

R-09-2004

**Regard croisé sur les
mobilisations syndicales et les alliances
locales dans le Sud-Ouest de Montréal,
1991-2002**

par Marco Silvestro

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

Avec la participation de

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

Août 2004

ISBN : 2-89276-331-2

Note sur les auteurs :

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

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

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

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

PRÉSENTATION DES CAHIERS DE L'ARUC-ÉS

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

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

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

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

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

Jean-Marc Fontan
Codirecteur

Nancy Neamtan
Codirectrice

Table des matières

Liste des tableaux.....	iii
Liste des abréviations, sigles et acronymes.....	v
Introduction.....	7
1. Présentation des cas retenus, des groupes d'acteurs et aperçu de la dynamique dans le Sud-Ouest de Montréal	13
1.1 <i>Cas retenus.....</i>	<i>13</i>
1.2 <i>Groupes d'acteurs.....</i>	<i>14</i>
1.3 <i>Aperçu de la dynamique régionale du Sud-Ouest de Montréal.....</i>	<i>17</i>
2. Le récit des mobilisations et des alliances locales	21
2.1 <i>Les restructurations à l'usine de Pointe-Saint-Charles des Emballages Consumers (1991-2002).....</i>	<i>21</i>
2.2 <i>La privatisation des Ateliers du CN à Pointe-Saint-Charles (1993-95) et les tentatives de relance depuis lors (1995-2002).....</i>	<i>31</i>
2.3 <i>La fermeture progressive de l'usine de Valmet à Lachine (1996-2000)</i>	<i>38</i>
2.4 <i>La relance de l'usine de Dominion Bridge à Lachine par le Groupe ADF (1998-2002).....</i>	<i>45</i>
2.5 <i>Les menaces de fermeture à l'usine Kraft de LaSalle (1997-2002).....</i>	<i>52</i>
3. Analyse des stratégies.....	59
3.1 <i>Réflexions sur les alliances locales : nature, dualité, conditions d'application et de réussite, tensions, conflits et divergences</i>	<i>59</i>
3.2 <i>Potentiel et leçons tirées des mobilisations</i>	<i>62</i>

Conclusion..... 65

Bibliographie..... 67

Liste des annexes

Annexe I Schéma pour la tenue des entretiens 69

Annexe II Liste des groupes dont des représentants ont été rencontrés..... 73

Annexe III Présentation de l'ARUC-ÉS 77

Annexe IV Liste des cahiers de l'ARUC-ÉS 81

Liste des tableaux

Tableau 1 Synthèse des groupes d'acteurs et des contextes dans les entreprises retenues...16

Liste des abréviations, sigles et acronymes

ADF :	Groupe Au Dragon Forgé Inc.
AIM :	Association internationale des machinistes et des travailleurs et travailleuses de l'aérospatiale
AMF :	Ateliers de Montréal / Montreal Facilities
ARUC-ÉS :	Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale
CA :	Conseil d'administration
CADC :	Comité d'aide au développement des collectivités
CAMO :	Comité d'adaptation de la main-d'œuvre
CDC :	Corporation de développement communautaire
CDÉC :	Corporation de développement économique et communautaire
CDÉL :	Corporation de développement économique de LaSalle
CEDA :	Centre d'éducation des adultes de la Petite-Bourgogne. Devient FBDM
CFIL :	Chemin de fer d'intérêt local
CLD :	Centre local de développement
CN :	Canadien National
CP :	Canadien Pacifique
CRDÎM :	Conseil régional de développement de l'Île de Montréal
CREESOM :	Comité pour la relance de l'économie et de l'emploi du Sud-Ouest de Montréal
CSN :	Confédération des syndicats nationaux
DEC :	Développement économique Canada
DRHC :	Développement des ressources humaines du Canada
FBDM :	Formation de base de la main-d'œuvre
FLQ :	Front de libération du Québec
FTQ :	Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec
GIPS :	Groupe d'intervention Projets spéciaux
Métallos :	Syndicat des métallos
MIC :	Ministère de l'Industrie et du Commerce du Québec
OI :	Owens-Illinois Inc.
P.-D.G :	Président-directeur général
PDRH :	Plan de développement des ressources humaines
PEP :	Programme économique de Pointe-Saint-Charles
PLC :	Parti libéral du Canada
PLQ :	Parti libéral du Québec

PME :	Petite et moyenne entreprise
PQ :	Parti Québécois
RALI :	Regroupement affaires Lachine Inc.
RÉSO :	Regroupement économique et social du Sud-Ouest (anciennement Regroupement pour la relance économique et sociale du Sud-Ouest de Montréal)
SADC :	Société d'aide au développement des collectivités
SDI :	Société de développement industriel (Québec)
SGF :	Société générale de financement (Québec)
SIDAC :	Société d'initiative et de développement des artères commerciales
SPIF :	Société de promotion de l'industrie ferroviaire
SQDM :	Société québécoise de développement de la main-d'œuvre (Emploi-Québec depuis 1998)
TCA :	Syndicat national de l'automobile, de l'aérospatiale, du transport et des autres travailleurs et travailleuses du Canada
TUAC :	Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce
UQÀM :	Université du Québec à Montréal

Introduction

Le présent document s'inscrit dans le cadre d'une recherche plus large sur les « alliances locales » où deux régions ont été étudiées : Sorel-Tracy¹ et le Sud-Ouest de Montréal. L'objectif principal de la recherche est d'éclairer les stratégies syndicales de recours aux « alliances locales » lorsque des grandes entreprises sont en difficultés et que des mises à pied, des licenciements massifs ou des fermetures sont annoncés. Nous définissons l'expression « alliances locales » comme le recours, par les sections locales des syndicats, à l'expertise et au soutien d'acteurs locaux extérieurs aux entreprises elles-mêmes et aux filières syndicales. Les autres objectifs de la recherche sont de comprendre ce qui pousse les syndicats à faire appel à des acteurs sociaux en dehors des filières syndicales et d'analyser les conditions d'application et de réussite de telles alliances.

Ce rapport de recherche vise pour sa part à offrir une synthèse des stratégies utilisées par les principaux acteurs sociaux de la région du Sud-Ouest de Montréal² dans deux types de situations : d'une part dans les situations internes de grandes entreprises (les relations de travail et la gestion de la production) qui vivent des turbulences provoquées par la conjoncture économique mondiale, une mauvaise gestion, le caractère vétuste des équipements et / ou un changement récent de propriétaire; d'autre part, nous mettons l'emphase sur les situations où les acteurs syndicaux font appel à plusieurs autres acteurs sociaux et multiplient ainsi les arènes où s'expriment les luttes. On constate en effet que ces dernières sortent de plus en plus de la voie traditionnelle empruntée par les luttes syndicales (pendant longtemps articulées autour de l'amélioration des conditions salariales et des avantages sociaux par la négociation de conventions collectives et l'usage du droit de grève). Dans les cas que nous avons retenus, il ressort plutôt que les acteurs syndicaux ont amorcé une réflexion sur leurs conditions de lutte et qu'ils en ont tiré des connaissances utiles pour s'adapter au contexte économique mondialisé.

¹ Voir Silvestro, Marco (2004), *Regard croisé sur les stratégies de relance socioéconomique dans la région de Sorel-Tracy, 1991-2001*, Montréal, UQÀM, ARUC-Économie sociale, collection Recherche, no R-09-2004

² Nous adoptons la définition du « Grand Sud-Ouest » de Montréal qui regroupe les arrondissements Sud-Ouest, Lachine, LaSalle et Verdun.

Les syndicats ont ainsi de plus en plus mis de côté leur discours conflictuel pour commencer à adopter, suite aux crises économiques des années 1980, une position plus conciliante (sur le plan interne aux entreprises) qui véhicule l'idée qu'un certain partenariat entre employeur et employés permet de rendre l'entreprise plus compétitive à l'échelle mondiale. Il devient ainsi possible de consolider la présence de l'entreprise dans son milieu, de conserver les emplois existants et, peut-être, d'en créer d'autres. En effet, dans la plupart des entreprises que nous avons étudiées dans l'ensemble de la recherche, que ce soit dans le Sud-Ouest de Montréal ou dans la région de Sorel-Tracy, les années 1970 furent caractérisées par un haut taux d'emploi, tandis que depuis le milieu des années 1980, on observe une décroissance drastique du nombre d'employés³.

De plus, cette baisse du nombre d'emplois conjuguée aux nombreuses fermetures d'entreprises dans les deux régions étudiées ont fait dresser un constat alarmant aux acteurs communautaires à propos des effets de ces phénomènes sur les tissus locaux : baisse de la qualité de vie, hausse du chômage et de la pauvreté, dégradation du patrimoine urbain et problèmes environnementaux, problèmes sanitaires et psychosociaux, etc. Avec la création des Corporations de développement économique et communautaire (CDÉC) à Montréal et du Comité d'aide au développement des collectivités (CADC) à Sorel-Tracy qui ont impliqué les acteurs syndicaux, ceux-ci se sont engagés progressivement dans des luttes plus larges. Depuis le début des années 1990, on constate ainsi la multiplication des alliances qui rassemblent plusieurs acteurs localement situés autour des lieux de la lutte ouvrière⁴, dans une perspective élargie de sauvetage des emplois et de développement des tissus locaux.

C'est de cette dynamique que ce document veut rendre compte en étudiant cinq cas d'entreprises du Sud-Ouest de Montréal où des mobilisations syndicales ont donné lieu à

³ Par exemple, les Ateliers du Canadien National (CN) de Pointe-Saint-Charles (aujourd'hui Alstom), ont déjà employé plus de 7 000 personnes. En 2003, ils sont moins de 100. De même en est-il de l'ancien chantier maritime de Marine Industrie Limitée (aujourd'hui Alstom Power) à Sorel-Tracy qui a déjà employé plus de 8 000 personnes et qui ne fait travailler qu'environ 200 personnes de nos jours. L'automatisation du travail ne peut être rendue seule responsable de la disparition de tous ces emplois : la réorganisation du travail et la baisse des activités ont aussi joué un rôle important.

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

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

Nous voudrions en dernier lieu souligner les nombreuses limites de cette recherche. Limites temporelles d'abord, alors que nous avons choisi d'étudier la dernière décennie (1991-2002), ce qui ne correspond qu'aux stratégies *actuelles* du mouvement syndical. Suite à ce choix, nous ne nous étendrons pas sur l'aspect historique des luttes ouvrières au Québec, ni même sur le passé des entreprises retenues, sauf exception. Notre problématique concerne les milieux urbains à forte concentration industrielle qui sont en décroissance dans un contexte de changements majeurs sur les marchés internationaux (vagues de fusions, de rationalisations et de fermetures). La décennie 1990 témoigne aussi de l'expansion du secteur communautaire actif dans le développement socioéconomique local. Les réseaux de CDÉC, Société d'aide au développement des collectivités (SADC), Centre local de développement (CLD) et autres Corporations de développement communautaire (CDC) sont effectivement des partenaires de choix, sinon des experts, de la stratégie des « alliances locales ».

Cette recherche comporte aussi des limites sur le plan de l'objectivité historique des faits issus du discours des acteurs interrogés. En choisissant de nous restreindre à la perception des acteurs, nous nous écartions d'emblée d'une objectivité historique des faits. Sur un autre plan, même si l'échantillon retenu dans chacune des deux localités (cinq grandes entreprises établies depuis longtemps, une vingtaine d'entretiens) semble suffisant, les objectifs de la recherche ne permettent pas de dépasser les limites temporelles de la décennie 1991-2002 et ne dépassent guère l'échelle des luttes locales ou régionales. De

même, la plupart des témoignages que nous avons recueillis — ainsi que plusieurs des analyses que nous avons consultées — nous ont révélé la diversité des compréhensions que chacun des acteurs se construit d'événements historiques et la diversité dans la façon de les restituer. En plus, plusieurs témoignages manquent à l'appel : ceux d'acteurs disparus ou impossibles à rejoindre, considérant les limites financières et temporelles de la recherche. La partie patronale souffre ainsi de sous-représentation, alors que nous avons dû nous contenter bien souvent de quelques documents corporatifs et du discours des acteurs syndicaux pour reconstruire les stratégies des employeurs.

Limites physiques enfin : nous ne pouvions étudier tous les cas de fermeture d'entreprise ni toutes les régions industrielles du Québec. Le choix des deux localités de cette recherche est fonction de la problématique que nous voulons étudier (les réponses locales à la décroissance industrielle en milieu urbain). En effet, tant le Sud-Ouest de Montréal que Sorel-Tracy sont des bastions de l'industrialisation au Québec qui ont vécu un déclin progressif depuis la fin de la Deuxième Guerre mondiale et qui éprouvent aujourd'hui plusieurs problèmes sur le plan socioéconomique. Cependant, Sorel-Tracy est une région syndiquée à la Confédération des syndicats nationaux (CSN) alors que le Sud-Ouest de Montréal est plutôt lié à la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ), ce qui offre prise à l'étude des différences entre les stratégies des deux grandes centrales syndicales présentes dans les secteurs industriels au Québec. De même en est-il du mouvement communautaire dont l'histoire et l'importance ne sont pas les mêmes dans les deux régions. Les entreprises ont été retenues pour leur importance dans l'histoire des deux régions étudiées. Entreprises centenaires pour certaines, elles ont été le théâtre des premières luttes du mouvement ouvrier au Québec et de son âge d'or dans les années 1960-70.

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

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

Dans la première partie du texte nous présentons brièvement le contexte socioéconomique du Sud-Ouest de Montréal ainsi que les entreprises retenues. Nous dressons aussi la liste des acteurs significatifs dans la localité. Dans la seconde partie, nous faisons le récit des mobilisations dans chacune des entreprises retenues, en commençant par les plus anciennes afin de faire ressortir l'évolution dans le temps de la stratégie des alliances locales. En effet, autant les syndicats que les acteurs communautaires ont tiré des leçons de l'échec de la mobilisation autour de la fermeture de l'usine Valmet à Lachine. Enfin, dans la troisième partie nous proposons un début d'analyse des mobilisations et des stratégies en fonction des intérêts de chacun des groupes d'acteurs.

