur le fait que si vous voulez développer à court terme l'économie régionale, oui, axez sur la transformation, pour le moyen et long terme, mais axez sur les équipementiers pour avoir des résultats à court terme, de la création d'emplois. Moi, je dis tout le temps, si on avait 10 PME, c'est 500 emplois qui seraient créés en 5 ans. »

La région de la Côte-Nord a aussi identifié des activités liées à la transformation de l'aluminium dans son créneau *Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques*, mais les régions périphériques du Saguenay-Lac-Saint-Jean et de la Côte-Nord ne sont pas associées, même si le projet ACCORD prévoyait cette possibilité. On se retrouve, au bout du compte, avec deux créneaux qui touchent la transformation de l'aluminium et dont les objectifs se ressemblent étrangement, avec des multinationales qui ont des intérêts en commun (Alcan a des parts dans Alouette à Sept-Îles et dans Alcoa à Bécancour), avec un réseau d'entreprises bien établi et reconnu qui couvre l'ensemble du Québec (le réseau Trans-Al), mais les deux régions se dirigent malheureusement dans une direction différente. Cette situation comporte des incohérences :

« ACCORD a quand même une carte routière (dans l'aluminium) qui a été faite, mais celle de Trans-Al est beaucoup plus complète, elle n'est pas terminée d'ailleurs, (elle) va être finie seulement cet été qui s'en vient : c'est quoi la vision du monde de l'aluminium dans les 10 prochaines années? »

### **7.2.2.2.3 Conflits interrégionaux**

Lors de l'identification des créneaux, la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean qui venait de se faire reconnaître comme la Vallée de l'aluminium n'était pas prête à partager ses acquis. Des discussions ont eu lieu par la suite avec la région de la Côte-Nord dans le but d'établir un



meilleur partenariat; mais les déclarations d'Alouette selon lesquelles les crédits d'impôt devraient s'étendre à l'ensemble du Québec<sup>29</sup> n'ont pas aidé à la situation:

« Il y avait aussi une dualité entre les entreprises de la Côte-Nord qui veulent développer leur aspect et nous autres, qui voulons développer le nôtre aussi. Et du moment où tu vas aller plus loin, tu vas te ramasser à Trois-Rivières, tu vas te ramasser partout où il y a un noyau d'aluminium. Tu vas avoir des gens qui vont te *gossier* après parce qu'ils vont essayer d'avoir le créneau le plus porteur. Ce qu'on a réussi à faire, nous autres, c'est juste qu'on a réussi à les devancer. Là, ils crient après les crédits et ils crient après tout. C'est normal aussi là, parce qu'avant, la région, elle a été souvent présente comme porteur d'eau pour ces alumineries-là. Elle n'était pas présente vraiment dans le savoir-faire, dans l'ingénierie. »

Il y a aussi une menace de scission à l'intérieur du réseau Trans-Al, due aux avantages liés à la Vallée de l'aluminium. Certains membres de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean auraient décidé de faire bande à part :

« À l'intérieur de ce réseau-là, il y a comme un groupe d'entreprises qui se sont retirées, qui a demandé à la Société de la vallée de l'aluminium de les supporter là-dedans, de les coordonner. [...] Lorsque la SVA travaille pour une entreprise, c'est (d'abord) Saguenay-Lac-Saint-Jean, on veut bien aller chercher des clients à l'extérieur, ça, ce n'est pas grave, mais c'est en fonction du Saguenay-Lac-Saint-Jean. Et là, faut bien faire la distinction. »

Cette tendance à faire bande à part fait l'objet de plusieurs critiques dans les autres régions. On reproche à la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean de faire preuve de chauvinisme et de travailler pour son seul intérêt. On reproche aussi aux entreprises d'utiliser les crédits d'impôt reliés à la Vallée de l'aluminium ou aux régions ressources pour diminuer les prix, ce qui crée une concurrence déloyale envers celles qui n'en bénéficient pas. Ces effets pervers existent, mais selon une personne interrogée, il y a moyen de donner aux régions ressources certains avantages sans que cela occasionne de la concurrence déloyale avec d'autres régions telles les régions centres. Pour ce faire, il faut s'assurer que les crédits soient utilisés à bon escient :

« Là où il y a eu beaucoup, je pense, beaucoup de jalousie, c'est rapport avec l'utilisation que certaines entreprises en ont faite, de ces crédits-là. Et le plus bel exemple, c'est au niveau des équipementiers. Un équipementier qui avait à

---

<sup>29</sup> RADIO-CANADA SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN. 2005. « La Côte-Nord veut profiter des avantages accordés à la Vallée de l'aluminium » *Nouvelles*. Mise à jour le mercredi 4 mai, 15 h 19; ST-HILAIRE, M. 2006. « Vallée de l'aluminium – L'exclusivité régionale chicote le reste du Québec ». *Le Quotidien*, section Nouvelles générales, jeudi 23 février, 3.

soumissionner sur un contrat, pouvait facilement quantifier le nombre d'emplois créés, et s'il quantifiait ce nombre d'emplois créés là, il pouvait facilement quantifier le crédit qui venait avec. Bon, le client final disait : oui, mais tes crédits d'impôt? Ah, je te les ai mis dedans. C'est sûr qu'à ce moment-là, tu mets en compétition une entreprise qui a des crédits d'impôt de 40 % sur l'augmentation de la masse salariale contre une entreprise qui n'en a pas, bien, il n'est pas compétitif là. »

« Je n'ai jamais senti qu'on déplaçait des emplois parce qu'on développait une nouvelle technologie et on l'exportait à l'international. Je déplaçais des emplois, oui, mais de l'Italie vers ici ou de la France vers ici, mais ce n'était pas de région à région ou interrégional. [...] Les crédits de la Vallée de l'aluminium, il faut que les gens soient détenteurs de leur technologie, qu'ils investissent en recherche et développement et qu'ils exportent leur technologie. [...] Si t'es détenteur de ta technologie pis que tu l'as développée, bien, habituellement, c'est parce qu'il n'y a pas d'autres qui existent ailleurs. »

De plus, selon une autre personne interrogée, les pressions qu'exercent les régions centres par rapport aux avantages consentis aux régions périphériques sont détachées de la réalité. La valeur des avantages qui sont accordés à ces dernières est tout à fait disproportionnée par rapport à ce qui se dit dans les médias et par rapport aux avantages qui sont donnés aux régions centres :

« Ce qui vient aux régions ressources de tous ces 2 milliards-là, c'est 5 %. Ça représente 100 millions (\$), tous les avantages qu'on a reliés aux régions ressources. Pas plus que ça, c'est là-dessus qu'on se bat. Ce matin, encore, on parle de toute la dynamique au niveau de la pharmaceutique et on est d'accord pour que Montréal soit supporté, on n'a rien contre ça, on trouve que c'est important qu'il y ait un noyau fort à Montréal, mais nous autres, on a un petit avantage et tout le monde tire sur nous! On n'en revient pas, on est tellement déboussolé de ça. C'est incompréhensible et on invente des affaires qui ne tiennent pas debout. Que des entreprises de Chaudière-Appalaches aient pu perdre 100 millions, c'est l'ensemble des avantages qu'on a eus et elles auraient tout perdus ça? Bien, voyons donc! C'est facile, je pourrais monter ça, des dossiers des entreprises qui ont perdu des contrats... »

### **7.2.2.3 Importance des organismes de soutien**

Dans le projet ACCORD, les organismes de soutien occupent une place importante. L'étude des autres régions a permis de voir que les organismes de développement économique tels que les CLD, le MDEIE, mais surtout DEC (en raison de ses budgets plus élevés) font régulièrement partie des projets des promoteurs. Aussi, pratiquement chaque plan d'action

propose de créer soit un organisme de soutien du créneau ou encore un centre de recherche, d'essaimage, de transfert technologique ou d'innovation.