1. Présentation des cas retenus, des groupes d'acteurs et aperçu de la dynamique dans le Sud-Ouest de Montréal

1.1 Cas retenus

Nous avons retenu les cinq entreprises suivantes pour illustrer des contextes légèrement différents :

- Les restructurations à l'usine Emballages Consumers de Pointe-Saint-Charles depuis 1990. Cette usine a vécu, au cours des derniers dix ans : un Comité d'adaptation de la main-d'œuvre (CAMO), des programmes de formation, des rachats successifs, plusieurs changements de la direction locale, une faillite de l'entreprise mère et un rachat récent par une multinationale américaine. Aujourd'hui, elle est officieusement en sursis.
- Les Ateliers du Canadien National (CN) de Pointe-Saint-Charles furent la clef de voûte du développement du Sud-Ouest de Montréal depuis plus d'un siècle. Le processus de privatisation qui s'y est amorcé en 1987 a culminé en 1996 avec l'achat des ateliers par la multinationale française Alstom. De 1987 à 1996, les mobilisations syndicales ont été intenses dans un contexte où les emplois demeuraient fragiles. De même, depuis le milieu de l'année 2001, la situation est désespérée pour les travailleurs alors que le secteur du transport ferroviaire est parcouru de multiples turbulences à l'échelle continentale.
- La fermeture progressive, à partir de 1996, de l'usine de Lachine de la multinationale finlandaise Valmet, active dans le secteur de la construction de machinerie pour la transformation des pâtes et papiers.
- Le sauvetage de la Dominion Bridge et son rachat par le Groupe Au Dragon Forgé (ADF) en novembre 1998 est de plus en plus cité en exemple pour illustrer le potentiel des alliances locales. Pourtant, le changement de propriétaire n'a pas garanti les investissements nécessaires à la consolidation de l'entreprise. Au

contraire, cela a provoqué plusieurs problèmes relevant de l'affrontement de deux visions différentes des relations de travail.

- Les menaces de fermeture à l'usine Kraft de LaSalle. Depuis 1997, cette usine syndiquée du temps de la General Food est menacée de fermeture par le nouveau propriétaire (1989), Kraft Canada. Avec l'acquisition récente de Nabisco Brands (2000), Kraft obtient une 3^e usine à Montréal. À l'usine de LaSalle, les activités sont progressivement réduites et l'avenir est incertain.

1.2 Groupes d'acteurs

Le tableau 1 synthétise les informations concernant les contextes dans ces entreprises. Il identifie aussi les acteurs qui ont participé aux mobilisations syndicales. Quatre groupes d'acteurs sont prépondérants : les acteurs syndicaux, les acteurs communautaires, les acteurs patronaux et les acteurs politiques.

En ce qui a trait au premier groupe, on se rend aisément compte à la lecture de ce tableau que les acteurs syndicaux sont très liés entre eux. En effet, par le biais du Conseil régional FTQ Montréal métropolitain, les sections locales sont en contact régulier avec les structures de la centrale syndicale et les services qu'elle offre : d'abord ceux du Service Urgence emploi (actif dans la proposition de solutions pour sauver les emplois ou mettre sur pied des comités de reclassement) et ensuite ceux du Fonds de solidarité de la FTQ (actif dans le domaine de la recherche et de l'analyse économique des situations d'entreprises, dans la formation économique des travailleurs ainsi que dans l'investissement financier pour la relance d'entreprises). De même, le fait que plusieurs sections locales font partie d'un syndicat national ou international (Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce (TUAC), Syndicat national de l'automobile, de l'aérospatiale, du transport et des autres travailleurs et travailleuses du Canada (TCA), Association internationale des machinistes et des travailleurs et travailleuses de l'aérospatiale (Machinistes), Syndicat des métallos (Métallos), etc.) leur permet d'avoir recours aux structures de ces syndicats en plus de profiter, pour le Québec, de leur affiliation à la FTQ.

Dans le secteur communautaire, deux organismes-phares sont présents dans tous les dossiers : les deux Corporations de développement économique et communautaire (CDÉC)

du Sud-Ouest de Montréal⁵. Il s'agit du Regroupement pour la relance économique et sociale du Sud-Ouest de Montréal (RÉSO) dont le territoire correspond à l'arrondissement Sud-Ouest, et de la CDÉC Transaction pour l'emploi qui est active dans les arrondissements de Lachine et de LaSalle. Ces deux CDÉC, chefs de file du développement local dans le Sud-Ouest depuis longtemps (elles sont nées respectivement en 1985 et 1992), ont acquis une expérience incontournable en matière de réseautage, de concertation, de mobilisation des acteurs locaux, d'intervention auprès des pouvoirs publics et de mise sur pied de programmes de formation, d'embauche locale ou de relance d'entreprises. On constatera aisément à la lecture des récits de mobilisation que ces deux organismes font office de pivot autour duquel s'articulent toutes les alliances locales. Ce sont eux qui représentent la communauté locale.

Le troisième groupe d'acteurs, celui des employeurs, est très fragmenté. Les entreprises que nous étudions sont pour la plupart des multinationales dont le siège social est situé pour trois d'entre elles en dehors du Québec (Valmet, Kraft, Emballages Consumers / Owens Illinois), à l'extérieur de Montréal pour une autre (ADF) et à Montréal pour la dernière (Alstom Canada, sans grand pouvoir de décision face au siège social « Alstom Amériques » situé à Chicago). Les directions locales des usines de ces entreprises n'ont souvent que peu d'autonomie locale et répondent à des mandats venus de l'extérieur. De plus, ces acteurs patronaux ne se concertent pas entre eux, même si des contacts peuvent avoir lieu à l'occasion (par exemple l'usine Kraft de LaSalle est cliente de l'usine Emballages Consumers de Pointe-Saint-Charles). Si des liens existent entre les parties patronales, ils sont de nature sectorielle (par exemple au sein de la Société de promotion de l'industrie ferroviaire, un groupe de pression).

Quant au quatrième groupe d'acteurs, les représentants politiques des trois paliers de gouvernement au Québec (municipal, provincial et fédéral), on se rend compte qu'il

⁵ Les CDÉC sont des organismes voués à la concertation locale et au développement économique local. Chaque CDÉC regroupe une pluralité d'acteurs locaux regroupés en collèges électoraux. On retrouve donc sur les conseils d'administration des CDÉC des représentants des syndicats locaux, des groupes communautaires, des institutions financières, des entreprises locales, des institutions publiques, parfois aussi des représentants des employés, des résidents de l'arrondissement, du milieu culturel, etc. En ce sens, les CDÉC représentent la majorité des acteurs économiques, communautaires et syndicaux locaux, ce qui leur assure une grande légitimité locale dans leurs interventions.

demeure à la remorque des autres. En effet, dans toutes les mobilisations étudiées les acteurs politiques ont été impliqués après coup : ce ne sont jamais eux qui ont pris l'initiative de dénoncer une situation. À ce titre, on constate qu'ils sont impliqués dans les dossiers, par les syndicats ou les CDÉC, dans un but utilitaire.

Tableau 1
Synthèse des groupes d'acteurs et des contextes dans les entreprises retenues

Contexte des alliances	Entreprise	Acteurs syndicaux	Communauté locale, Institutions
<p>Réduction progressive des activités de l'usine à partir de 1990. Fermeture de la section "production" en 1996. Seconde fermeture en 1998. Il reste aujourd'hui 12 travailleurs.</p> <p>Création d'un comité de survie par Transaction pour l'emploi (1996), alors que les mises à pied étaient effectuées et l'équipement en phase de déménagement.</p>	<p>Usine Valmet à Lachine</p> <p>Participation de pure forme de la direction locale au comité de survie.</p>	<p>Association internationale des machinistes et des travailleurs de l'aérospatiale, loge 1660, affiliée FTQ.</p> <p>Conseil régional FTQ Montréal métropolitain et Urgence emploi.</p> <p>Fonds de solidarité de la FTQ.</p>	<p>Transaction pour l'emploi.</p> <p>Quelques élus : Clifford Lincoln (Parti libéral du Canada (PLC)), François Ouimet (Parti libéral du Québec (PLQ)), G. Dicaire (ancien maire de Lachine).</p> <p>Ministère de l'Industrie et du Commerce du Qc (MIC), Développement des ressources humaines du Canada (DRHC), Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre (SQDM).</p>
<p>CAMO (1992-94)</p> <p>Table de concertation sur la relance de l'industrie verrière (pilote par RÉSO, 1994).</p> <p>Comité de veille stratégique depuis février 2001 suite à la faillite de Anchor Glass.</p> <p>Le processus de rachat par Owens Illinois a grandement impliqué le comité de veille, c'est-à-dire : RÉSO, Urgence emploi, FTQ, Fonds de solidarité FTQ, syndicat local, MIC Qc, consultant.</p>	<p>Emballages Consumers</p> <p>L'usine a été bâtie par Dominion Glass; Domglass est acheté par Emballages Consumers en 1989. 2 usines sur 3 au Québec sont fermées. En 1997, Emballages Consumers achète Anchor Glass (US). En fév. 2001, Anchor se met sous la protection de la loi sur les faillites. En déc. 2001, les 6 usines canadiennes sont achetées par OI. Participation de la direction locale au CAMO, au projet d'alphabétisation et à la Table de concertation (1994).</p>	<p>Syndicat des Métallos de la FTQ.</p> <p>Conseil régional FTQ Montréal métropolitain et Urgence emploi.</p> <p>Direction de la FTQ et Fonds de solidarité de la FTQ.</p>	<p>Formation : RÉSO, Centre d'éducation des adultes de Petite-Bourgogne (CÉDA), DRHC, SQDM, plus d'autres pour le CAMO.</p> <p>Petites et moyennes entreprises (PME) locales dans l'industrie verrière, pour la table de concertation.</p> <p>Comité de veille : RÉSO, MIC, Groupe d'intervention Projets spéciaux (GIPS), Glorian Tremblay consultant.</p>
<p>Mises à pied, pertes de lignes de production et menaces de fermeture, depuis 1997.</p>	<p>Usine Kraft de LaSalle</p> <p>L'usine a été construite et syndiquée du temps de la General Food, que Kraft a</p>	<p>Travailleurs unis de l'Alimentation et du commerce (TUAC), section Québec, local</p>	<p>Transaction pour l'emploi.</p> <p>Quelques élus : Liza Frulla (PLQ)</p>

<p>Mobilisation d'un comité de veille stratégique par Transaction pour l'emploi, Urgence emploi et syndicat local en 1999.</p> <p>En 2001-2002, perte de la ligne de production centrale à l'usine.</p>	<p>acheté en 1987. Kraft possède deux autres usines à Montréal. La Cie a mené des études pour la fermeture de l'usine de LaSalle et les a tablettées. Le Maire de LaSalle et la Corporation de développement économique de LaSalle (CDÉL) étaient du côté de Kraft.</p>	<p>766P, affilié FTQ.</p> <p>Direction provinciale des TUAC.</p> <p>Conseil régional FTQ Montréal métropolitain et Urgence emploi.</p>	<p>Paul Martin (PLC)</p> <p>Groupes communautaires, Chambre de Commerce, Commission Scolaire, certains médias compatissants (TVA).</p>
<p>Faillite de Dominion Bridge en sept. 1998. 1^{ère} mobilisation mène au rachat de l'usine par ADF (nov.1998). Depuis ce temps, les difficultés sont relatives à l'harmonisation des cultures d'entreprises entre les anciens de Dominion et le nouveau patron, surtout sur les questions syndicales. Jan-fév. 2002 : négo. de convention coll.</p>	<p>Au Dragon Forgé (ADF) anciennement Dominion Bridge Jean Paschini, propriétaire. ADF est une entreprise familiale de Terrebonne. En expansion, possède 4 usines dont deux aux USA. Usine de Terrebonne pas syndiquée. Projets d'investissements depuis l'achat de l'usine de Lachine.</p>	<p>Syndicat des travailleurs de la métallurgie, section locale 2843, affilié FTQ.</p> <p>Direction de la FTQ et Fonds de solidarité FTQ.</p> <p>Conseil régional FTQ Montréal métropolitain et Urgence emploi</p>	<p>Transaction pour l'emploi.</p> <p>Quelques élus : William McCulloch (maire de Lachine) Marleen Jennings (PLC) François Ouimet (PLQ)</p> <p>Chambre de Commerce de Lachine, Regroupement Affaires Lachine Inc. (RALI), groupes communautaires, commercial, scolaire. Société d'initiative et de développement des artères commerciales (SIDAC).</p>
<p>Dans le processus de privatisation, 4 grosses mobilisations alliances locales entre 1988 et 1995. Depuis 1996, projet de formation avec le RÉSO et FBMD (en soudure). 2002 : de 600 à 169 travailleurs en jan.-fév. Des travaux sont en cours pour le redéveloppement du ferroviaire au Qc.</p>	<p>Anciens Ateliers du CN à Pointe-Saint-Charles, privatisés en 1994-95 AMF Technotransport 1996 : acheté par GEC-Alsthom Depuis 2000 : Alstom Canada, div. Transports</p> <p>Société de promotion de l'industrie ferroviaire (SPIF) : regroupe plusieurs acteurs corporatifs; initié par RÉSO et FTQ.</p>	<p>Section locale 100, Travailleurs canadiens de l'automobile section Québec, affilié FTQ.</p> <p>Direction provinciale des TCA.</p> <p>FTQ et Fonds de solidarité de la FTQ.</p> <p>Conseil régional FTQ Montréal métropolitain et Urgence emploi.</p>	<p>RÉSO, Association des hommes d'affaires du Sud-Ouest, Groupes communautaires du Sud-Ouest, CRDîM, Maire de Montréal, pour les mobilisations pour l'obtention de contrats ViaRail & métro de Montréal</p> <p>RÉSO & FBMD pour projet de formation.</p> <p>Comité de veille Stratégique.</p>

1.3 Aperçu de la dynamique régionale du Sud-Ouest de Montréal

Nous voudrions amener ici à l'attention du lecteur quelques éléments pour lui permettre de mieux comprendre la dynamique socioéconomique du Sud-Ouest de Montréal. Nous n'entrerons pas dans les détails : pour de plus amples renseignements nous renvoyons aux

Portraits socio-économiques de Sorel-Tracy et du Sud-Ouest de Montréal préparés dans une première phase de cette recherche⁶.

Le Sud-Ouest de Montréal est un territoire qui couvre, comme nous l'avons dit plus haut, les anciennes municipalités de Lachine, LaSalle et Verdun, toutes trois devenues des arrondissements de la nouvelle ville de Montréal depuis le 1^{er} janvier 2002. Il comprend aussi l'arrondissement Sud-Ouest, lui-même composé de six quartiers parmi les plus anciens de Montréal. Articulé autour du Canal de Lachine, le Sud-Ouest fut le bastion de l'industrialisation au Canada alors que plusieurs entreprises sidérurgiques et manufacturières s'installèrent sur les berges du canal dès la première moitié du 19^e siècle. Ces entreprises ont employé des milliers de travailleurs résidants des alentours avant que la voiture, l'étalement urbain et le dépérissement du Sud-Ouest ne fassent se déplacer les travailleurs en banlieue.