Au cours des dernières années, la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean a aussi misé beaucoup sur la création d'organismes de soutien dédiés à la transformation de l'aluminium pour développer son créneau. Comme disait l'un des intervenants, il y a beaucoup d'organismes qui ont un A (pour aluminium) dans leur nom. La région du Saguenay-Lac-Saint-Jean était convaincue qu'en se dotant de tels organismes, on réussirait à créer une véritable grappe industrielle dans la région. Des propos entendus lors des entrevues, on semble miser beaucoup sur la formation et la recherche pour stimuler l'innovation dans la transformation de l'aluminium. Dans le créneau *Transformation de l'aluminium*, on attend beaucoup de retombées des organismes mis sur pied pour développer le secteur :

« Tous les acteurs, tous les intervenants, au niveau des entreprises, il y en a beaucoup, au niveau des organismes de support, que ce soit le CQRDA, ceux que je vous ai mentionnés tantôt, il y en a beaucoup, avec les entreprises qui apparaissent, les nouvelles entreprises, on est en train de créer l'espèce de créneau d'excellence qui a été utilisée par le gouvernement ou de grappe industrielle, on est en train de créer une région avec une force, vraiment, qui se développe autour de la transformation de l'aluminium. » « Mais il y a beaucoup d'énergie qui a été mise en place, l'infrastructure est en train de se mettre en place pour une vraie grappe industrielle, pis ça, c'est intéressant. Parce que ce n'est pas juste les entreprises, là, on a les diplômes d'attestation collégiale en transformation de l'aluminium, on a un bac en transformation de l'aluminium, donc là, on va avoir des gens qui vont graduer avec des connaissances de plus en plus avec le CTA, le centre des technologies de l'aluminium. Ils sont allés chercher de gens extraordinaires d'un peu partout pour les amener ici, donc là, ils créent un pôle d'expertise, pis là ça prend des promoteurs, puis là, ça prend des projets. C'est ce que je pense qu'ACCORD était en mesure de faire [...], il avait fait faire une grosse étude à savoir quelles étaient les technologies du futur, pis pour arriver à faire ça, quelles étaient les entreprises en amont dont on avait besoin pour arriver à la technologie du futur, là. Puis là, je pense qu'ils regardaient après ça, des projets potentiels pour avoir une grappe industrielle, mais en même temps c'était une intégration verticale. »

L'un de ces organismes est la Société de la vallée de l'aluminium (SVA). La SVA joue un rôle important de lobby auprès des instances gouvernementales pour le développement de cette filière dans la région. Elle effectue également du démarchage auprès des entreprises et exerce une veille technologique et autres activités de soutien au développement technologique, industriel et commercial liées à la transformation de l'aluminium. C'est elle qui s'est battue pour que la région

obtienne et conserve les crédits d'impôt de la Vallée de l'aluminium. C'est elle qui suit de près les réalisations du plan d'action et réunit les acteurs lors des prises de décision. Selon un intervenant, pendant que le gouvernement du Parti libéral se demandait s'il devait poursuivre le projet Accord, la Société de la vallée de l'aluminium travaillait activement sur le dossier. C'est surtout elle qui, avec les organismes gouvernementaux, a travaillé à la rédaction du plan d'action. Les activités de la Société de la vallée de l'aluminium sont financées par le gouvernement du Québec en partenariat public-privé (Alcan); un budget de 750 000 \$ pour les trois prochaines années a été dégagé le 26 novembre 2006<sup>30</sup> :

« En fait, on est partis, nous, lorsque ça été signé ACCORD, après le rendez-vous des régions 2002, donc [...], début 2003. Pis on est partis en démarrage, il y a eu l'élection, mais on a continué quand même à travailler particulièrement au niveau de l'aluminium, parce qu'on a une structure qui s'appelle la Société de la vallée, on a des gens vraiment dédiés à ça. [...] Le comité du créneau était très dynamique avec la Société de la vallée. C'est de là qu'on est arrivé à évoluer et à aller jusqu'au (plan d'action) même s'il y avait une certaine démobilisation du Comité régional parce que notre comité ACCORD aluminium était très dynamique. »

« Il faut dire que là-dedans, les entreprises ont un rôle plutôt effacé parce que c'est plus les organismes, je dirais, gouvernementaux ou paragouvernementaux qui ont travaillé à ces chapitres (au plan d'action) pis qui ont une façon de faire [...] qui est loin de celle de l'entreprise, mais dans le milieu politique, peut-être que c'est la bonne. »

La Société de la vallée de l'aluminium est un organisme plus « politique ». Les entreprises travaillent surtout avec les centres de recherche, notamment le CTA et le CQRDA, soit le Centre des technologies de l'aluminium et le Centre québécois de recherche et de développement de l'aluminium. Le CQRDA est financé essentiellement par le gouvernement du Québec à la hauteur de plus de 2 M\$ par année<sup>31</sup>. Le CTA construit en 2002, est situé sur le campus de l'Université du Québec à Chicoutimi; c'est un organisme du Conseil national de recherches Canada (CNRC); il est financé par ce dernier, par Développement économique Canada et par Alcan<sup>32</sup>.

---

<sup>30</sup>VALLÉE DE L'ALUMINIUM. 2006. « Le gouvernement du Québec reconduit la Société de la Vallée de l'aluminium ». *Communiqué de presse*, 20 novembre.

<sup>31</sup> AMQ. (s.d.) *La ressource humaine : matière première de l'industrie minière*. Rapport annuel 2005-2006. Québec : Association minière du Québec.

<sup>32</sup> [Http://www.imi.cnrc-nrc.gc.ca/francais/CTA/HTML/Pole\\_de\\_RetD/CTA\\_en\\_bref.htm](http://www.imi.cnrc-nrc.gc.ca/francais/CTA/HTML/Pole_de_RetD/CTA_en_bref.htm).

Les centres de recherche bénéficient d'une forte estime de la part des personnes interrogées. Alcan a aussi son propre centre de recherche dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean. Toutes les personnes rencontrées, sans exception, leur accordent un statut essentiel dans le développement du créneau et les exemples ne manquent pas à cet effet :

« Le CTA que ça s'appelle. C'est un gros morceau ici, on avait travaillé beaucoup en amont au niveau particulièrement de la formation, de la recherche. Michel Bélisle, le recteur de l'université est un homme extrêmement dynamique qui était impliqué dans tous les dossiers. Il était impliqué dans l'aluminium, maintenant, il est dans la filière bois. Il se donne entièrement. C'est un allié précieux. Ça prend l'université avec toi constamment. Une région comme la nôtre, ça, c'est un avantage qu'on a par rapport à d'autres régions qui n'en ont pas, je parle des régions comme l'Abitibi-Témiscamingue à titre d'exemple. »