Depuis la fermeture progressive du Canal Lachine à la navigation entre les années 1965 et 1973, le Sud-Ouest de Montréal, et plus particulièrement l'arrondissement Sud-Ouest, vit une phase de décroissance drastique. Les entreprises ferment les unes après les autres, la population décroît, les investissements publics et privés sont insuffisants et le Sud-Ouest devient une zone économique sinistrée dans les années 1980. La population, de plus en plus vieille et dépendante des subsides publics⁷, continue encore aujourd'hui à décroître. L'aménagement urbain, conçu en des temps où l'on ne se préoccupait guère du confort et de la santé des ouvriers, est un mélange de barrières physiques, la plupart constituées de voies de chemin de fer, qui fragmentent le territoire. La trame résidentielle s'insère dans les terrains industriels, pour la plupart fortement contaminés par plus de 100 ans d'activités industrielles.

Déjà à la fin des années 1960 la population locale a commencé à réagir : c'est du Sud-Ouest qu'émergent les premières initiatives du milieu communautaire montréalais (comités de citoyens, cliniques populaires, aide juridique). En 1984, les groupes communautaires de

⁶ Haf, Rémi (2001) *Portraits socio-économiques du Sud-Ouest de Montréal et de Sorel-Tracy*, Rapport de recherche, Montréal, UQÀM, ARUC-Économie sociale, 60 pages.

⁷ 48 % de ménages à faibles revenus dans l'arrondissement Sud-Ouest en 1996, le quart à Lachine, 28 % à LaSalle (Statistiques Canada, données de recensement).

Pointe-Saint-Charles se dote d'un organisme communautaire dévoué au développement économique, le Programme économique de Pointe-Saint-Charles (PEP), première CDÉC de Montréal (on en compte 12 aujourd'hui). En 1988, face à la débâcle économique qui se poursuit, les syndicats, les groupes communautaires et les principaux acteurs du Sud-Ouest se rassemblent dans le Comité pour la relance de l'économie et de l'emploi du Sud-Ouest de Montréal (CREESOM) qui élabore un plan d'action au cœur duquel on retrouve la proposition d'étendre la mission du PEP à tout l'arrondissement. Celui-ci devient donc en 1989 le Regroupement pour la relance économique et sociale du Sud-Ouest (RÉSO). Moins de trois ans plus tard (1992) naît sur les territoires de LaSalle et Lachine la CDÉC Transaction pour l'emploi dont la mission est semblable au RÉSO : création et rétention d'emplois, formation de base et professionnelle, insertion en emploi et concertation des acteurs du milieu en vue d'une relance locale de l'économie. Ces deux organismes deviennent rapidement des références incontournables dans la région et c'est à leur initiative que naissent les stratégies collectives de relance d'entreprises, notamment par le biais des alliances locales qui font l'objet du présent document.

2. Le récit des mobilisations et des alliances locales

2.1 Les restructurations à l'usine de Pointe-Saint-Charles des Emballages Consumers (1991-2002)

Mise en contexte et situation initiale

Les interventions de type « alliances locales » ont débuté en 1991 chez Les Emballages Consumers à Pointe-Saint-Charles. Cinq interventions méritent d'être mentionnées à cet égard : une expérience de Comité d'adaptation de la main-d'œuvre (CAMO), entreprise en 1991, une mobilisation face à la fermeture de l'usine de Candiac en 1992, un programme de formation initié à l'intérieur du CAMO en 1993, une table de concertation sur la relance de l'industrie verrière en 1993-94 et, en 2001, la mise sur pied d'un comité de veille stratégique suite à la faillite des Emballages Consumers. Afin de bien comprendre ces événements, commençons par donner quelques informations essentielles sur l'entreprise.

Les Emballages Consumers était jusqu'au 1^{er} octobre 2001 une filiale de Consumers Packaging, un holding canadien qui détient plusieurs intérêts dans le domaine de l'emballage de verre et de plastique. En mai 1989, Emballages Consumers avait acheté son concurrent canadien Dominion Glass (Domglass), ce qui lui donnait alors un total de dix usines à travers le Canada, dont trois au Québec : à Ville Saint-Pierre, Candiac et Pointe-Saint-Charles (toutes syndiquées). Suite à cet achat, la compagnie canadienne avait promis des investissements à Pointe-Saint-Charles mais il devient bientôt évident qu'elle perd trop d'argent et qu'elle ne peut investir. En 1990-91, elle dépasse sa marge de crédit et les banquiers la mettent en vente. Emballages Consumers sera alors sauvé grâce à la liquidation de quatre usines sur dix (dont celle de Ville Saint-Pierre en 1989 et de Candiac en 1992)⁸.

⁸ Selon l'ancien directeur de l'usine de Candiac, la fermeture de l'usine de Ville Saint-Pierre était inévitable. Celle-ci avait atteint son espérance de vie : bien que l'équipement était encore performant, il était très vieux et l'emplacement physique du bâtiment empêchait toute modernisation. La fermeture de l'usine de Candiac, par contre, est une décision politique parce que son histoire fut marquée par des luttes syndicales teintées de revendications nationalistes (présence du Front de libération du Québec (FLQ) dans les années 65-72, seule usine québécoise à appliquer intégralement la Loi 101, syndicat très combatif). De plus, cette usine avait besoin, en 1992, d'un minimum de 19 M\$ pour être mise au niveau de la compétition. Or, Emballages Consumers venait juste de construire, en 1979-80, une usine sur la frontière que nous partageons avec l'Ontario, à Milton, qui va devenir son usine la plus performante. En 2001 lors

Poursuivant son expansion malgré des finances fragiles, Emballages Consumers achète en 1997 Anchor Glass (États-Unis). Les deux compagnies ne fusionnent pas et demeurent indépendantes dans le giron de Consumers Packaging. Elles possèdent alors un total de 13 usines. La compagnie canadienne Emballages Consumers ne réussira pas à survivre à cette expansion et quatre ans plus tard, le 1^{er} février 2001, elle annonce son intention de cesser les paiements de sa dette. Le 23 mai, elle se met sous la protection de la *Loi sur les arrangements avec les créanciers*; sa valeur, dette comprise, est alors estimée à plus de 1,3 milliards de dollars⁹. Le 3 août, la multinationale étatsunienne Owens-Illinois (OI), basée à Toledo en Ohio, fait part officiellement de son intention d'acquérir les intérêts des Emballages Consumers au Canada. La vente pour 230 millions de dollars canadiens sera acceptée par le bureau canadien de la concurrence le 1^{er} octobre de la même année¹⁰.

Owens-Illinois exploite, directement, sous licence ou en partenariat avec d'autres entreprises, 140 usines à travers le monde dans le domaine des emballages de verre et de plastique, dont 21 aux États-Unis dans le verre seulement. Fort de l'achat des Emballages Consumers et d'un partenariat avec Brockway (États-Unis), OI est le plus gros joueur dans l'industrie du verre en Amérique du Nord et un des premiers au monde. Officiellement, aucune des usines canadiennes n'est menacée de fermeture. Cependant, les acteurs que nous avons interrogé mentionnent, sous toute réserve, l'intention de Owens-Illinois de fermer deux des six usines canadiennes d'ici trois ans (2005). OI est pour l'instant engagé dans un processus de connaissance et d'évaluation de ses nouvelles acquisitions. Le nouveau propriétaire se donne trois ans avant d'annoncer des changements majeurs.

Les premières mobilisations syndicales

C'est le syndicat local qui sonne l'alarme, dès 1991, suite au constat que le mariage entre Emballages Consumers et Domglass se faisait difficilement et que l'usine de Pointe-Saint-Charles était mal administrée. Suite à des rumeurs de fermeture, le syndicat local avise le Conseil régional FTQ Montréal métropolitain, le RÉSO et le Fonds de solidarité de la FTQ

de la vente de Emballages Consumers à Owens-Illinois, il reste six usines au Canada : Milton, Bramalea et Toronto (Ontario), Pointe-Saint-Charles, Scoudouc (Nouveau-Brunswick) et Vancouver.

⁹ Urgence emploi (2001) *Emballages Consumers. Faits marquants*, Montréal, document interne, 5 pages

¹⁰ Voir Owens-Illinois Inc. (2001) *Owens-Illinois Announces Agreement to Acquire Canadian Glass Container Operations*, Toledo (Ohio), communiqué de presse, 3 août 2001 et Owens-Illinois Inc. (2001)

des pertes d'argent dans l'usine. Ils forment alors un « Comité de survie de l'industrie verrière »¹¹, lequel propose à la direction torontoise, dans un premier temps, un projet de CAMO à l'échelle nationale qui pourrait être relayé par le Syndicat international des travailleurs de l'aluminium, de la brique et du verre auquel appartient la section locale (elle est aussi affiliée à la FTQ). Suite au refus net de la compagnie et de certains syndiqués (surtout du côté anglophone), le comité local entreprend des négociations pour un CAMO québécois à Pointe-Saint-Charles et à Candiac. La coalition locale ignore alors les intentions de la direction torontoise de fermer l'usine de Candiac; elle obtient finalement « de peine et de misère » l'accord de la direction au sujet du CAMO.

Les travaux du CAMO n'ont pas sitôt débuté qu'on annonce la fermeture de l'usine de Candiac. À Pointe-Saint-Charles, c'est la consternation. On manifeste en solidarité avec les collègues. La mobilisation est réorientée pour tenter de sauver l'usine de Candiac. Le directeur de cette dernière, en poste depuis 22 ans, fait des pieds et des mains pour obtenir des explications de la haute direction. Peine perdue, l'usine sera fermée et ses équipements liquidés :

« Je ne sais pas pourquoi, malgré que les spécialistes américains leur disaient de ne pas fermer Candiac parce que c'était une bonne usine, ils me sont arrivés avec leur décision ferme en novembre 1991 : ils m'ont dit que même si c'était une bombe, ils feraient pareil. L'usine a fermé définitivement en mars 1992. Pourtant, la direction torontoise avait affirmé un peu plus tôt dans l'année, au syndicat et au ministre de l'Industrie et du Commerce, que les deux usines québécoises étaient là pour rester. Ils sont allés dire ça : que c'était garanti. Le Ministre a eu l'air fou. Les journaux ont écrit qu'il avait été traité « de façon cavalière » par la direction de Emballages Consumers. Il y a eu alors des démonstrations de force, mais ça ne les dérangeait pas. Moi je suis allé à Toronto, ils n'ont jamais voulu me dire pourquoi ils fermaient. Je défaisais tous les chiffres, toutes les statistiques qu'ils invoquaient, alors ils ont tout simplement arrêté de me parler. » (L'ancien directeur de l'usine Emballages Consumers de Candiac, février 2002).

Owens-Illinois Acquires Canadian Glass Container Operations, Toledo (Ohio), communiqué de presse, 1^{er} octobre 2001. Ils sont disponibles à cette adresse : <http://www.prnewswire.com/micro/oi>

¹¹ Les différentes appellations des comités formés par les acteurs des alliances locales sont fonction des objectifs de ces comités. Ainsi, un « comité de veille stratégique » sera formé lorsque des rumeurs de fermeture ou de mises à pied circulent. La stratégie consiste alors à regarder ce qui se passe, à trouver de l'information et à élaborer des stratégies pour réagir rapidement lorsque la situation devient officielle. Un « comité de survie », voire « de relance », sera formé lorsque la fermeture de l'entreprise est officielle. Le « comité de survie de l'industrie verrière », pour sa part, visait plus large que seulement la situation à Pointe-Saint-Charles. Il partait du constat que l'industrie du verre au Québec s'en allait à vau-l'eau.

Le CAMO et la formation de base en entreprise (1992-1995)

Les travaux du CAMO se sont déroulés sur deux ans, ceux de la formation de base sur trois ans, de 1992 à 1995. Deux diagnostics sont posés : un premier par l'expert indépendant du CAMO et un second par le RÉSO, à la demande du syndicat local, sur l'état et les besoins de la main-d'œuvre dans l'usine. Le CAMO sera donc accompagné d'un Plan de développement des ressources humaines (PDRH) qui implique un partenariat entre la direction locale, le syndicat, le RÉSO et le Centre d'éducation des adultes de la Petite-Bourgogne (CEDA)¹² qui dispensera la formation. Les institutions publiques (SQDM, DRHC) sont aussi mises à contribution en tant que bailleurs de fond via des programmes de formation de la main-d'œuvre.

Les comités de travail patronal-syndical créés dans le cadre du CAMO ont permis d'effectuer des changements nécessaires, à la demande du syndicat, dans la gestion de l'usine et parmi le personnel cadre¹³. Pour sa part, la direction a voulu standardiser le travail et réorienter l'usine vers la production en grandes séries, alors que les employés avaient plutôt une grande expertise de la production en petites séries et en séries spéciales à tirage limité. Cette réorientation a changé drastiquement les méthodes de travail sur les chaînes de production : moins d'employés sont nécessaires et ils doivent avoir des connaissances plus étendues, notamment en lecture, calcul et informatique. « D'ici cinq ou dix ans, il n'y aura plus de postes d'emballeurs; tout le monde sera inspecteur de contrôle qualité » (un membre de la direction des Emballages Consumers, cité par Martine d'Amours, 1997, p.41).

C'est justement à ce propos qu'intervient le diagnostic posé par le RÉSO dans le cadre du PDRH qui accompagne le CAMO : l'enquête montre des déficiences importantes chez plusieurs travailleurs en ce qui a trait à la lecture, à l'écriture et au calcul. Il est nécessaire, autant pour augmenter la confiance des travailleurs que pour réaliser les changements technologiques dans l'usine, d'offrir à près du quart d'entre eux des cours

¹² Le CEDA est un organisme communautaire présent depuis longtemps dans le Sud-Ouest de Montréal. Il s'est séparé en deux depuis l'expérience chez Emballages Consumers : une branche s'est spécialisée dans la formation en entreprise et a pris le nom de Formation de base de la main-d'œuvre (FBDM). Elle s'impliquera aussi dans des projets de formation chez Alstom.

¹³ Les relations humaines étaient à ce moment au plus bas dans l'usine entre les syndiqués et certains cadres jugés très arrogants.

d'alphabétisation. Ainsi, dans le cadre du CAMO, l'entreprise s'engage dans deux ententes impliquant des organismes du milieu :

« La première concerne la formation de base (alphabétisation) des employés, un besoin identifié par le CAMO. Elle a mis en présence la direction de l'entreprise, le syndicat, le RÉSO et le CÉDA, un organisme d'éducation des adultes qui œuvre sur le territoire de Saint-Henri et de la Petite-Bourgogne.

La seconde entente a conduit l'entreprise à s'associer, y compris financièrement, au projet de développement du secteur industriel du verre, presque à 100 % concentré dans le Sud-Ouest de Montréal. La Table de concertation pour la relance de l'industrie verrière, pilotée par le RÉSO, visait notamment l'identification de nouveaux créneaux et le réseautage entre grande entreprise et PME. Outre le RÉSO et Emballages Consumers, la Table réunissait des PME verrières établies dans le Sud-Ouest et le Centre de formation des métiers du verre. » (M. D'Amours, 1997, pp.58-59).

C'est pendant la poursuite du programme de formation que le Conseil régional FTQ Montréal métropolitain met sur pied en 1992 son service Urgence emploi¹⁴ qui s'impliquera bientôt dans le dossier des Emballages Consumers par le biais du permanent de la FTQ pour la région métropolitaine. La direction de l'usine, pour sa part, n'était pas impliquée dans la direction du projet de formation de base les deux premières années, mais elle a fournis des locaux, aménagé le temps de travail et payé une partie des salaires.

Dans le cas de la Table de concertation sur l'avenir de l'industrie verrière, c'est le RÉSO qui l'a mis sur pied, a contacté les gens et animé les rencontres. Six réunions ont eu lieu entre janvier et septembre 1994, mais la direction de l'usine ne voulait pas signer d'entente formelle concernant sa participation, afin de ne pas être « pris dans un carcan, une obligation... » (cité par M. D'Amours, 1997), même s'il y avait un désir de s'impliquer dans le milieu. Le projet n'a pas vraiment eu de suite, bien qu'un projet concernant la

¹⁴ Le service Urgence emploi est né à l'initiative du Conseil régional FTQ Montréal métropolitain afin de trouver des moyens pour contrer les fermetures d'entreprises et les mises à pied. En effet, les syndiqués se sont rendus compte que plusieurs signes avant-coureurs d'une fermeture pouvaient être perçus directement dans les usines. Urgence emploi, alerté par les syndiqués locaux, peut à partir de ce moment mettre en branle un processus de recherche et d'évaluation de l'entreprise (en collaboration avec le Fonds de solidarité de la FTQ) afin d'envisager des moyens d'action. Urgence emploi, géré par le Conseil régional FTQ Montréal métropolitain, est financé à un tiers par des fonds syndicaux et aux deux tiers par des fonds publics provinciaux et fédéraux provenant de programmes d'employabilité et de développement économique.

création d'une petite usine de verre spécialisée existe. La direction de l'usine affirme quand même, selon M. D'Amours, avoir tiré des bénéfices de sa collaboration avec le RÉSO et la communauté, notamment par une bonne publicité, la création de liens institutionnels et l'implication des syndiqués dans le devenir de l'entreprise (M. D'Amours, 1997, p. 66).

L'année 1996 marque la signature d'une nouvelle convention collective. À ce moment, presque trois ans après la fin du programme de formation, les relations sont presque revenues à la normale à Pointe-Saint-Charles, malgré l'abandon par les syndiqués (en guise de protestation pour la mauvaise gestion des ressources humaines) du programme d'amélioration continue de la qualité et malgré quelques petites grèves. L'entente signée en 1996 est bonne jusqu'à l'an 2000. Or l'année suivante (1997) intervient le rapprochement avec Anchor Glass et des changements drastiques ont lieu dans la direction locale. Selon les acteurs syndicaux que nous avons interrogé, des cadres anglophones venus de Toronto auraient été envoyés à Pointe-Saint-Charles pour mater le syndicat, provoquant une détérioration rapide de la qualité du climat dans l'usine. Suite à des protestations vives du syndicat, l'équipe de directeurs est renvoyée ailleurs. Le nouveau personnel de direction, en poste depuis 1998, réussit à calmer le jeu. Jusqu'en 2001, le syndicat reste en contact avec le RÉSO, Urgence emploi et le Conseil régional FTQ Montréal métropolitain. Des informations sont échangées, mais on ne considère pas qu'il y ait de raison pour mobiliser plus activement les troupes.

La faillite de 2001 : l'occasion d'un nouveau partenariat

Plusieurs signes avaient alerté les travailleurs dans l'usine avant que la compagnie n'annonce son intention de cesser ses paiements sur sa dette, le 1^{er} février 2001. Par conséquent, Urgence emploi suivait le dossier de près et un « Comité de veille stratégique » a aussitôt été constitué (le 7 février)¹⁵. Le Fonds de Solidarité de la FTQ, joueur majeur dans ce dossier, intervient dès le départ et contacte à New York les consultants avec qui Emballages Consumers négocie sa dette. Durant le mois de février, les élus du Sud-Ouest seront avertis de la situation.

¹⁵ Le comité de veille a été constitué à l'initiative de Urgence emploi et comprenait les membres suivants : le syndicat local des Métallos, la direction des Métallos, le Conseil régional FTQ Montréal Métropolitain, la direction de la FTQ ainsi que le Fonds de solidarité, le RÉSO et le ministère de l'Industrie et du Commerce du Québec représenté par le GIPS.

Au début du mois de mars, une rencontre a lieu entre les dirigeants de l'usine et des représentants du ministère de l'Industrie et du Commerce du Québec (MIC), le Groupe d'intervention projets spéciaux (GIPS). Cet acteur relativement récent dans le portrait agit à titre de super-commissaire industriel à la grandeur du Québec et fait partie du comité de veille. Il sera actif dans plusieurs des dossiers que nous étudions (Emballages Consumers, Kraft, Alstom). Le GIPS, rattaché au MIC, tire son mandat d'un discours de l'ancien premier ministre du Québec, Lucien Bouchard, qui, suite à la mobilisation réussie autour de la fermeture de la Dominion Bridge, dira dans son discours inaugural de mars 1999 :

« Créer de l'emploi, c'est notre priorité, et nous avons aussi bien l'intention de garder les emplois que nous avons déjà. Plusieurs fois, ces dernières années, nous avons réussi à renverser des décisions de fermeture d'usines. Il s'est développé au Québec un refus du fatalisme dont nous devons saluer les effets. Nous allons passer à l'étape de la prévention. Le ministre de l'Industrie et du Commerce va créer une vigie pour détecter les signes avant-coureurs de fermeture d'entreprises et créera un groupe tactique d'intervention hâtive pour intervenir avant que l'irréparable ne se produise. » (Cité dans un document interne du GIPS, « Présentation abrégée du GIPS », document Powerpoint, Montréal, 2000).

Le mandat spécifique de ce comité de vigie et d'intervention est d'abord la rétention d'emplois. Grâce aux signes avant-coureurs de fermeture, souvent décelables dans les entreprises par les syndiqués, le GIPS peut agir de façon (1) à modifier l'offre et la demande en agissant au niveau des donneurs d'ordres de la province; (2) agir en tant qu'entremetteur entre l'entreprise, le syndicat et les autres acteurs significatifs; (3) agir comme commissaire industriel en faisant des représentations auprès des entreprises afin de faciliter la rétention des emplois ou d'en attirer de nouveaux. Grâce à ses capacités à poser un diagnostic précoce sur les situations d'entreprises, grâce à ses sources d'information diversifiées et grâce à la flexibilité et aux moyens financiers dont le groupe dispose par le biais du MIC, il devient un acteur prépondérant dans les dossiers de relance et d'expansion d'entreprises.

Le directeur de ce groupe, que nous avons interrogé, met de l'avant une vision « structurelle » de l'économie qu'il qualifie de « sociale-démocrate ». Son approche vise en fait à maintenir les entreprises établies au Québec par tous les moyens possibles.

Questionné à savoir s'il mettait les priorités syndicales de l'avant, il nous a répondu de cette façon :

« [C'est certain qu']on ne veut pas avoir de mises à pied, mais dans le contexte actuel, une entreprise qui ne fait pas de mises à pied, c'est mauvais signe à long terme : ça veut dire que l'entreprise a décidé de laisser aller son usine. Là [avec Owens-Illinois], c'est pas ce qu'ils vont faire. Donc, dans ce cas-ci, c'est des mises à pied qu'on va accepter, parce qu'on considère que c'est positif dans l'absolu pour la survie de l'entreprise.

[...] On considère plus le développement économique à un niveau macro ou structurant et, à ce niveau-là, il y a des considérations différentes de celles du syndicat. » (Directeur du GIPS, février 2002).

Lors de l'annonce de la faillite de Emballages Consumers, les premières préoccupations du comité de veille stratégique sont de sauver l'usine de Pointe-Saint-Charles. C'est dans ce but que le GIPS rencontre la direction locale de Emballages Consumers et qu'un représentant du Bureau du Québec à Toronto rencontrera en mars 2001 la personne qui est chargée de restructurer l'entreprise à la grandeur du Canada¹⁶. De même, le comité de veille stratégique procède à l'élaboration d'un « plan B » pour éviter la fermeture. Des rencontres ont aussi lieu avec les élus locaux du Sud-Ouest et avec le ministre de l'Industrie et du Commerce du Québec. Des lettres conjointes signées par les élus locaux, les partenaires de l'alliance locale et le ministre de l'Industrie et du Commerce sont envoyées aux propriétaires des Emballages Consumers et à la personne chargée de restructurer l'entreprise.

De son côté, le Fonds de Solidarité de la FTQ cherche des investisseurs. Il en rencontrera quelques-uns en avril 2001, quelques jours avant l'annonce officielle que Les Emballages Consumers se met sous la protection de la *Loi sur les arrangements avec les créanciers*, le 23 mai 2001. Durant le printemps et l'été 2001, les représentations auprès des élus et des ministres responsables se succéderont de la part des membres de l'alliance locale. Le « restructurateur » de Toronto s'engage envers le Québec à faire connaître le nouvel acquéreur de l'entreprise dès que possible. C'est le 31 août qu'il sera connu : Owens-Illinois (OI), multinationale étatsunienne.

¹⁶ Notons que c'est la même personne qui, en 1991, a restructuré les Forges de Sorel. Voir Silvestro, 2004, *op. cit.*

À ce moment, la mobilisation prendra un tournant décisif : des documents présentant les avantages de l'usine de Pointe-Saint-Charles sont élaborés en collaboration avec un consultant engagé par le RÉSO — l'homme est un expert de l'industrie du verre et est aussi l'ancien directeur de l'usine des Emballages Consumers à Candiac. Il jouera un rôle prépondérant dans l'alliance. En effet, fin janvier 2002, une délégation du comité de veille stratégique se rend à Toledo, siège de OI, rencontrer la direction en apportant dans ses bagages une étude sur l'industrie du verre au Québec et au Canada. Cette délégation comprenait une personne du GIPS, le président du syndicat local des Emballages Consumers, un représentant de la FTQ et un autre du RÉSO. À l'origine, le président de la FTQ et le directeur du GIPS devaient s'y rendre, ce qu'ils n'ont pu faire pour des raisons personnelles.

D'après tous les intervenants que nous avons interrogé à ce propos, la direction de Owens-Illinois fut très impressionnée par la démarche. D'abord parce que c'était la première fois qu'ils voyaient un syndicat s'impliquer de cette façon pour sauver des emplois. Ensuite parce que l'étude du consultant était extrêmement précise, claire et utile pour la compréhension de l'industrie du verre au Canada. Enfin, la volonté du Québec de sauver ses emplois a impressionné. Les échanges ont été cordiaux et les délégués québécois en sont repartis avec l'espoir de sauver l'usine, même s'ils n'ont pas obtenu de promesses claires en ce sens. Le nouveau propriétaire s'accorde un délai de trois ans pour mieux connaître ses nouvelles acquisitions avant d'effectuer des restructurations majeures.

Cependant, il ne fait presque pas de doute parmi nos informateurs pour dire que ces changements adviendront dans les prochaines années. Selon les acteurs syndicaux, le problème majeur en est un de gestion. Déjà en 1992 dans le projet du CAMO, la direction locale n'a jamais appliqué son projet de restructuration de la gestion, notamment de l'inventaire. C'est une des raisons qui a poussé les employés à délaissé les règles d'amélioration de la qualité. Selon la partie patronale, les méthodes de production se doivent d'être améliorées et la productivité des employés se doit d'augmenter pour rendre l'usine compétitive. Il n'en reste pas moins que OI a promis d'investir massivement pendant ces trois ans de transition afin de moderniser plusieurs équipements. La rationalisation de la gestion a débuté quelques mois après l'achat, alors que plusieurs cadres

ont été remerciés de leurs services. Du côté des syndiqués, quelques personnes ont été mises à pied mais aucune fermeture de lignes n'est advenue depuis 2001. Selon le président par intérim du syndicat local, les inquiétudes des travailleurs vont plutôt du côté des vacances pour l'été et des négociations de convention collective qui débiteront bientôt :

« Ici les syndiqués étaient pas mal inquiets avant Noël (2000), parce qu'on pensait vraiment fermer, tsé avec 475 millions de dettes...Mais on faisait confiance au syndicat, on avait un comité de veille stratégique, pis il y a des travailleurs qui ne comprenaient pas bien les enjeux de la fermeture. Ils n'y croyaient pas.

[On a des] inquiétudes par rapport aux prochaines négociations de convention collective, le syndicat local ne connaît pas les méthodes de Owens-Illinois. Les syndiqués de Pointe-Saint-Charles ont quelques avantages de plus sur leur convention que les autres syndiqués du Canada : on est dans l'incertitude en ce qui a trait à la conservation de ça ou une harmonisation au Canada des avantages sociaux.

On a une rencontre avec le RÉSO et le comité de veille stratégique le 12 mars [2002]. Pour se tenir au courant. Sinon, il n'y a rien de vraiment planifié. Les gars dans l'usine sont plutôt inquiets pour leurs périodes de vacances plutôt qu'à propos des mises à pied. [...] Nous autres on a environ 150 personnes qui doivent prendre leur retraite d'ici deux ans, alors [pour les mises à pied] ils vont y aller par attrition. Mais avec les machines qu'on a, ils ne peuvent pas vraiment couper des postes [pour l'instant]. » (Vice-président du syndicat local, février 2002).

Épilogue (février 2003)

Un an plus tard, le syndicat et la direction locale sont engagés dans des négociations pour la convention collective. Suivront des élections pour renouveler les officiers syndicaux. Rien n'a changé depuis un an dans l'usine : ni investissement, ni mise à pied (sauf chez les cadres, comme mentionné plus haut). Le comité de veille est toujours en alerte, attendant la fin des négociations pour se renseigner sur le statut de l'usine et sur la volonté d'investir comme il fut promis lors du rachat des Emballages Consumers par Owens-Illinois.