« Le CQRDA, c'est surtout la partie quand il y a un produit en aluminium et qu'on se rend compte qu'il manque du développement, que ce n'est pas complet, qu'il y a certains tests que tu veux faire. Par exemple, une chaise roulante, maudit bon produit, mais ta chaise roulante doit passer des tests, car on ne peut pas mettre ça comme ça (en marché), il va te rester des tests à faire. On lui dit : tu vas aller au CQRDA pis eux autres, avec l'université, vont faire faire les tests qu'il faut pour s'assurer que le produit rencontre les exigences, après ça, on va faire un prototype, pis quand on va être rendus là, tu vas être rendu au bout, tu vas avoir un produit, tu vas avoir passé les tests. Tu vas être calibré pis tu vas avoir un prototype, après on va aller dans les autres étapes. Le CQRDA va servir à cela. »

« Le CQRDA va nous donner des subventions pour développer de l'équipement. On a eu 2 projets à date, pis les 2 projets ont des retombées intéressantes. Après avoir développé en recherche et développement, on a revendu les équipements et on repaye le CQRDA. »

« Le CQRDA est un organisme support ici, et eux, ont des démarcheurs sur la route. Et ces démarcheurs-là, bien, ils connaissaient de plus en plus le réseau Trans-Al, donc quand ils rencontraient les entreprises, ils leur glissaient des mots sur le réseau Trans-Al, ils nous réfèrent ces gens-là et nous, on prenait le relai pour rencontrer les gens. Et dans chaque région, que ce soit ici, en Mauricie, au Centre du Québec, avec les gens du Cégep de Trois-Rivières, on s'est associés à eux. Aussi, c'est un organisme support qui a à cœur le développement de la transformation de l'aluminium, ils nous ont aidés en nous donnant des contacts, même chose à Sept-Îles avec le cégep, même chose. »

« Le CQRDA, le centre québécois de la recherche, monsieur Gendron, monsieur Bernard Angers qui est président, font un travail remarquable, ils supportent les recherches et essaient d'aller chercher les nouvelles technologies, je pense qu'on est prêts et on est capables de s'adapter aux changements qui s'en viennent. »

Les organismes de développement économique (MDEIE, CLD, DEC) sont aussi cités régulièrement dans les projets de la région :

« En fait, DEC, pour nous autres, est un partenaire de tous les instants. Ils sont présents partout dans tous nos dossiers. Ils nous ont supportés financièrement dans nos études qu'on leur a demandées. Ils (ses représentants) sont présents autour des tables constamment. Le développement économique, MDEIE, c'est sûr, le problème c'est qu'ils n'ont pas d'argent actuellement là. Au niveau technique, ils sont là, ils sont présents, et on est en interrelation constante. »

### **7.2.2.3.1 Multiplicité des organismes de soutien**

Cependant, il y a trop d'organismes de soutien. La multiplicité des organismes de soutien entraîne des chevauchements. Chacun a ses particularités, mais il y a des parties de son mandat que d'autres font également. Par exemple, Promotion Saguenay, qui est financé par la ville de Saguenay, fait du démarchage et participe à des foires ou à des salons internationaux de la même façon que la Société de la vallée de l'aluminium. Les organismes de soutien sont conscients de cette situation et aimeraient la corriger. Le gouvernement, qui est aussi au fait du problème, laisse la région le régler même s'il soutient financièrement un bon nombre de ces organismes :

« Entre les organismes de soutien, une faiblesse que l'on a, c'est le manque de concertation. Clairement, il faut travailler là-dessus : concertation avec les organisations. Concertation [...] entre le Saguenay et les autres, mais c'est la concertation avec le CQRDA aussi, c'est la concertation avec le réseau Trans-Al, c'est de la concertation avec le CHT, c'est la concertation avec Promotion Saguenay, avec SERDEX international. Regardez, ils sont tous partenaires au niveau recherche et développement, ils sont tous partenaires au niveau de la formation. Allez voir la formation au Cégep d'Alma, Cégep de Chicoutimi, Cégep de Jonquière, *fiou!*, ce n'est pas chaud... [...] Le gouvernement ne veut pas trancher, le gouvernement dit : entendez-vous entre vous autres. »

La citation suivante fait part sans méchanceté d'une situation où les organismes de soutien, malgré leur bonne volonté, peuvent devenir encombrants :

« Un moment donné, faut arrêter d'être assis autour d'une table pis de faire des recherches, pis des recherches, pis des recherches, il faut prendre des risques, il faut mettre de l'argent. Bon, oui, je pense que ça prend toujours une compréhension de notre environnement, une compréhension des grands facteurs de succès, mais c'est trop gouvernemental et paragouvernemental là-dedans, c'est sûr et certain. [...] Quand on a commencé, on était les 11, pis il y avait 1 personne de Promotion Saguenay, et 1 personne de la Vallée de l'aluminium avec nous, pis un moment donné, *oups!* les gens de MDEIE sont venus, Développement économique Canada s'est joint à la table, aux réunions, puis le SERDEX, les CLD. Au début,

on avait une table grosse de même, après ça on était rendus 4 fois plus gros que ça, il devait y avoir 40 personnes autour de la table. [...] Tout le monde voulait nous aider! Tout le monde veut être associé au succès, tout le monde s'accroche. Ça bougeait, il y avait des projets, il y avait des affaires qui voulaient bouger, ça avait l'air intéressant, tout le monde voulait faire partie de ça, pour pouvoir dire : nous, on a participé [...], voici les résultats. Il faut tous qu'ils justifient leur job. Il y en a trop, trop de monde qui faut qu'il se justifie. C'est parce que là, ce n'était plus purement des entrepreneurs qui discutaient là. Ça changeait la dynamique énormément. »

#### **7.2.2.3.2 Relations de pouvoir**

Dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean comme dans les autres régions périphériques examinées, les organismes de soutien ont profité du projet ACCORD pour obtenir un meilleur financement et accroître leurs activités. Par exemple, dans le plan d'action du créneau, une large part des sommes d'argent demandées visent à financer les activités du CIT, du CQRDA, de l'Université du Québec à Chicoutimi et de la SVA.

#### **7.2.2.4 Relations de partenariat**

Dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean comme dans les autres régions périphériques, les personnes interrogées sont d'accord avec la concertation et considèrent que les relations de partenariat sont un élément important du développement économique régional :

« Il y avait les gens autour de la table (qui) étaient d'une qualité exceptionnelle, puis c'était intéressant d'avoir la vision de tout le monde, de partager, d'arriver avec des idées, de prendre l'information de tout le monde pis de pouvoir dire : bon, bien maintenant, voici ce que tout le monde pense qu'on doit faire pour se développer économiquement. [...] Les pistes de solutions étaient intéressantes. »

« Je trouvais que l'idée était bonne d'essayer de développer une synergie, du réseautage, de travailler ensemble pour développer des choses. Je pense que le réseau Trans-Al, entre autres, c'est ça l'idée derrière ça, c'est qu'on doit travailler ensemble pour faire plus, pour aller plus vite, pour échanger, pour se réseauter. L'idée est excellente. C'est pour ça, j'y suis allé. Et il y avait un secteur qui touchait la transformation de l'aluminium, donc ça m'intéressait évidemment à ce moment-là. »

Toutefois, lorsqu'il s'agit de mettre la notion de partenariat en application, c'est tout une autre paire de manches. Dans toutes les régions périphériques examinées, rares sont les situations où l'on a été en mesure de découvrir des relations harmonieuses de partenariat entre les acteurs

régionaux et même à l'intérieur des comités de créniaux. Les entreprises demeurent toujours réticentes à participer aux réunions, on retrouve des tensions entre les villes qui désirent bénéficier d'avantages égaux dans le projet, de vieilles querelles refont surface entre municipalités, entre entreprises et même entre institutions. Les expériences de concertation ont peu à voir avec la synergie qui devait résulter, en théorie, de la réunion de différents acteurs dans un même lieu.

Dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean, c'est assez paradoxal, il y a les deux extrêmes : des exemples de partenariat qui fonctionnent très bien, mais aussi beaucoup de conflits. Ainsi, d'un côté, on retrouve un partenariat des entreprises rarement vu dans les autres régions, sauf à très petite échelle : le réseau des équipementiers et le réseau Trans-Al, quoique ce dernier couvre l'ensemble du Québec. Voici quelques informations sur le réseau des équipementiers qui prouvent que le partenariat peut fonctionner :

« On a fait un regroupement, et ça a été difficile les premiers temps parce qu'on se voyait tous comme des compétiteurs. Donc, c'était difficile de se parler. À un moment donné, bien, on fait des missions économiques ensemble, on est allés faire une foire industrielle pour le monde de l'aluminium, après ça, on en a fait une aux États-Unis, puis on discute, on échange des idées, on a rencontré les grosses firmes de génie-conseil, on a fait une présentation commune. [...] Ça fait 2-3 dernières années qu'on travaille dans cette optique-là et ça, c'est suite à ACCORD. Quand ACCORD est tombé, nous, on a dit : OK, on a changé de gouvernement, ACCORD tombe, mais on a de maudites de bonnes idées, donc on continue. Aujourd'hui, le regroupement est allé chercher des subventions de Développement économique Canada pour continuer dans cette optique-là, afin d'avoir une ressource à mi-temps, de faire une banque de données commune, de contacts des usines mondiales, etc. »

Les entreprises qui s'intéressent à la transformation de l'aluminium sont intégrées dans un réseau qui est apprécié de tous et reconnu, même sur la Côte-Nord, si l'on se fie aux propos des personnes interrogées : le réseau Trans-Al. Créé en 1996, ce réseau regroupe près de 200 membres, dont au-delà d'une centaine de PME :

« Dans chaque région, parce qu'il y en a 4, on a des réunions régulières : ici, par exemple, c'est chaque dernier jeudi du mois, on a des réunions. Oui, ça marche très bien, c'est sûr que dans les régions où l'aluminium est très présent, ça marche mieux [...], mais chaque région a un rythme de rencontres qui convient à ses besoins. [...] Lors de ces rencontres-là, le lien commun, c'est : on veut discuter d'un sujet technique. Bien, on a une banque de sujets techniques et à chaque réunion on dit aux gens : si vous avez des sujets, faites-nous-en part, et nous, on va



essayer d'aller chercher un conférencier ou une sommité mondiale. Donc, on a des rencontres dans chaque région, et annuellement on a des activités provinciales. Donc, on a une assemblée générale annuelle, on essaie donc de jumeler ça avec des activités, des échanges entre les membres, mais de façon plus provinciale. [...] L'élément central du réseau, c'est que le réseau est là pour les PME. Donc, on va sonder nos membres, on dit : qu'est-ce que vous voyez pour le réseau? Comment le voyez-vous? On va colliger ça, on va en discuter, on va établir un plan d'action pour les 3 prochaines années. »

« On a fait des contacts, on a échangé des choses. Moi, actuellement, il y a une entreprise du Réseau Trans-Al qui m'a contacté pour faire un projet, pour travailler avec eux autres, bien je les ai connus via le Réseau Trans-Al, ils m'ont appelé. Si ça va marcher ou non? On ne sait jamais là, mais ce réseautage-là est important. Donc, cette concertation-là peut prendre différentes significations. [...] le réseautage, c'est essentiel. Faut que les gens travaillent ensemble. C'est tout un défi. »

#### **7.2.2.4.1 Conflits intrarégionaux**

De l'autre côté, dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean, il existe une bisbille incroyable entre la ville de Saguenay et la Conférence régionale des élus (CRÉ) et, en corollaire, les comités du projet ACCORD. La ville de Saguenay ne reconnaît pas la CRÉ, ni les comités d'ACCORD. Cette situation est assez problématique dans une région où la principale ville de la région depuis la fusion des municipalités (150 000 habitants sur 230 000) ne s'assoit pas avec ses partenaires aux différentes tables. L'exemple de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean soulève un nouvel élément du succès d'un projet de développement économique : comment reconnaître la légitimité des décisions prises par des acteurs non élus?

« Moi, je peux en faire de la planification stratégique, ils ont juste à m'appeler. Je vais faire un « copier-coller » de 1996, 2001, je vais changer 3-4 mots, je vais mettre les mêmes noms. [...] Les gens sont toujours les mêmes, des TLM qu'on appelle : « Toujours Les Mêmes ». Après ça, ils disent toujours la même chose, de façon différente, et on les retrouve d'année en année. »

« (Remise en cause du fait que le plan d'action du créneau soit un plan de la région) Par la région? C'est peut-être un grand mot, disons, par les gens qui ont fait ces choix-là, à ce moment-là, qui étaient les représentants de la région plus ou moins élus. [...] Ce n'était pas un élu qui était responsable, de là, à dire que c'est la stratégie de la région... »

Toutefois, selon les dires de plusieurs personnes interrogées, il y a un climat malsain au niveau des instances municipales et régionales où la « petite politique » semble avoir préséance sur tout. Toutes sortes d'histoires circulent au sujet de conflits à la CRÉ et même entre les

entreprises concurrentes. Encore ici, les nouveaux changements aux structures régionales imposés par le gouvernement ont entraîné bien des remue-ménage. Ces conflits se transposent jusqu'à la table du comité de créneau :

« Ici, on est dans une région de non-concertation. Les gens ne travaillent pas ensemble, ils se jalouent. Le succès ici, c'est comme si les gens ne le méritaient pas. Ce sont des hommes à abattre. [...] Moi, je suis fier de voir que les gens se sont battus pour qu'il y ait un équilibre au niveau de la CRÉ. C'est drôle à dire parce que c'est ma ville, mais on a eu une crise du maire Tremblay qui voulait prendre plus de sièges parce que c'est Dieu le Père. La CRÉ s'est tenue debout pis le siège est resté vide. [...] Oui, parce que si on veut faire un développement régional, faut arrêter que Promotion Saguenay mange tout le monde. »

« Avec le CRCD, les entreprises étaient plus présentes. Le CRÉ, ça a amené plus de politique. C'est juste des politiciens, ça ne fait pas un bon ménage. [...] On ne se sent pas à notre place. [...] Il y a peut-être 2 personnes qui viennent de l'industrie sur 25 et le reste, c'est toute sorte de monde, on ne peut pas avoir des résultats avec une telle macédoine : ça goûte toute sorte de choses. Avant, tu avais un conseil régional dans lequel tu avais une représentation quand même assez forte : le milieu des affaires avait le tiers du monde, il y avait le tiers du politique, le tiers social et syndical, tu avais quand même un rapport de force, des coalitions qui pouvaient se faire, mais là, quand tu as juste des maires ensemble. »

« Le problème : les acteurs ne sont pas tous là (à la CRÉ). Oui, je veux dire avec la nouvelle structure, bien les syndicats ne sont pas présents sur une base régulière. On est une des régions les plus syndiquées du Québec. On vit des problèmes d'emploi sur une base régulière. [...] Il faut que tous les intervenants soient présents. [...] À ce moment-là, ça se fait de façon parallèle. Dans les structures gouvernementales ou les structures régionales, bien, de toute façon, tout ne passera pas par la CRÉ. Je ne penserais pas. Tu leur donnes un référendum à 92,5 % pis ils se demandent encore quoi faire avec ça. »