2.2 La privatisation des Ateliers du CN à Pointe-Saint-Charles (1993-95) et les tentatives de relance depuis lors (1995-2002)

Mise en contexte et situation initiale

Jusqu'en 1991, les ateliers de réparation du Canadien National (CN), établis à Pointe-Saint-Charles depuis 1859, faisaient partie intégrante de la corporation comme département d'entretien. En tant que société de la Couronne, le CN ne faisait pas face à la concurrence et a développé une culture d'entreprise qui ne prenait pas en compte les coûts de production et ne répondait pas aux méthodes de gestion en vigueur dans le secteur privé. Cependant, le CN décide en 1987 de centraliser ses activités de réparation à Winnipeg (Manitoba) et à Moncton (Nouveau-Brunswick) et envisage de fermer l'atelier de Montréal. Une première alliance locale a lieu à Montréal; elle implique les neuf syndicats présents dans les ateliers et les groupes communautaires engagés par le biais de Urgence Sud-Ouest, une coalition formée suite à la fermeture d'autres entreprises (Simmons, Coleco). Les manifestations, sorties publiques et pressions sur les élus font en sorte d'accorder un répit à Montréal.

La direction locale décide alors de relever le défi de la commercialisation et opère en 1991 un virage à 180 degrés. Les ateliers sont alors restructurés pour devenir une division du CN connue sous l'appellation des Ateliers de Montréal / Montreal Facilities (AMF). AMF devient par le fait même une corporation presque indépendante qui doit développer elle-même son marché, sa clientèle, ses produits et accroître sa productivité.

La période de transition vers le secteur privé sera assez turbulente. Des restructurations syndicales sont demandées par la direction, laquelle entreprend la rationalisation de l'entreprise et, au 1^{er} septembre 1993 où AMF est devenu AMF Technotransport Inc. (une entreprise indépendante dont l'unique actionnaire est le CN), les ateliers semblent toujours près d'une fermeture. D'autres alliances locales, impliquant cette fois le RÉSO, sont réalisées afin de chercher une solution à la crise. On assiste ainsi au développement de liens étroits entre la nouvelle direction et la communauté du Sud-Ouest. Selon M. D'Amours (1997), c'est grâce au leadership et à la volonté du président-directeur général (P.-D.G.) de AMF que cela est rendu possible. Selon nos sources syndicales, par contre, ce personnage était un arriviste qui voulait réussir à racheter à très bas prix les ateliers. Il a d'ailleurs été désavoué et licencié subitement par le CN en janvier 1995.

À partir de cette date, l'entreprise est sur la voie d'une privatisation complète. En août de la même année, son conseil d'administration est dissous et un protocole d'entente est presque conclu avec GEC-Alstom du Canada pour louer à long terme (65 ans) et exploiter les installations. Les liens avec la communauté (politique d'achats et de sous-traitance locale, passage par le RÉSO pour de l'embauche et de la formation), qui tenaient grâce à la volonté de l'ancien dirigeant, sont alors presque tous rompus. M. D'Amours écrit dans son mémoire de maîtrise :

« Au 31 janvier 1996, les parties en arrivent alors à une entente pouvant permettre l'achat par GEC-Alstom à trois conditions :

- la signature d'une convention collective de cinq ans comportant des gels salariaux jusqu'en 1998 et la restructuration;
- le transfert chez AMF de 500 travailleurs ayant plus de huit années d'ancienneté et qui acceptent, moyennant 65 000 \$, de renoncer à leur lien d'emploi avec le CN;
- l'acceptation par les 5 400 employés du CN à travers le pays de l'engagement pris par le CN à l'effet d'octroyer à AMF 100 M \$ de contrats sur quatre ans.

Le Fonds de Solidarité de la FTQ a aussi accepté de mettre 5,5 M \$ (10 % du capital-action) dans la relance d'AMF. Le CN a ajouté un fonds de 5 M \$ destiné à compenser les revenus en cas de mises à pied à GEC (cela équivaldrait à deux années supplémentaires d'assurance-chômage pour les travailleurs touchés). » (M. D'Amours 1997, pp.150-151).

Ces conditions seront respectées, mais cela n'empêchera pas une réduction des activités à Pointe-Saint-Charles. Le nouveau propriétaire, GEC-Alstom, devient en 1998 Alstom lorsque la multinationale française met fin à sa coopération avec GEC. Alstom est une compagnie de carrure internationale. Cet extrait du site Internet de l'entreprise nous donne un portrait de ses activités au Canada :

« En juin 1998, le groupe industriel mondial ALSTOM, jusque là connu sous le nom de GEC-ALSTHOM, a profondément modifié son actionnariat à l'occasion de l'inscription de ses actions aux bourses de Paris, de Londres et de New York. Le chiffre d'affaires consolidé dépassait alors les 24 milliards de dollars canadiens et l'effectif atteignait plus de 95 000 personnes.

Aujourd'hui [2000-2001], le chiffre d'affaires d'ALSTOM est de 33 milliards de dollars et son effectif compte 143 000 employés. En 2000-2001, les quelque 2 000 employés d'ALSTOM Canada ont généré des ventes de 868 millions de dollars canadiens.

ALSTOM Canada Inc. constitue une entité juridique nationale distincte au sein du groupe mondial. Cette entité a pour mission première de coordonner la commercialisation de tous les produits, systèmes et services que fabrique et vend ALSTOM dans le monde. Elle a aussi pour but de soutenir le développement des unités industrielles et commerciales d'ALSTOM au Canada. Dans le contexte du libre-échange nord-américain, pour mieux coordonner ses activités et son développement sur l'ensemble des marchés de l'Amérique du Nord, ALSTOM Canada travaille en étroite collaboration avec ses entreprises sœurs américaine et mexicaine.

Au Canada, l'entreprise conçoit, fabrique, met en service et vend une vaste gamme de produits et de services dans le domaine de la production, du transport et de la distribution d'électricité [Ateliers de Sorel-Tracy]. En outre, elle est active dans la fabrication, la remise à neuf et l'entretien de matériel roulant ferroviaire [Ateliers de Pointe-St-Charles]. Elle commercialise aussi des équipements industriels de haute technologie (secteur minier, divers systèmes robotisés, etc.). Selon les années, elle exporte entre 50 % et 80 % de sa production industrielle. [...]

En juillet 1999, les activités d'ALSTOM Canada dans la production d'énergie et celles d'ABB Canada dans le même secteur étaient fusionnées pour créer ABB ALSTOM POWER Canada Inc. [Ateliers de Sorel-Tracy.] L'année suivante, ALSTOM rachetait la part d'ABB dans ABB ALSTOM Power. Depuis, toutes les activités d'ABB ALSTOM Power Canada ont été intégrées à ALSTOM Canada en tant que son secteur Power. » (Extrait du site Internet de Alstom, mars 2002 : <http://www.alstom.ca/fr/organisation.html>).

Il est important de comprendre que Alstom est actif dans un secteur industriel en forte restructuration suite aux accords de libre-échange nord-américains qui ont fait en sorte de réorienter la direction du transport ferroviaire. En effet, alors que les secteurs ferroviaires au Canada et aux États-Unis se sont développés parallèlement dans l'axe est-ouest, l'augmentation des échanges commerciaux dans l'axe nord-sud a provoqué un réalignment des investissements. Plusieurs lignes ferroviaires secondaires ont été vendues par les grands joueurs canado-étatsuniens et plusieurs ateliers ferroviaires, conçus dans l'axe est-ouest, sont passés à la périphérie. La réorganisation des activités du CN et du Canadien Pacifique (CP) a été fortement conditionnée par cette dynamique du libre-échange. Alstom, joueur étranger qui tente de s'implanter en Amériques, possède un autre atelier ferroviaire dans l'État de New York. De plus, la multinationale a récemment obtenu la gestion des ateliers ferroviaires du CP près de Calgary en Alberta. Ces deux ateliers peuvent être des compétiteurs de celui de Pointe-Saint-Charles si on considère que la direction de Alstom au Canada avait l'intention de ne faire qu'un seul service de marketing et de distribuer les

contrats obtenus¹⁷. De plus, la division ferroviaire de Alstom Canada est passablement soumise à la direction de Alstom Amériques, basée à Chicago, le nœud ferroviaire du nord de l'Amérique du Nord.

Du côté des mobilisations syndicales

D'Amours (1997) recense quatre mobilisations importantes, entre 1988 et 1995, qui impliquent la communauté locale et les syndicats actifs au sein du CN et de AMF. Premièrement, à l'automne 1988, des groupes communautaires appuient les syndicats dans leurs pressions pour garder les ateliers ouverts et obtenir le contrat de réfection de wagons appartenant à Via Rail. Nouvel épisode en avril 1990, alors que Urgence Sud-Ouest, le RÉSO et l'Association des gens d'affaires du Sud-Ouest secondent les syndicats et font des pressions auprès des pouvoirs publics pour que le contrat de réfection des wagons du métro de Montréal soit accordé aux ateliers du CN plutôt qu'à Bombardier. Cependant, l'année suivante, l'État privilégie Bombardier pour la construction du train de banlieue Montréal-Deux-Montagnes, malgré les efforts des mêmes acteurs locaux. Enfin, à l'automne 1995, devant une nouvelle menace de fermeture des ateliers, c'est la communauté montréalaise au complet qui est mobilisée par le biais du Conseil régional de développement de l'île de Montréal (CRDÎM) qui forme un « Comité de maintien des Ateliers de Pointe-Saint-Charles » présidé par le maire de Montréal de l'époque, Pierre Bourque.

Par ailleurs, le RÉSO et l'organisme Formation de base de la main-d'œuvre (FBDM) ont été actifs jusqu'en 2001 dans divers programmes de formation en partenariat avec le syndicat et la direction des ateliers.

En 1996 les Ateliers passent finalement entre les mains du secteur privé. Les négociations pour regrouper les huit syndicats en un seul ont été difficiles, la séparation des tâches et la définition exacte des métiers se révélant ardues. La méthode de production a aussi été réformée, les équipes de travailleurs devenant plus autonomes. À ce moment, le syndicat est confiant. Malheureusement la situation ne durera guère :

¹⁷ Cette orientation semble avoir changé depuis février 2002. En effet, il a été annoncé au syndicat local, en février 2003, qu'un spécialiste en marketing et en prospection de contrats serait envoyé de France pour travailler à Pointe-Saint-Charles.

« On est parti sur un bon pied, le marché était là, le CN nous garantissait 20 M \$ en contrat sur cinq ans, ce qui permettait de vivre. Excepté qu'ils nous l'ont donné sur deux ans...alors en 1998 est arrivée la 1^{ère} mise à pied. On était 750 à ce moment-là. Les raisons : le marché qui faisait défaut. Le syndicat, alors, ne s'est pas trop trop opposé. Il a cherché à savoir qu'est-ce qui se passait exactement, si c'était vraiment le marché ou une mauvaise gestion ou autre chose. On s'est aperçu que c'était vraiment le marché. C'était une petite mise à pied, ceux qui sont partis le plus longtemps ont été rappelés au bout de six mois. C'est quand même long mais on savait que ça allait recommencer. 1999 et 2000 ont été des bonnes années. » (Un membre de l'exécutif syndical, février 2002).

Pendant ces deux années, les relations de travail sont très bonnes. Le syndicat participe à plusieurs décisions dans l'entreprise et c'est lui qui s'occupe de la majorité des embauches. En partenariat avec le RÉSO et Emploi-Québec, il met sur pied une politique d'embauche qui oblige, sur trois employés, à engager une personne du Sud-Ouest, une connaissance d'un employé et une personne passée par le centre de recherche d'emploi du RÉSO. Mais la direction locale subit des changements fréquents et des problèmes de gestion commencent à apparaître à la fin de l'année 2000. Les relations de travail se gâtent et le syndicat est de moins en moins invité à participer aux décisions. Lors des négociations de la convention collective de cette même année, aucun des dirigeants qui avaient signé la convention précédente trois ans plus tôt n'est encore présent. Alstom se voit dans l'obligation de rapatrier quelqu'un pour la durée des négociations.

Des stratégies pour agir sur plusieurs fronts

L'année 2001 sera plus difficile. Des mises à pied ont lieu en janvier. C'est à ce moment que le syndicat prendra connaissance de certaines mauvaises décisions de la compagnie et de l'ampleur des problèmes de gestion. Très au courant du marché et appuyé par les TCA et la FTQ, l'exécutif du syndicat local est ainsi qualifié pour critiquer les décisions de la compagnie. Il met à jour plusieurs attributions de contrats douteuses dans le secteur ferroviaire nord-américain tout en étant très conscient que le marché rétrécit et que plusieurs joueurs disparaissent ou fusionnent avec d'autres. Vers la fin de l'été 2001, voyant que la situation ne s'améliore pas et que le carnet de commandes de la compagnie est presque vide, le président de l'exécutif syndical donne son accord à Urgence emploi et au Conseil régional FTQ Montréal métropolitain pour la création d'un comité de veille stratégique. Parallèlement, il alerte les sections québécoise et canadienne des TCA.

Le comité de veille s'informe du marché par le biais du Fonds de Solidarité de la FTQ et cherche des projets pour relancer l'entreprise. Le RÉSO, la FTQ et son président, le Fonds de solidarité et le syndicat local sont impliqués dans la Société de promotion de l'industrie ferroviaire (SPIF), un groupe de pression — mis sur pied à l'initiative du RÉSO et de la FTQ, après 1995 — qui rassemble plusieurs gros joueurs privés dans le secteur ferroviaire (Alstom, CN, CP, CanaRail, ViaRail, les Chemins de fer d'intérêt local (CFIL)¹⁸). Mais les travaux de cette SPIF avancent lentement et on voudrait, à terme, faire comprendre au gouvernement du Québec qu'il doit se doter d'une politique du secteur ferroviaire parce que ce secteur, au Québec, a besoin d'être sérieusement restructuré pour suivre l'évolution du commerce continental et respecter les enjeux du transport écologique. Une étude du Fonds de Solidarité sur le secteur ferroviaire est en cours.¹⁹

En attendant, les premiers travailleurs mis à pied en 2001 commencent à ne plus avoir droit aux prestations d'assurance-emploi. Effectivement, la plupart n'ont pas cherché un autre emploi car d'une part, Alstom avait annoncé des mises à pied temporaires et, d'autre part, les mises à pied sont cycliques dans ce secteur industriel. Mais des 600 travailleurs en janvier 2001, il n'en reste plus que 170 un an plus tard (et autour de 90 travailleurs en février 2003). Le syndicat décide donc de mettre sur pied avec Urgence emploi un comité de reclassement pour aider ceux qui voudront se chercher un autre emploi. Tous les acteurs, incluant la direction de l'entreprise, sont conscients que si ces chômeurs se trouvent un autre emploi, Alstom perdra beaucoup de son expertise et qu'il sera difficile de relancer l'entreprise par la suite. C'est là un paradoxe qu'on retrouve souvent dans la production industrielle²⁰.

Le syndicat local agit donc sur plusieurs plans simultanément pour tenter de sauver les emplois. Premièrement, il s'implique à l'intérieur de l'entreprise pour trouver des contrats et améliorer la gestion. Deuxièmement, il participe au comité de veille stratégique qui

¹⁸ CFIL : des anciennes lignes du CP et du CN qui ont été vendues à des intérêts privés locaux au Québec.

¹⁹ En date de février 2003, l'étude n'est pas encore rendue publique. À noter que les travaux de la SPIF se poursuivent. Le gouvernement du Parti Québécois (PQ) a promis de se pencher sur la question et d'annoncer les bases d'une politique du secteur ferroviaire. Les travaux n'avancent cependant pas vite.

²⁰ Situation qui est arrivée, par exemple, chez Les Emballages Consumers à Pointe-Saint-Charles. Avec les restructurations successives et les changements de propriétaires, la connaissance pour concevoir les moules et celle relative aux différentes formules chimiques pour produire le verre se sont perdues au profit

regroupe essentiellement des acteurs locaux. Comme ce comité est en « veille stratégique » et non en mode « survie », chacun²¹ travaille de son côté pour faire avancer le dossier et les échanges d'information sont fréquents. Les acteurs potentiellement utiles pour les syndicats sont avertis de la situation, il s'agira de les impliquer plus sérieusement quand le besoin s'en fera sentir. Troisièmement, le syndicat local est allé chercher de l'appui du côté des TCA et du président de la FTQ. Les TCA, présents dans plusieurs autres usines du secteur ferroviaire, sont un allié important. Des rencontres d'élaboration de stratégies ont eu lieu au printemps 2002. Les TCA peuvent être utiles autant auprès du gouvernement fédéral qu'auprès de celui du Québec. Quatrièmement, mais avec moins d'enthousiasme, le syndicat local participe à la SPIF avec la FTQ et le Fonds de solidarité. Cette société devrait permettre, à termes, d'établir plus de concertation entre les acteurs et d'élaborer une politique du secteur ferroviaire. En attendant, par contre, il n'y a pas de solution concrète pour relancer les ateliers de Pointe-Saint-Charles et faire travailler les 430 chômeurs. L'exécutif syndical était donc, au moment des entretiens, plutôt sceptique par rapport à la SPIF :

« Tu sais, [la SPIF] c'est pour la promotion de l'industrie ferroviaire, ils sont un peu loin des préoccupations des syndicats. Au début, ils ont mis l'accent sur ce qui les préoccupe le plus, comme la signalisation et les droits d'emprise. Un moment donné, nous autres on a essayé de mettre l'accent sur la formation parce que la moyenne d'âge dans l'industrie ferroviaire est d'à peu près 47 ans et 25 ans d'expérience. Alors ils vont finir par avoir des problèmes [avec la relève]. » (Un membre de l'exécutif syndical, février 2002).

Épilogue

C'est à ce point qu'est parvenue la situation en février 2003. La moitié des bâtiments de Alstom est fermée et la compagnie cherche à sous-louer. Le secteur du cinéma pourrait être

des étatsuniens. L'usine de Pointe-Saint-Charles est maintenant complètement dépendante de son propriétaire Owens-Illinois quant à un changement du type de verre produit.

²¹ Le comité de veille est constitué principalement du Conseil régional FTQ Montréal métropolitain, du syndicat local, du RÉSO, de Urgence emploi, du Fonds de solidarité de la FTQ, du GIPS et de DEC au besoin.

une avenue possible mais cela demanderait une modification de zonage que la ville répugne à faire. Sur le plan strictement ferroviaire, l'espoir n'est pas perdu. Alstom se démène pour dénicher des contrats en Amérique du nord et la SPIF tente d'assurer une certaine concertation dans le secteur. Il faut comprendre que le secteur est très fragmenté et très compétitif. Si la logique néolibérale ambiante se poursuit, plusieurs joueurs seront encore appelés à disparaître. Bombardier, par exemple, entreprise très agressive, concurrence directement Alstom sur au moins deux continents (Amériques, Europe).

Les Ateliers de Pointe-Saint-Charles ne sont pas fermés pour autant. Quelques petits contrats permettent toujours de faire travailler un minimum de personnes (autour de 90 en février 2003). Le syndicat local mise toujours sur de gros contrats pour relancer l'usine. Les pressions politiques et le lobbying ne cessent pas auprès des donneurs d'ordre de la province pour tenter d'attirer des contrats. À ce titre, le Fonds de Solidarité, le GIPS, la direction d'Alstom et les membres de la SPIF sont particulièrement actifs.

2.3 La fermeture progressive de l'usine de Valmet à Lachine (1996-2000)

Mise en contexte et situation initiale

En 1984, l'usine de Lachine, alors exploitée par General Electric Canada sous le nom de Dominion Engineering, employait environ 350 personnes dont 171 dans l'usine pour fabriquer des machines à produire le papier. Il y aura presque toujours plus d'employés dans les bureaux que dans l'usine parce que la conception de ces machines exige plusieurs ingénieurs et techniciens. Ce personnel « de bureau » est syndiqué indépendamment des travailleurs de l'usine auxquels nous nous intéressons. Cette année-là, 1984, General Electric Canada et Valmet²² conviennent d'un rapprochement (*joint venture*) dans lequel Valmet détient 65 % des parts et General Electric 35 %. Les employeurs décident alors une réorganisation du travail et transfèrent des employés et de la machinerie provenant d'autres usines. Jusqu'en 1990, le nombre d'employés va grimper jusqu'à 750 au total, dont plus de 350 attirés à la production. En 1989, Valmet rachète les parts de General Electric et ainsi

²² Valmet est une société de la Couronne en Finlande. Elle sera peu à peu privatisée au cours des années 1990. Le premier juillet 1999, la fusion de Valmet et de Sunds Defibrator donne naissance à Metso Paper, une des quatre divisions de Metso Corporation, elle-même née à l'été 1999 de la fusion de Valmet et de Rauma.

les installations de Dominion Engineering à Lachine (General Electric, qui est actif dans quatre secteurs industriels, cherche à se spécialiser et délaisse les machines à papier). L'usine de Lachine est équipée pour fabriquer la machine complète²³. Or, de 1984 à 1996, Valmet commence à spécialiser ses usines et divise la production des machines à papier dans plusieurs usines, notamment à des sous-traitants à la grandeur du Canada.

C'est en 1990 que la situation commence à se dégrader, soit peu après le rachat des parts de General Electric. À ce moment, la compagnie annonce des investissements totalisant près de 40 M \$ dans son usine de Lachine, dont la moitié proviennent de fonds publics, prêts ou subventions (dont un prêt de 11 M \$ de la Société de développement industriel (Québec) (SDI) et plus de 6 M \$ du ministère de l'Industrie, de la Science et de la Technologie (Canada). Le prêt de la SDI a été remboursé en cinq ans.). Pour l'annonce des investissements, la compagnie invite plusieurs personnalités, dont le ministre de l'Industrie et du Commerce du Québec et un comédien connu qui fait office d'animateur. Une semaine plus tard, selon une lettre envoyée par le syndicat local des travailleurs de l'usine²⁴ au ministre fédéral du Travail, la compagnie annonce plus de 200 mises à pied. La cause officielle est le manque de contrats. Le syndicat local ne réagit guère à ce moment car, dans les années précédentes, la compagnie a engagé plus de 350 personnes.

Au moment de l'annonce de ces mises à pied, la direction de Valmet décide de concentrer ses activités à Lachine sur la reconstruction de pièces usagées (*rebuilt*) et la fabrication de pièces détachées, et c'est pourquoi des contrats sont donnés en sous-traitance. La situation demeure stable jusqu'en 1995, année où l'entreprise fait une étude de marché et en conclut que le marché des machines à papier se concentrera sur les États-Unis et sera en décroissance dans les prochaines années.

C'est pourquoi, en 1996, la compagnie décide d'envoyer la reconstruction de pièces usagées en Caroline du Nord, l'atelier de réparation dans l'État de New York et, par conséquent, de réduire les activités à Lachine pour se concentrer sur la fabrication de

²³ Fabriquer une machine à papier nécessite de six à huit mois de travail et se vend autour de 125 M \$.

²⁴ Le syndicat présent chez Valmet est l'Association internationale des Machinistes et des travailleurs et travailleuses de l'aérospatiale, loge 1660, affiliée FTQ (connue sous l'appellation Syndicat des Machinistes).

rouleaux à papier pour les machines. Valmet annonce donc le premier octobre 1996 qu'elle ferme une partie de son usine. Cela implique environ 200 pertes d'emplois, 120 dans l'usine et 80 dans les bureaux, ainsi que le déménagement d'une partie de l'équipement. Les mises à pied sont effectives à partir du 27 décembre de la même année. Une convention collective venait d'être signée en mars 1996, valide jusqu'en mars 2000. Parallèlement, Valmet est à construire une usine ultra-moderne en Finlande qui sera prête en 1997.

La mobilisation du syndicat local

Appréhendant la fermeture partielle de l'usine, le syndicat local a fait parvenir une lettre au ministre fédéral du Travail²⁵, le 19 septembre 1996, pour l'informer de la situation chez Valmet. Le syndicat veut attirer son attention sur le fait que plusieurs contrats obtenus au Canada par Valmet sont envoyés, soit en sous-traitance, soit carrément aux usines finlandaises de la compagnie. Le syndicat tente alors de donner une importance nationale à cette cause en dénonçant le fait que, malgré une capacité de production suffisante au Canada et malgré plusieurs subventions (obtenues par les clients de Valmet pour moderniser leurs machines à papier), la compagnie envoie quand même ses contrats ailleurs. Cette missive — qui restera lettre morte — rappelle aussi que la compagnie a licencié plus de 200 personnes une semaine après avoir annoncé des investissements, six ans plus tôt. Enfin, la lettre mentionne que des mises à pied sont probablement imminentes; elles seront annoncées quelques jours plus tard.

Suite à cette annonce, le syndicat demande des explications à la direction locale qui répond que le problème n'est pas l'usine ni les travailleurs, mais le marché — et qu'il n'y a rien à faire pour renverser cette décision d'envoyer une partie des activités en Caroline du Nord. La décision provient des plus hautes instances de la compagnie, en Finlande. En effet, six mois plus tôt la direction locale avait dit à la partie syndicale qu'elle devait, comme toutes les autres usines de Valmet, rendre des comptes à la direction générale de la compagnie, laquelle envisageait de rationaliser ses activités. La direction locale, qui devait défendre son

²⁵ Des copies conformes de la lettre sont aussi envoyées au ministre provincial du Travail, aux chefs de l'opposition à Québec et à Ottawa, au député provincial local et au vice-président du syndicat des Machinistes.

usine, avait alors dressé avec l'aide du syndicat une liste des points forts de l'usine de Lachine afin de tenter d'y attirer du travail.

C'est suite à cette rencontre avec la direction locale que le syndicat local contacte le Conseil régional FTQ Montréal métropolitain, lequel le réfère à son service Urgence emploi. Une première rencontre est tenue le 9 octobre 1996, en présence d'un représentant du service Urgence emploi, un autre du Conseil régional FTQ Montréal métropolitain, de deux personnes de la CDÉC Transaction pour l'emploi et de deux autres du syndicat de Valmet. C'est lors de cette discussion que l'on a décidé de créer un « comité de survie » et d'impliquer la communauté locale afin de faire pression sur la compagnie et sur les gouvernements. Cette stratégie consistant à créer un « comité de survie » ou de « veille stratégique » provient, selon la direction de Transaction pour l'emploi, de mobilisations ayant eu lieu chez les syndiqués des Ateliers du CN à Pointe-Saint-Charles, quelques années plus tôt. À l'origine, le comité était interne au syndicat (TCA) et ce n'est que plus tard, suite à des partenariats entre les TCA et le RÉSO, que l'idée d'impliquer la communauté locale est proposée.

La première rencontre du comité de survie de Valmet a lieu le 18 octobre 1996 en présence de tous les intervenants de la communauté lachinoise mobilisés par Transaction pour l'emploi. Il s'agit alors des deux députés locaux, de l'administration municipale de Lachine, de représentants de la SQDM et de DRHC. Les commerçants et les groupes communautaires, bien qu'informés de la situation, sont pour l'instant gardés en réserve (de toutes façons, ils sont représentés dans la CDÉC). Il est décidé au cours de cette réunion que le Comité de survie allait solliciter un entretien avec la direction locale de Valmet afin d'obtenir des informations supplémentaires. Le député fédéral se charge d'envoyer une lettre : il est conscient que son statut en imposera à la direction de l'usine et facilitera l'obtention d'un rendez-vous. C'est d'ailleurs souvent en ce sens que les députés locaux sont utilisés : grâce à leur statut, ils peuvent faciliter les contacts avec certains hauts placés dans la hiérarchie politique ou dans la bourgeoisie patronale du milieu.

L'entretien sollicité a lieu un mois plus tard, le 18 novembre 1996. Dans un cadre très formel, la délégation du comité de survie (la directrice de Transaction pour l'emploi, le maire de Lachine et le député fédéral de Lachine) rencontre le vice-président de Valmet au

Canada et ses acolytes, lesquels lui dressent un portrait de la situation en insistant sur le fait qu'elle est hors du contrôle de la compagnie et que c'est le marché des machines à papier qui est en cause. Il lui est aussi confirmé que l'établissement de Lachine conservera la fabrication des rouleaux pour les machines à papier et le bureau des ventes pour tout le Canada, soit autour de 275 emplois. La délégation n'a alors presque pas l'occasion de poser des questions et de contester ce discours :

« On a eu droit à une présentation toute faite, avec des acétates et tout et tout. Il y avait pas mal de monde de leur bord, quatre ou cinq, nous on était trois. C'était très très bien fait, ça n'appelait pas à poser des questions, c'était très formel et ça se voulait très objectif et rationnel, chiffres à l'appuis. Une opération de relations publiques. » (Propos d'un membre de la délégation du Comité de survie, février 2002).