Les raisons de cette situation tendue semblent multiples. Dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean, certains attribuent les difficultés de concertation à la personnalité de certains membres, en particulier, à la forte personnalité du maire de la Ville de Saguenay. D'autres encore expliquent que, dans une petite région, tout le monde se connaît et que ce sont souvent les mêmes personnes qui siègent aux différentes tables de concertation depuis longtemps. D'autres indiquent que dans un contexte où les entreprises luttent pour assurer leur survie, il est difficile de travailler en partenariat. Une autre encore mentionne à cet effet qu'il faut que les entreprises aient atteint un certain degré de maturité dans leur développement pour avoir le besoin et le désir de construire des alliances avec d'autres. Le problème dans les régions périphériques du Québec, c'est qu'il y a malheureusement peu d'entreprises et très peu ont atteint ce stade de croissance :

« Plus on va à l'international, plus on se développe, plus on se rend fort au niveau concertation. C'est vrai, je pense que tu ne voles pas un pain si tu n'as pas faim. »

Malgré les conflits, pour développer économiquement la région, le partenariat demeurerait un passage obligé. Un entrepreneur fait remarquer que les multinationales au Québec ont, au fil du temps, réduit de beaucoup le nombre de leurs fournisseurs. Elles préfèrent faire des affaires avec peu de fournisseurs qui eux-mêmes, traitent avec d'autres fournisseurs. Dans ce contexte, qui ne cesserait de prendre de l'ampleur, les alliances entre les entreprises sont nécessaires pour pouvoir vendre aux grandes entreprises :

« De plus en plus les grands, ce qu'ils font, ils diminuent leur nombre de fournisseurs. [...] Il y en a un là-dedans qui devient comme le chargé de projet, ou le leader; là, avec ses entreprises qui sont complémentaires, il va réaliser un produit fini ou semi-fini qu'il va envoyer chez le manufacturier. Le manufacturier ne devient qu'un intégrateur et non pas le fabricant des pièces. Lui, il s'en va en sous-traitance, il peut faire affaire avec 6, etc. Et pour arriver à faire affaire avec 6, être compétitifs sur le marché, arriver avec un produit de qualité, à coût moindre et qui respecte, bon, tels, tels, tels critères, bien il faut qu'il y ait aussi une bonne complicité entre ces entreprises-là, d'où le fait de créer des cellules ou des grappes pour que ces entreprises-là apprennent à travailler ensemble, se positionnent et deviennent plus productives sur les marchés. »

### **7.2.2.5 Autres composantes**

Dans cette partie, nous discutons des éléments du développement économique qui ont été signalés par les répondants et qui n'ont pas vraiment été abordés précédemment dans ce document. Pour le créneau *Transformation de l'aluminium*, il s'agit du besoin que la région se dote davantage de leaders et qu'elle passe d'un mode d'attentisme envers la grande entreprise à celui d'action puisqu'on ne doit plus compter sur celle-ci pour créer des emplois. Il est aussi question des obligations auxquelles la grande entreprise devrait se soumettre, dans le même sens, des redevances qui devraient revenir à la région en échange de l'exploitation de ses ressources naturelles. Une personne rappelle également l'importance du développement social en corollaire du développement économique.

#### **7.2.2.5.1 *Besoin d'un leadership régional***

À la question de savoir quels éléments pourraient faire la différence pour le développement économique de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean, plusieurs personnes interviewées ont mentionné celui du leadership régional. Avec tous les efforts que la région a mis

pour développer le créneau de la *Transformation de l'aluminium*, on a des difficultés à comprendre pourquoi « on a tout ce qu'il faut pour faire le gâteau, les ingrédients sont tous là, mais le gâteau ne lève pas ». Plusieurs personnes interrogées croient que la population du Saguenay-Lac-Saint-Jean affiche une attitude de dépendance et d'attentisme à l'endroit de la grande entreprise, couplée à l'absence de volonté de relever de nouveaux défis. Les répondants expliquent la situation au fait qu'on croirait à tort, parce que le père et le grand-père ont travaillé pour la grande entreprise, que ce sera le cas pour soi et les générations qui vont suivre. Cette croyance correspondrait à un pessimisme sous-jacent sur la capacité de la région de prendre en main son propre développement. Plusieurs répondants disent craindre que le Saguenay-Lac-Saint-Jean ne devienne une seconde Gaspésie. Toutefois, pour un participant, l'entrepreneuriat existe, mais elle est méconnue :

« [...] développer l'esprit d'entrepreneur, soutenir les PME dans leur développement, dans la recherche, essayer d'assurer un leadership régional que nous, les leaders régionaux, on se lève debout. Sortir de la morosité et sortir du discours négatif, avoir un discours positif et se dire que oui, on est capable. Qu'on nous donne les outils, on va être capable de se prendre en charge. La région a toujours prouvé qu'elle était capable. Maintenant, il y a comme un marasme qui s'est installé parce qu'il y a de mauvaises nouvelles depuis plusieurs années, ce qui fait qu'on est un petit peu négatif. Notre jeunesse n'est pas négative, elle est prête à prendre la relève et (les jeunes) sont conscients des problèmes, moi je fais confiance à cette jeunesse, elle est meilleure que nous autres d'ailleurs. »

« La région est en attente et doit aller en action. Il y a beaucoup de choses qui se font : rencontres, séminaires de 2-3 jours. Ça bouge beaucoup, mais après, le monde retourne dans leurs affaires et c'est oublié. [...] On dirait que tout le monde attend après tout le monde. C'est compris, mais à partir du moment où tu as compris tu te dis : c'est quoi qu'on fait, on attend après qui? C'est ce bout-là qui n'est pas fait, on comprend qu'il ne faut pas attendre après la grande entreprise, mais c'est après qui qu'on attend? Faut comprendre que c'est après toi. C'est après toi-même. On n'attend pas, il n'y en a pas d'autres qui vont arriver. Il n'y a plus d'électricité au Québec quand même qu'on dirait qu'il faut faire affaire avec d'autres alumineries au Québec, il n'y en a plus d'électricité au Québec, pas à ce prix-là de toute façon. Les coûts de construction au Québec, c'est élevé, ça n'a pas de bon sens. Alors la grande entreprise, il n'y en aura plus. »

« Je ramène juste à la dépendance, à la dépendance que les gens ont tout le temps pensé qu'ils allaient travailler pour la grande entreprise, pis que ça allait être fini. Mon grand-père a travaillé, mon père a travaillé, mon oncle travaille, ma tante travaille là, moi je vais travailler là. Ça se nourrit de génération en génération depuis 1926. Ce n'est pas quelque chose qu'on change. Aller travailler dans une

PME à 15 \$ l'heure ou aller chez Alcan à 35 ou à 40 \$ l'heure, tout le monde va essayer d'aller voir Alcan, ça, c'est évident. »

M.P. « Mais qu'est-ce que vous répondez à ceux qui disent qu'il n'y en a pas d'entrepreneuriat dans la région? »

Intervenant : Moi, je pense qu'il y en a. Ils ont juste à venir au Réseau Trans-Al chaque dernier jeudi du mois, et quand ils vont voir 25, 30 entrepreneurs dans la région qui veulent, qui ont à cœur la transformation de l'aluminium, ils vont peut-être changer d'idée! Mais le problème avec ça, c'est que ce ne sont pas de gros coups de circuit avec lesquels on va faire les premières pages, quand on crée une entreprise, une PME, c'est tout petit. »