Suite à cela, plusieurs autres rencontres auront lieu réunissant les membres du Comité de survie. Or, aucune action ne sera vraiment entreprise, ni manifestation publique, ni sortie orchestrée dans les médias, ni harcèlement des ministres responsables — et la mobilisation se terminera en queue de poisson au début de l'année 1997, sans avoir pu empêcher la fermeture partielle, les mises à pied et le déménagement des équipements, malgré que ces derniers soient demeurés dans l'usine près de neuf mois avant d'être finalement envoyés en Caroline du Nord²⁶.

Qu'est-ce qui n'a pas fonctionné ? Selon les acteurs que nous avons interrogés, les causes principales de cet échec sont de deux ordres : d'abord parce que les membres du syndicat local n'ont pas démontré une volonté de participer au Comité de survie, ensuite parce qu'il était très tard pour intervenir quand Urgence emploi et Transaction pour l'emploi ont été informés des problèmes chez Valmet.

La première cause est de nature interne au syndicat local. En effet, selon le président de l'exécutif local — redevable auprès de ses membres — il y avait deux factions parmi les employés : une faction modérée qui croyait qu'il était encore possible de régler le dossier en demeurant à l'intérieur du cadre traditionnel des relations de travail, soit par la négociation avec la direction. La seconde faction, plus radicale, optait pour des

²⁶ Cela tient à un problème de protectionnisme étatsunien : il y avait alors un moratoire sur l'importation de machinerie japonaise, et certains des équipements de Valmet étaient de marque Toshiba.

manifestations et des sorties publiques. Pris entre deux feux, l'exécutif syndical n'avait pas de mandat clair à proposer au Comité de survie et avait de la difficulté à mobiliser ses membres. Le Comité de survie, dont le mandat est d'appuyer le syndicat local, ne pouvait donc pratiquement rien faire de lui-même et n'avait pas la légitimité pour aller de l'avant. À partir de ce moment, il devenait impossible de mobiliser la communauté locale en dehors des représentants politiques et des membres de la CDÉC. En effet, les commerçants, les groupes communautaires et la population locale ne seront pas incités à se battre si le syndicat local n'est pas mobilisé.

La seconde cause est relative au fait qu'il est très difficile de faire revenir une entreprise multinationale sur une décision déjà vieille de quelques mois et prise à l'étranger. Lorsque Urgence emploi et Transaction pour l'emploi sont mis au courant du dossier, la fermeture est déjà annoncée, une partie des équipements est en voie de déménagement et la direction locale en place vient de Finlande pour fermer l'usine. Comme on le verra plus loin, Urgence emploi et Transaction pour l'emploi ont appris de cette expérience et les deux organismes s'efforceront à l'avenir de s'engager plus tôt dans les autres dossiers de fermeture afin d'obtenir de meilleurs résultats. C'est ce que montrent les mobilisations autour de la faillite de Dominion Bridge en 1998 et celles concernant les menaces de fermeture de l'usine de Kraft en 1999.

Malgré cet échec relatif quant au recours aux alliances locales, le syndicat de Valmet continuera, de son côté, à faire des démarches : le 11 décembre 1996, il fait parvenir une lettre au président du conseil d'administration de Valmet dans laquelle il lui fait part de sa vision de la situation et des solutions possibles pour y remédier, notamment par la création d'un CAMO et le rapatriement de la sous-traitance. Cette lettre déplore aussi la mauvaise qualité des rapports entre les syndiqués et les dirigeants de l'usine de Lachine :

« Pendant plusieurs années, Valmet à Lachine tente de nouveaux projets concernant la réorganisation du travail et la formation. Tous projets (*sic*), conçus avec l'implication du syndicat, se sont vus tablettés. Ceci, en partie, explique le manque de confiance flagrant entre le syndicat et l'employeur de l'usine de Lachine. » (Lettre du syndicat au président du conseil d'administration de Valmet, 11 décembre 1996, p.3).

Ne lâchant pas prise, le syndicat local mobilise les hautes instances syndicales pour tenter d'influencer la décision de Valmet. Le secrétaire général de la FTQ rencontrera des délégués de Valmet et un haut dirigeant syndical de la FTQ se rendra même en Finlande pour rencontrer les dirigeants. Il reviendra avec le pressentiment que la compagnie ne changera pas d'idée, « quoi qu'on fasse »²⁷, ce qui s'avérera être le cas. Sur le plan politique, le syndicat tentera de faire de sa cause un des symptômes du désinvestissement public dans le secteur industriel de la transformation du papier. Jugeant avec raison qu'il s'agit là d'un secteur-clé au Canada, le syndicat tentera sans succès d'impliquer les ministres responsables pour faire avancer le dossier.

Devant l'impossibilité de faire changer d'avis les dirigeants de Valmet, l'exécutif syndical travaillera alors, d'une part, à obtenir de la compagnie les meilleures primes de départ pour ses employés et, d'autre part, à mettre sur pied, avec le service Urgence emploi, un comité de reclassement chargé d'aider les personnes mises à pied à se trouver un autre emploi. Moins de deux ans plus tard, le comité de reclassement sera réactivé afin d'aider d'autres employés de Valmet. En effet, en 1998, la compagnie décide de fermer la partie de l'usine qui fabrique les rouleaux à papier, ce qui met à pied encore une centaine de travailleurs parmi ceux qui restent. Cette décision est motivée par le fait que Valmet vient d'acheter plusieurs succursales d'un de ses concurrents en faillite, Beloit, et qu'elle dispose alors d'une surcapacité de production de rouleaux. À ce moment, le syndicat demande au Fonds de solidarité de la FTQ de faire une étude de marché sur les rouleaux des machines à papier. L'étude conclut qu'il y a une demande de 3 000 rouleaux annuellement alors que l'usine de Lachine peut en produire 700. La demande existe donc, mais la direction de l'entreprise maintient son discours du premier jour : « nous n'avons pas de contrats et il n'y a pas de demande. » Le syndicat, à cette époque, est très affaibli par la fermeture de 1996 et ne tente pas de renouer des alliances locales. La réaction demeure interne à l'entreprise.

²⁷ Selon les dires du président du comité exécutif du syndicat de Valmet de l'époque, interrogé en février 2002.

Épilogue

En 1999, la compagnie Valmet fusionne avec Sunds Defibrator pour donner Metso Paper, qui devient une division de Metso Corporation, elle-même née de la fusion de Valmet et Saumer. Du fait de ces fusions, la nouvelle compagnie se retrouve en possession d'une autre usine à Montréal, laquelle emploie environ 150 personnes. Par conséquent, Valmet ferme à l'automne 2001 la dernière machine encore en opération à l'usine de Lachine sur laquelle travaillent huit employés. Il reste aujourd'hui à Lachine une douzaine de travailleurs syndiqués Machinistes qui font partie du centre de services, ainsi qu'environ 80 cadres, ingénieurs et personnel de bureau, syndiqués par une section indépendante (« Conseil Technique »). Enfin, notons que Valmet a fermé en même temps son usine de Charlotte, en Caroline du Nord, là où avait été déménagée la machinerie de Lachine.

2.4 La relance de l'usine de Dominion Bridge à Lachine par le Groupe ADF (1998-2002)

Mise en contexte

Le sauvetage de la Dominion Bridge est exemplaire parmi les cas d'alliances locales : tous les facteurs de réussite semblent s'y retrouver. Nous voudrions faire ici une mise à jour des informations que d'autres chercheurs associés à cette recherche ont présenté, principalement dans le document préparé par Mylène Tremblay, *Récit de la mobilisation syndicale de la Dominion Bridge*, Montréal, 2000, UQÀM-FTQ, 19 pages.²⁸ Nous nous contenterons donc, dans un premier temps, de rappeler les faits qui ont marqué le déroulement de cette mobilisation qui a eu lieu à l'automne 1998. Les informations sont tirées du document de Mme Tremblay. Dans un deuxième temps, nous proposons une mise à jour de ces faits à partir d'entretiens effectués en février 2002.

La mobilisation de l'automne 1998

Au printemps 1994, le groupe étatsunien Cedar, dirigé par Michel Marengère, achète l'usine de Dominion Bridge affectée par la récession. Au cours des prochaines années,

²⁸ Outre le document de Tremblay (2000), nous référons le lecteur aux documents suivants pour le récit complet de la mobilisation entourant la Dominion Bridge : FTQ et Fonds de Solidarité de la FTQ (2001) *Unis pour sauver des emplois. La lutte à la Dominion Bridge, 1994-2000*, document audio-visuel, Montréal, André Vanasse & les Productions Bonsaï, 42 minutes. Aussi : FTQ (1999) *op.cit.*

autant les actionnaires, les partenaires de Marengère que les syndiqués se rendront compte que celui-ci a fait de fausses promesses relativement à la direction qu'il voulait donner au groupe Cedar et aux investissements qu'il voulait amener à Lachine. Des conflits finissent par éclater entre les actionnaires. Le syndicat, flairant la magouille financière, fait appel à Urgence emploi pour poser un diagnostic sur la situation de l'entreprise. Une fois cela accompli, le syndicat fait appel au Fonds de solidarité de la FTQ pour savoir si l'entreprise peut être relancée.

En avril 1996, la Dominion Bridge Corporation, nouvelle appellation du groupe Cedar, fait l'acquisition du chantier naval MIL-Davie à Lévis, propriété de l'État québécois, pour la somme symbolique de 1 \$ alors qu'il vaut plus de 100 M \$. À l'automne de la même année, une centaine de mises à pied ont lieu à Lachine. Le syndicat local craint alors que des emplois et des contrats appartenant à l'usine de Lachine soient transférés à Lévis; il obtiendra bientôt la preuve, en échangeant de l'information avec le syndicat à Lévis, que c'est effectivement le cas. En décembre 1996, toute la structure de la FTQ est mobilisée et son président fait une sortie publique pour tenter d'impliquer les gouvernements.

Deux ans plus tard, en avril 1998, une autre tentative est faite pour alerter la population sur la situation chez Dominion Bridge Corp. En septembre de la même année, la compagnie déclare faillite. Entre-temps, Marengère a été écarté de la direction, laissant la compagnie en situation désespérée. En avril, par l'entremise d'Urgence emploi, le syndicat local avait fait appel à Transaction pour l'emploi : il fut décidé de mettre en œuvre une stratégie de sauvetage de l'entreprise. Un « Comité de survie et de relance » est formé; il rassemble les acteurs suivants :

- Le syndicat des Métallos, section locale 2843, affiliée FTQ;
- Le Conseil régional FTQ Montréal métropolitain et son Service Urgence emploi;
- La CDÉC Transaction pour l'emploi;
- La Société de développement des artères commerciales de Lachine (SIDAC Lachine);
- La Chambre de Commerce du Sud-Ouest de Montréal et le Regroupement Affaires Lachine Inc. (RALI);
- La Commission scolaire Marguerite-Bourgeois et le CÉGEP André-Laurendeau;
- La municipalité de Lachine;

- Les députés fédéraux et provinciaux;
- L'organisation locale du Parti Québécois.

La mobilisation se déroule sur plusieurs plans en même temps. Pendant que des syndiqués, des membres de la population et des groupes communautaires — parfois appuyés par des employés municipaux de Lachine — se relaient sur un piquet de grève devant l'usine afin d'empêcher la sortie du livret de commandes et des équipements, des pressions politiques sont effectuées afin de tenter de trouver une solution à la crise. Parallèlement, le Fonds de solidarité de la FTQ cherche une entreprise intéressée à racheter l'usine de la Dominion Bridge. Les structures syndicales des Métallos et de la FTQ sont mobilisées jusqu'aux plus hauts échelons, des conférences de presse sont organisées afin de sensibiliser la population québécoise pendant que des manifestations dans Lachine publicisent la situation à l'échelon local. On mise beaucoup, dans ces actions, sur l'importance symbolique de cette entreprise centenaire dans le développement de Lachine.

Après plusieurs péripéties assez rocambolesques (le refoulement d'un syndic de faillite venu récupérer des contrats, le blocage du pont Mercier, plusieurs manifestations et conférences de presse, etc.), le Fonds de solidarité réussit à intéresser le Groupe ADF de Terrebonne, à racheter l'usine de Dominion Bridge. Une entente est conclue entre les deux joueurs financiers : ADF acquiert 51 % des parts de Dominion Bridge à Lachine tandis que le Fonds de solidarité en détiendra 49 %, plus une participation de 20 % dans le Groupe ADF. L'usine de Lachine est rebaptisée ADF Industries Lourdes Inc. et le travail reprend en novembre 1998, soit près de trois mois après les débuts de la mobilisation intensive.

Qu'en est-il trois ans plus tard ?

Au moment de la réouverture de l'usine, le syndicat local a signé rapidement une convention collective avec son nouvel employeur : c'était une des conditions de l'implication du Groupe ADF. Les employés ont alors dû faire quelques concessions, notamment sur le plan de l'organisation du travail (réorganisation des descriptions de tâches). Cependant, les gains sacrifiés ont été largement récupérés au cours des trois ans qu'a duré cette convention.

Depuis la réouverture de l'usine, les contrats ne manquent pas et il y a de l'embauche. Par contre, deux questions préoccupent beaucoup le syndicat : d'abord les investissements dans l'usine, ensuite l'harmonisation des cultures d'entreprise. Un membre de l'exécutif syndical résume la première question :

« Pendant qu'ils faisaient des entrevues avec les employés [pour réaliser le film sur la mobilisation], ils leur ont demandé c'est quoi vos inquiétudes, [...] la majorité des salariés, leur inquiétude c'est que depuis que le nouveau propriétaire a acheté, il n'a a peu près pas investi dans l'usine. [...] Avant la faillite de Dominion, on avait déjà, syndicalement, le même discours. Ça fait 11 ans que je suis ici et j'ai toujours le même discours : cette usine existe depuis plus de 100 ans, depuis 1879, et il n'y a jamais eu d'investissements pour la peine et, effectivement, à moyen terme c'est voué à fermer parce que c'est trop vieux. Ça c'est le discours qu'on avait avant Marengère. Avec Marengère cela a fait faillite, mais c'est pas vraiment en rapport avec ça, sauf qu'on a rouvert et que ce qui était vrai il y a dix ans est encore vrai parce qu'il n'y a pas eu d'investissements majeurs. Donc les craintes qu'on avait il y a dix ans, on les a encore. Et ADF le savait qu'il y avait des investissements à faire. »
(Un membre de l'exécutif syndical, février 2002).

La question des investissements n'était pas encore réglée alors qu'un accord de principe sur une nouvelle convention collective a eut lieu en février 2002. L'employeur évoquait jusqu'à tout récemment les problèmes reliés à la contamination du sol pour retarder l'annonce d'investissements massifs. Or cette question est illusoire, selon le syndicat local, car tous les intervenants dans la relance de l'entreprise connaissaient ce problème et parce qu'il existe des programmes gouvernementaux relatifs à la décontamination des sols industriels. Les acteurs que nous avons interrogés sur cette question s'entendaient pour dire que l'issue des négociations de convention collective de février 2002 allait relancer les débats relatifs aux investissements.