Selon certains, la région n'est pas rendue assez basse dans son développement économique pour qu'elle se réveille et prenne sa situation en main. D'autres espèrent qu'une personnalité de la région faisant preuve d'un leadership positif apparaisse. Dans les autres créneaux examinés, la question du leadership a été évoquée parfois pour souligner la contribution d'une personne en particulier, souvent un maire ou une mairesse qui avait à cœur le développement de sa municipalité, ou encore le dirigeant d'une institution (ex. : université); c'est aussi le cas au Saguenay-Lac-Saint-Jean :

« Il y a eu des acteurs économiques régionaux qui ont vraiment voulu développer ce créneau-là, et ils ont mis les efforts. Je parle d'intervenants économiques importants. [...] L'Université du Québec à Chicoutimi, il y a 20 ans, était et est encore aujourd'hui, mais il y en a d'autres, un intervenant économique social important. Il n'y en avait pas beaucoup. Et ces gens l'ont dit : nous autres, on veut aussi. Donc, il y avait une volonté, une capacité financière, et il y avait une région qui bien souvent se limitait à l'Université du Québec en termes de rôle social, qui a voulu aussi. »

« Ça prend des leaders, bien, je vais ajouter, socio-économiques parce que ça prend des gens qui vont brasser la population, ça prend quasiment un dictateur à un moment donné, qui va lever les foules, mais positivement. »

« Bien, ça va prendre des gens qui sont dans des postes de décision, qui sont des gens d'action, pas ceux qui sont là pour passer le temps. »

#### **7.2.2.5.2 *Création de petites entreprises***

Une hypothèse qui a été souvent soulevée par les répondants, c'est que l'avenir de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean ne passerait plus par la grande entreprise, mais plutôt par la multiplication de petites et moyennes entreprises. À l'exception d'une seule personne, on ne croit plus à la grande entreprise comme moyen de créer de l'emploi dans la région. Toutes savent que

la grande entreprise a réduit de façon importante son nombre d'emplois au cours des années et acceptent le fait que celle-ci doit augmenter sa productivité pour demeurer concurrentielle sur la scène internationale, et afficher des taux de rendement élevés pour satisfaire les investisseurs. On a aussi vécu difficilement la fermeture de grandes entreprises, on se rappelle les conséquences douloureuses sur la région. On mise maintenant davantage sur la création de plus petites entreprises, même si on est bien conscient que l'on ne pourra plus offrir des conditions de travail aussi alléchantes que par le passé. Il faut souligner que cette perception fait suite à la fermeture de l'usine d'Alcan à Arvida et au fait qu'Alcan avait annoncé ne plus investir dans la région. C'est aussi avant que le gouvernement décide de donner de nouveaux avantages à Alcan pour la construction d'une nouvelle usine :

« Il faut accepter que la grande entreprise autant papier qu'aluminium, ça n'existe plus et que la région doit se prendre en main pour créer des emplois au lieu d'être en attente. »

« Maintenant, est-ce qu'il y a d'autres expertises régionales qu'on possède ou des compétences ou déjà des niches ou des marchés dans lesquels on se distingue, qui sont peut-être plus petits? C'est peut-être à moins grosse échelle, c'est peut-être des minicréneaux un peu partout. Moi, 10 entreprises à 50 employés c'est une entreprise de 500, si elle ferme celle de 500, ça fait mal! S'il y a une de 50 qui ferme, c'est moins pire. »

### **7.2.2.5.3 Obligations de la grande entreprise**

Paradoxalement, on ne semble pas avoir renoncé à la possibilité d'offrir des mesures incitatives pour que la grande entreprise demeure et investisse dans la région, mais l'on voudrait qu'il y ait une contrepartie. Selon les calculs du Syndicat national des employé(es) de l'aluminium d'Arvida (SNEAA)<sup>33</sup>, Alcan ne contribue pas suffisamment en termes de création d'emplois si on prend en considération les avantages qu'elle reçoit et si on prend comme référence les obligations que doit remplir Alouette. Ces simulations comptables aboutissent à la conclusion que pour être équitable, le citoyen corporatif Alcan aurait dû créer 3 627 emplois de plus au Québec en 2005. L'aide qu'offre Alcan par son bureau régional est certes appréciée, mais

---

<sup>33</sup> SYNDICAT NATIONAL DES EMPLOYÉS DE L'ALUMINIUM D'ARVIDA (SNEAA). 2005. *Les avantages pour Alcan à continuer à investir au Saguenay-Lac-Saint-Jean dans la production et la transformation de l'aluminium : comment moderniser le cadre de relations entre Alcan et le Québec*. Document synthèse, Saguenay, le 13 décembre.

elle serait nettement insuffisante par rapport aux avantages consentis lors de la nationalisation de l'électricité en 1962 :

« Il n'y a pas d'obligations d'emplois. Il faut s'assurer que les alumineries continuent à avoir des prix intéressants au niveau de l'énergie, mais cette fois-là, en exigeant des contreparties comme (pour) Alouette par exemple. [...] Quand il y a eu la nationalisation de l'énergie (par) René Lévesque en 62, Alcan a été épargnée de cette nationalisation-là parce qu'à ce moment-là [...], ça maintenait un certain niveau d'emplois acceptable. Les barrages appartiennent à Alcan, l'électricité produite de ces barrages-là appartient à Alcan. Tout ce qu'ils payent de redevances au gouvernement du Québec, c'est ridicule par rapport à cela, il n'y a aucune contrepartie. En terme d'emplois, la seule contrepartie qu'il y avait dans les baux, en tout cas dans le bail de Péribonka, qui gère 3 des plus importants barrages, c'était une contrepartie de maintenir au Québec 1 million de tonnes de production et d'investir 3 milliards d'argent de 1983, conditions qui sont déjà remplies au moment où on se parle. [...] Alouette a 10 ans pour créer 1000 emplois en transformation en aluminium. OK? C'est une contrainte qu'ils ont acceptée eux-mêmes. Ils l'ont acceptée. C'est important qu'il y ait des emplois dans la transformation de l'aluminium, nous autres, ça fait des années qu'on y travaille. »

Selon un autre participant, Alcan n'a pas d'intérêt et d'avantages à se lancer dans la transformation de l'aluminium dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean. En conséquence, miser sur le bon vouloir de la multinationale ou sa conscience éthique est nettement insuffisant. Il faut qu'il y ait des contraintes bien arrêtées, notamment par rapport aux investissements en infrastructures de 2<sup>e</sup> transformation et d'approvisionnement en aluminium liquide à un coût moins élevé :

« C'est la seule qui a les moyens pis qui a le réseau de distribution. C'est la seule qui a l'organisation pour soutenir ça, donc il faut qu'elle s'implique plus que de donner un bonbon. Même si elle donnait 2-3 millions par année en subventions au CQRDA, à gauche pis à droite, c'est une *pinotte*. [...] C'est pour ça qu'elle ne le fait pas présentement parce qu'elle n'a pas d'avantages de le faire. Que la région ne se développe pas au niveau de l'aluminium, c'est le moindre de ses soucis, elle! Elle a mis un comité de développement pour un peu calmer tout le monde, mais elle s'en maudit comme l'an 40. Pour elle, ça n'a pas d'importance. Son métal gris est vendu pareil, pourquoi elle se forcerait pour le vendre ici? Il est vendu pareil.

M.P. Oui, mais elle a des avantages à garder la région saine et à avoir des employés qui restent?

Bien là, c'est un niveau d'éthique ça qui est assez discutable. Je ne dis pas que fondamentalement, ils ne sont pas sympathiques à la région, ils le sont, pis ils ont des intérêts à avoir des entrepreneurs qui sont assez prospères puis pas trop

dépendants. C'est ce qu'ils essayent de faire quand ils essaient d'aider, de donner l'idée qu'on peut faire ailleurs. Plus on se diversifie, pis mieux c'est parce qu'ils sont sûrs qu'on va être encore là pis qu'on va les servir comme il le faut. L'avantage qu'ils ont, c'est ça. »

Selon une autre personne interrogée, il est tout à fait possible de demander une contrepartie à la multinationale. D'autres pays l'ont fait, notamment au Moyen-Orient. À Oman, le gouvernement a demandé que la multinationale forme la main-d'œuvre, donne des contrats en sous-traitance, vende une partie de son aluminium liquide à la région pour qu'un parc industriel au niveau de la transformation de l'aluminium se développe. Certes, ces obligations ont un prix. C'est un prix qui est cependant appuyé d'une vision à long terme, soit faire en sorte de développer économiquement une région lorsque les ressources naturelles seront épuisées :

« Alcan construit une usine là-bas à Oman. [...] Au début, elle fabrique de l'aluminium, de l'aluminium pur, et va vendre sur les marchés, mais l'objectif c'est de prendre l'aluminium liquide, et de l'envoyer après ça, directement dans des usines de transformation. Donc, à côté de l'usine, ils ont un parc industriel qui est déjà préparé pour implanter des usines de transformation secondaire. Ils ont l'argent, ils ont les moyens de leur ambition. Bien, ils n'ont pas le choix. Ce que les gens ne comprennent pas, au Québec, on voit les alumineries puis les pactes qu'elles font avec le gouvernement, comme étant : on donne notre électricité. Regardez, un pays comme l'Islande, qui a zéro, je pense qu'il y a 2 % de chômage en Islande, ils ont décidé d'implanter des alumineries et ils vont continuer de le faire. Là, tu dis : pourquoi ils font ça? Avec de grosses subventions d'énergie. Pourquoi? Parce qu'ils ont compris qu'une aluminerie est un moteur économique pour des régions parce qu'en ce moment, sur les 300 000 habitants de l'Islande, 200 000 habitent à Reykjavik, qui est la capitale. Il n'y a rien dans le reste de l'île, alors pour développer d'autres régions, ils vont implanter des alumineries et ils obligent les entreprises à s'établir à côté, et à développer une grappe autour de ça. Même chose dans les pays du Moyen-Orient, ils ont décidé de faire ça, parce qu'ils ont de l'énergie, mais parce que dans 15 à 20 ans, Oman n'aura plus d'huile, pis sa population en ce moment, ne travaille pas, ce sont tous des jeunes, ils n'ont aucune compétence. Dans 15 à 20 ans, le gouvernement se retrouve sans argent, ils redeviennent un pays du tiers monde. Donc, ils se sont dit : on va prendre notre argent, et on va investir à développer des industries. Ils vont implanter une grosse aluminerie, après ça, ils ont le port pis là, ils vont faire des usines d'alumine, de fluorite, de je ne sais pas quoi, ils ont tout un développement industriel en tête. Après, ils viennent greffer la transformation secondaire, à côté de l'usine. Donc, ils ont besoin de véhicules qui vont transporter, à côté, de l'aluminium liquide, puis ils disent aux gens, maintenant vous devez mettre 30 % de la main d'œuvre dans toutes vos entreprises qui vont faire de la sous-traitance pour cette usine-là, des gens d'Oman, donc, développer la main-d'œuvre omanaise. Donc, sont obligés, Alcan est obligée d'engager des gens de la place, de les former, leur donner une éducation, leur donner une expertise, mais ça c'est un plan à long terme basé sur



une aluminerie comme moteur économique d'une région. Pis ça, c'est excellent, mais c'est un plan à long terme, pis ils ont les moyens de leurs ambitions, ils en ont de l'argent.

[...] Quand on arrive dans des endroits comme l'Islande ou le Moyen-Orient, ils ont compris qu'une aluminerie c'est un moteur économique, mais pris dans un plan beaucoup plus large. Ce n'est pas, je donne 500 mégawatts, donne-moi des emplois. Tu donnes 500 mégawatts, on prépare un parc industriel, on s'assure d'avoir d'autres entreprises autour, on se fait un port de mer, on s'assure d'avoir des partenaires sur le secondaire, et puis là, on vous oblige à vendre une partie de votre métal liquide à ces entreprises-là, il y a des obligations, il y a eu des règles, avant même. Là, nous, on est une région où l'aluminium, ça fait 100 ans quasiment que c'est ici, pis c'est stagnant, pis ça ne bouge pas, pis les gens ne sont pas innovateurs, mais quand tu dis : on construit en conséquence, ça va être le moteur économique de la région, bien c'est ce qui arrive. »

#### **7.2.2.5.4      *Redevances sur l'exploitation des richesses naturelles***

La région a besoin de fonds importants pour développer son créneau. Plusieurs personnes interrogées ont parlé des redevances que le gouvernement devrait donner aux régions en échange de l'exploitation de leurs richesses naturelles, y compris les ressources hydro-électriques. Il faut se souvenir que la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean a soumis cette question à sa population par référendum en novembre 2005. D'après trois personnes interrogées, la région n'a cependant pas déterminé comment ces nouveaux fonds, issus des redevances, seraient distribués :

« Il y a un gars qui n'arrêtait pas de dire : faut décentraliser pour ramener le pouvoir dans les régions, faut ramener le pouvoir pis l'argent dans les régions, pis il en remettait, pis un moment donné, l'intervention intéressante de Monsieur Boisclair, il dit : qu'est-ce que vous feriez avec le pouvoir pis l'argent? Un matin vous l'avez là, où commencez-vous? (rires) Vlan! Dans les dents, et le pire, c'est que tout le monde en région dit ça : on veut le pouvoir, on veut l'argent, on veut nos fonds, on veut ci, on veut ça. Qu'est-ce que vous faites avec? Ils ne savent pas. Personne ne le sait. »

#### **7.2.2.5.5      *Développement social***

Dans la procédure proposée par la firme de consultants dans le projet ACCORD, l'un des axes à développer, on l'oublie souvent, est celui d'améliorer le milieu et la qualité de vie de la région. Dans toutes les régions étudiées, elles sont, au plus, une ou deux personnes qui en parlent. Ces aspects sont aussi absents des plans d'action. La région du Saguenay-Lac-Saint-Jean ne fait pas exception à la règle; une seule personne a traité de cet aspect :

« Il faut que tu favorises également le domaine des arts, de la culture. Le monde, ce sont des humains qui travaillent dans les usines, mais ils ont d'autres préoccupations. Ça veut dire qu'il faut que tu t'assures d'avoir des soins de santé, des écoles, il faut que tu favorises les artistes pour qu'ils ne s'en aillent pas. Si t'as un milieu qui est *plate*, qui n'a rien, bien, les gens vont venir travailler pis aussitôt qu'ils vont avoir l'occasion, ils vont foutre le camp. En général, nous sommes des gens qui aiment bien, à part le travail, essayer de se changer les idées pis être créatifs pis évoluer un peu. Ce n'est pas nécessairement dans les entreprises qu'on se développe tout le temps ou on s'épanouit totalement et suffisamment. Moi je pense qu'il faut que ça fasse partie des critères pour favoriser le développement, pas rien que le développement économique, mais (aussi) le développement social des régions. C'est ensemble, c'est lié. »

### 7.2.3 Synthèse & conclusion

Dans le projet ACCORD, la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean a été reconnue leader dans le créneau *Transformation de l'aluminium*. D'ici 2010, la région désire se positionner avantageusement sur le marché mondial dans la transformation de l'aluminium et la fabrication d'équipements. Son plan d'action demande 42 M\$ pour sa réalisation. On anticipe la création de 1 000 emplois de 2004 à 2009 et des investissements de l'ordre 275 M\$.

La région du Saguenay-Lac-Saint-Jean produit de l'aluminium depuis 1925. C'est l'entreprise Alcan<sup>34</sup> qui domine cette production en exclusivité. Encore aujourd'hui, l'économie de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean dépend beaucoup de la multinationale, mais celle-ci a réduit de près du tiers son nombre d'emplois au cours des 25 dernières années.

À la suite de la déclaration d'Alcan de ne plus investir dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean, cette dernière a décidé de se tourner vers les produits de 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> transformation de l'aluminium pour diversifier son économie. Des efforts importants ont été consacrés à ce volet au cours des dernières années. Depuis l'an 2000, elle dispose de crédits d'impôt qui lui sont spécifiques et qui visent à encourager les entreprises qui utilisent des composés d'aluminium dans leurs produits, à venir s'installer dans la région. Elle s'est dotée d'un organisme de soutien qui voit au développement de cette filière ainsi que de centres de recherche et des programmes de formation dans le domaine.

---

<sup>34</sup> Le 12 juillet 2007, Rio Tinto a annoncé l'achat d'Alcan au coût de 38 G\$ US.

Certains pourraient croire que la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean a tout ce qu'il faut pour réussir. Elle a une main-d'œuvre qualifiée et disponible, des outils de financement et des mesures fiscales, une entreprise phare (Société de la vallée de l'aluminium) qui pilote le projet, des centres de recherche et des programmes de formation dans le domaine, un réseau d'équipementiers et un réseau d'entreprises intéressées par la transformation de l'aluminium. La région commence à récolter les résultats de ses efforts, mais ceux-ci demeurent encore modestes. En 2003, sur 51 entreprises, le créneau comptait 17 entreprises dans la 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> transformation de l'aluminium et plusieurs équipementiers; le créneau regroupe environ 6 000 travailleurs dont plus de 80 % sont employés par l'aluminerie Alcan.

La région du Saguenay-Lac-Saint-Jean a plusieurs défis à relever pour atteindre ses objectifs. La région dispose de peu d'expertise et d'infrastructures de transformation de l'aluminium. Elle éprouve des difficultés importantes dans sa capacité d'attirer de nouvelles entreprises qui préfèrent plutôt s'établir près des marchés. Les équipementiers sont dépendants de la multinationale et se concurrencent entre eux; ils sont encore peu présents sur le marché de l'exportation. La région ne dispose pas d'un avantage comparatif quant au prix de la matière première ou à son approvisionnement.

Les entreprises ont besoin qu'on leur facilite le financement de leurs projets, particulièrement aux étapes de démarrage et de prédémarrage. Elles demandent également que les mesures spécifiques auxquelles elles ont accès demeurent en vigueur encore pour plusieurs années afin de compenser leur éloignement des marchés. Elles aimeraient également une aide de la multinationale telle qu'un meilleur accès à son réseau d'affaires, un meilleur prix de la matière première et un approvisionnement en aluminium liquide.

Comme dans les autres régions, des PME du créneau perdent leurs meilleurs employés au profit de la grande entreprise parce que cette dernière est en mesure d'offrir un salaire plus élevé et de meilleurs avantages sociaux. Dans certains corps d'emploi, il est aussi difficile de trouver la main-d'œuvre avec expérience. Aussi, étant donné l'offre de formation en institution disponible par rapport au créneau, peu de demandes sont formulées sur la formation de la main-d'œuvre. On recense des besoins par rapport au bilinguisme dans les entreprises qui exportent leurs produits. Des mécontentements sont également exprimés sur le plan de la syndicalisation de la main-d'œuvre. Finalement, peu de préoccupations sont exprimées envers la main-d'œuvre. Cette

situation s'explique peut-être par le fait qu'il y a eu aussi peu d'embauches dans la région ces dernières années.

L'étude du créneau *Transformation de l'aluminium* démontre que les problèmes d'articulation ne sont pas attribuables au fait que d'autres programmes et politiques interfèrent dans la bonne marche du projet ACCORD. Les problèmes d'articulation sont liés à la capacité de poursuivre la démarche telle que pensée initialement, malgré le changement de gouvernement et les pressions politiques qu'exercent les autres régions qui disposent aussi d'alumineries sur leur territoire et qui ne bénéficient pas des crédits d'impôt de la Vallée de l'aluminium. Les problèmes d'articulation se reflètent également dans le fait que l'aluminerie Alouette située sur la Côte-Nord doit remplir des obligations de création d'emplois dans la transformation de l'aluminium, et au fait que la région de la Côte-Nord a aussi l'objectif de transformer l'aluminium et de favoriser l'expansion de ses équipementiers dans son créneau *Ingénierie de procédés industriels miniers et métallurgiques*.

Les entreprises du créneau ont une bonne image des organismes de soutien de la région. La région mise effectivement beaucoup sur les organismes de soutien, en particulier, ses centres de recherche pour favoriser l'innovation et la création de nouvelles entreprises. Toutefois, les organismes de soutien sont trop nombreux, parfois encombrants et les mandats des uns et des autres se recourent.

Dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean, le réseau des équipementiers et le réseau Trans-Al font figure d'exemple. Cependant, il est difficile de conclure que la région vit des relations harmonieuses de partenariat. Plusieurs conflits existent entre les villes et avec la CRÉ qui interfèrent dans le projet.

L'analyse du créneau *Transformation de l'aluminium* montre qu'au-delà des axes de développement proposés dans le projet ACCORD, de la présence des organismes de soutien, de la formation de la main-d'œuvre, du partenariat, etc., l'aide de la multinationale est essentielle à la réussite du créneau. Dans les infrastructures de transformation de l'aluminium, seule une multinationale aurait les moyens d'investir parce que les coûts sont trop élevés, que les marges de profit sont minces et qu'il faut détenir un réseau de fournisseurs. De plus, il faut pouvoir s'approvisionner avec une matière première disponible qu'auprès des multinationales. Au niveau des équipementiers, percer un marché dominé par les multinationales n'est pas chose facile.

On convient qu'Alcan a beaucoup investi dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean. On se demande cependant si cet investissement est à la hauteur des avantages qu'elle retire, notamment par rapport aux coûts d'électricité qu'elle paie. Les cas de l'Islande et d'Oman au Moyen-Orient portent à réfléchir sur les obligations que le gouvernement devrait exiger aux entreprises, notamment à Alcan, en contrepartie des avantages dont elles bénéficient. Plusieurs intervenants ont d'ailleurs fait mention de ces éléments ainsi que des redevances qui devraient revenir à la région en échange de l'exploitation des richesses naturelles, y compris les ressources hydroélectriques.