La seconde question, celle des relations de travail, est très préoccupante pour le syndicat et la direction des ressources humaines de l'usine de Lachine. En effet, depuis la réouverture plusieurs choses ont changé au point où plusieurs nous ont affirmé que pendant les négociations de février 2002, « ça allait passer ou casser ». Afin de saisir toute la portée de ce problème, il convient de revenir en arrière dans l'histoire de la Dominion Bridge.

Cette entreprise est établie à Lachine depuis 1879; tout au long de son histoire, elle a largement contribué au développement de la localité et elle a fourni du travail à nombre de

résidents du Sud-Ouest de Montréal. Le syndicat des Métallos, section locale 2843, y est établi depuis le début des années 1950 et plusieurs employés qui travaillent encore à « la Dominion » ont plus de 25 années de service auprès d'un employeur qui a toujours été le même depuis 50 ans. Durant toutes ces années, une culture particulière des relations de travail a été établie. Cette culture s'articulait beaucoup autour de la notion de respect mutuel : respect par l'employeur des compétences, de la responsabilité et de l'expertise des travailleurs, lesquels constituent le principal avantage comparatif de cette entreprise qui fabrique des pièces sur mesure. De même, pour beaucoup de vieux travailleurs élevés dans un monde où chacun se définissait par rapport à son travail et à son employeur, ce dernier en est venu à occuper un statut de « bon père de famille », pour reprendre une expression anciennement codifiée dans le droit québécois²⁹. Ainsi, plusieurs travailleurs ont pu venir à s'identifier presque totalement à leur travail et au respect qu'ils ont acquis des nombreuses luttes syndicales.

Cependant, le nouveau propriétaire est une jeune entreprise dirigée par de jeunes ambitieux. Le site Internet de ADF nous renseigne sur son histoire³⁰ : entreprise familiale créée en 1956, elle est incorporée en 1979 alors que les trois enfants du fondateur en prennent fermement les commandes. Depuis 1995, l'entreprise est engagée dans une phase d'expansion, principalement vers les États-Unis. En 1999, le Groupe ADF a fait son entrée en bourse afin, notamment, de pouvoir poursuivre son expansion. Bien que légalement le groupe ne soit plus une entreprise familiale, les trois enfants du fondateur tiennent encore fermement les rênes du groupe, tant sur le plan de la gestion quotidienne que sur celui du conseil d'administration où ils occupent trois des huit sièges (un quatrième est occupé par un autre cadre de l'entreprise³¹). Tous les témoignages que nous avons recueillis à propos de la personnalité de ces trois administrateurs s'accordent sur certains traits qui marquent leur vision des relations de travail : paternalisme, anti-syndicalisme et gestion productiviste de l'entreprise. Un cadre de l'entreprise nous a fait part de ces préoccupations en ces termes :

²⁹ Un membre du syndicat interrogé en février 2002 a utilisé ces termes en faisant référence au respect et au formalisme : « C'était très *British* comme système ».

³⁰ http://www.adfgroup.com/historique_fr.asp

³¹ http://www.adfgroup.com/dirigeants_fr.asp

« Il y a vraiment un problème entre la haute direction, sa culture paternaliste, directrice, un type de gouverne qui relève de la royauté, et le syndicat et les syndiqués qui ont établi au cours des ans une relation privilégiée avec la direction, une culture des relations de travail qui résulte d'un compromis établi sur plusieurs années.

Les relations de travail sont [maintenant] dominées par l'axe de la production. La direction des ressources humaines est reléguée au rôle subalterne de « conseil auprès de la direction », alors qu'auparavant, avec Dominion Bridge, elles étaient au cœur du processus. » (Un membre du personnel cadre de l'usine de Lachine, février 2002).

Cette confrontation de deux cultures du travail, chacune bien ancrée dans l'imaginaire de ses défenseurs, a créé beaucoup de désillusion parmi les travailleurs, surtout les plus anciens :

« [Après la réouverture], il y en a beaucoup qui ont quitté, beaucoup de vieux qui ont eu de la misère à s'adapter. Ça doit être une vingtaine qui ont quitté pour une retraite anticipée, deux à trois ans plus tôt que ce qu'ils auraient espéré faire. C'est des gens qui étaient beaucoup habitués à Dominion Bridge, des gens qui étaient habitués à la façon de faire de Dominion Bridge qui avait une certaine rigueur, un certain respect. C'était organisé comme système. Donc les gens les plus âgés qui travaillaient ici depuis 20-30 ans, ils travaillaient dans un système, un espèce de moule, un système de respect aussi : l'employeur c'était « quelqu'un » pour eux, quelqu'un qui devait être respecté et qui les respectait aussi, dans une certaine forme de relations de travail. Mais quand t'arrives avec un nouvel employeur qui n'a pas de culture [de relations de travail avec des syndicats], c'est pas pareil, c'est plus jeune, c'est plus *rock n' roll*, c'est plus à la va-comme-je-te-pousse. Les vieux, ils ont eu beaucoup de misère à s'adapter à ça. » (Un membre de l'exécutif syndical, février 2002).

Cette situation, ainsi que quelques changements dans la direction locale de l'usine, ont fait en sorte de rendre très difficiles les relations humaines et les relations de travail à Lachine. Alors que les employés demandent le respect des normes établies depuis longtemps, les nouveaux propriétaires et la nouvelle direction locale optent plutôt pour une attitude intransigeante qui a fait reculer les relations de travail de plusieurs années. De plus, l'inexpérience flagrante des nouveaux dirigeants en matière de négociation de convention collective³² n'a fait que rendre plus difficiles les relations.

³² Notons qu'il n'y avait pas jusqu'à tout récemment de syndicat établi dans la principale usine du groupe à Terrebonne. C'est suite à l'achat de la Dominion Bridge et à quelques tentatives de la part des Métallos pour syndiquer les travailleurs de Terrebonne que l'employeur a consenti à la création d'un syndicat

C'est ainsi que, pour l'exécutif syndical, les négociations de février 2002 ont été les plus difficiles et les plus longues depuis longtemps. Devant l'attitude rébarbative de la direction, la partie syndicale a choisi comme stratégie d'aller lentement et de ne pas reculer sur des gains déjà acquis. La question des investissements, que le syndicat s'attendait à voir être soulevée pendant les négociations, n'a pas rebondie et « l'employeur n'a jamais mis la table pour ça. Peut-être la garde-t-il dans sa manche comme un lapin dans un chapeau ? »³³. À la question « comment percevez-vous l'avenir ? », voici ce qui nous a été répondu par un membre de l'exécutif syndical :

« À court terme, c'est sûr que l'enjeu majeur c'est les négociations. Je ne suis pas sûr que ça va changer quelque chose...J'ai un *feeling* : j pense pas qu'il va y avoir un conflit de travail, mais c'est toujours possible. On est trop tôt dans les négociations pour dire ça. Je te dirais que les communications ne sont pas très bonnes. J pense qu'il y a des fortes chances qu'on arrive à signer un contrat. Mon inquiétude, c'est qu'on signe un contrat pis qu'on ne fasse que signer un contrat. On va faire du syndicalisme de...de...

De « convention collective » ?

C'est ça, de « convention collective ». On est loin d'avoir établi un partenariat de travail. Et je ne crois pas qu'avec les négociations qu'on est en train de vivre on puisse en sortir avec un vrai « esprit de partenariat ». Mais on est capable de faire du syndicalisme traditionnel. C'est sûr qu'on est ouvert à tout ça, les alliances locales, le « syndicalisme de l'an 2000 »³⁴ et le partenariat, mais dans la mesure où c'est un véritable partenariat. » (Un membre de l'exécutif syndical, février 2002).

Épilogue (février 2003)

Depuis les attentats du 11 septembre 2001, le Groupe ADF vit des difficultés. En effet, ces événements affectent directement le marché principal du groupe, la construction d'immeubles de plus de 50 étages. Le nombre de contrats a fortement diminué, certains ont

indépendant (sans affiliation à une centrale ou à un syndicat sectoriel). Qualifié de « syndicat de boutique » par les Métallos, il ne sert qu'à empêcher un syndicat expérimenté d'entrer dans l'usine. De plus, une anecdote est révélatrice, à cet égard, de l'attitude des dirigeants locaux de Lachine : au début des négociations de février 2002, le directeur de l'usine ne voulait pas reconnaître la convention signée en 1998, affirmant qu'il n'avait pas participé à son élaboration. Pourtant, sa signature apparaissait au bas du texte. Enfin, toutes les personnes que nous avons interrogé s'accordent pour dire que, au cours des négociations de février 2002, les seuls qui connaissaient la précédente convention et qui avaient de l'expérience en négociation étaient les représentants de la partie syndicale.

³³ Propos d'un membre de l'exécutif syndical, février 2002.

³⁴ Cette expression a été utilisée pour désigner la stratégie de recours aux alliances locales par l'ancien président du syndicat local dans le film *Unis pour sauver des emplois* réalisé par la FTQ (1999).

même été annulés (ADF a perdu en février 2003 une poursuite devant les tribunaux pour pouvoir obtenir des dédommagements suite à des contrats annulés). La direction a donc décidé en janvier 2003 de mettre à pied temporairement quelque 200 travailleurs.

De plus, concernant les relations de travail, la direction du Groupe ADF a décidé de licencier sa directrice des ressources humaines. Ce poste, essentiel selon les syndiqués, ne sera peut-être pas comblé. La CDÉC Transaction pour l'emploi a aussi, de sa propre initiative, proposé de l'aide à la direction de l'entreprise pour l'obtention de contrats. La CDÉC a des contacts avec des acteurs du développement économique aux États-Unis et elle pourrait organiser une mission commerciale parrainée par la région de Boston. La réponse d'ADF a été mitigée, l'entreprise se disant capable de faire ses propres démarches.

On constate donc qu'il est difficile pour un organisme communautaire ou de développement local de s'immiscer dans les affaires internes des entreprises, même si des liens étroits ont pu être constitués à certains moments forts (lors de la lutte pour la survie). Lorsque les choses sont revenues à la normale, ou presque, les collaborations ne sont plus aussi évidentes. Le contexte change progressivement, de nouvelles personnes arrivent, d'autres partent, et les liens entre les entreprises et les organismes extérieurs doivent être très étroits pour perdurer.

2.5 Les menaces de fermeture à l'usine Kraft de LaSalle (1997-2002)

Mise en contexte et situation initiale

La compagnie étatsunienne Kraft Food Inc. est la propriété de Philip Morris Companies Inc. depuis 1988. En 1989, Philip Morris a fusionné ses deux divisions « alimentation », General Food (acheté en 1985) et Kraft Food. « Kraft General Food » devenait ainsi propriétaire de l'usine General Food de LaSalle. Celle-ci a été construite dans les années 1960 et est syndiquée par les Travailleurs unis de l'alimentation et du commerce (TUAC, pancanadien), affiliés FTQ au Québec. Kraft possède une multitude de marques de commerce à travers le monde : son histoire est en effet jalonnée par des acquisitions successives dans le secteur des aliments transformés³⁵. En 2000, la compagnie a acheté

³⁵ Voir l'historique de la compagnie sur son site Internet à la page suivante : <http://www.kraft.com/profile/history.html>

Nabisco Brands Holding Corp., ce qui lui donne un total d'environ 100 usines en Amérique du Nord, dont quatre dans la grande région de Montréal : deux usines Kraft (LaSalle et Mont-Royal. Cette dernière construite par Kraft est non syndiquée) et deux usines Nabisco (Hochelaga-Maisonneuve et Sainte-Thérèse).

Les actions de la compagnie Kraft Food Inc. sont détenues depuis le mois de juin 2001 (suite à un appel public) à 83,9 % par Philip Morris Companies Inc. et à 16,1 % par divers actionnaires publics. Philip Morris détient en fait 97,7 % du pouvoir de vote dans Kraft Food. Cette compagnie, dans le but de prendre le contrôle de larges pans du marché de l'alimentation, s'est dotée d'une mission agressive qui mise sur la diversité, l'efficacité et l'échelle globale. L'énoncé de sa mission que l'on retrouve sur le site Internet de l'entreprise fait état de sa volonté d'être « un employeur de choix dans notre industrie », de même « qu'un citoyen corporatif responsable dans les communautés où nous sommes implantés »³⁶.

C'est en 1997 que les problèmes débutent à l'usine de LaSalle, laquelle produit surtout du café soluble Maxwell House³⁷. Cette année-là, la direction générale de Kraft décide d'entreprendre un processus d'évaluation de son usine dans le but explicite de la fermer. Le processus s'étendra sur plus d'un an et demi et les conclusions finales seront à l'effet que l'usine est rentable et qu'il ne serait pas rationnel de la fermer. Mais les menaces de fermeture ne disparaîtront pas pour autant et, depuis la fin de 2001, des lignes de production ont été fermées dans l'usine, dont la ligne principale.

La mobilisation syndicale

Au printemps 1998, le président de la section locale du syndicat se rend à une convention sur le travail à Ottawa. Il y rencontre une des responsables du service Urgence emploi et lui fait part de ses inquiétudes face aux menaces de fermeture de l'usine de LaSalle. Une première analyse de la situation est produite par le syndicat sur les recommandations de Urgence emploi qui, pour sa part, prend contact avec la CDÉC Transaction pour l'emploi qui a déjà mené les mobilisations autour de la fermeture de Valmet en 1996 et qui

³⁶ Notre traduction. Tiré du site Internet de Kraft, mars 2002.

³⁷ Les trois autres produits fabriqués dans cette usine ne constituent pas le cœur rentable de la production.

s'occupera de celles autour de Dominion Bridge à l'automne 1998. Ayant appris de ces précédentes mobilisations qu'il fallait intervenir rapidement afin d'obtenir du succès, Transaction pour l'emploi met immédiatement sur pied un « comité de survie » et contacte les acteurs de la communauté locale. Seront impliqués les groupes communautaires de LaSalle, le député fédéral (qui était à ce moment également ministre des Finances), la députée provinciale (PQ), la Chambre de commerce de LaSalle, la commission scolaire, certains médias compatissants et la Corporation de développement économique de LaSalle (CDÉL).

Dès le début de ses travaux le comité se heurte à des difficultés provoquées par la mairie de LaSalle et par la direction locale de Kraft. Concernant la mairie de LaSalle, le maire de l'époque était un copain du directeur de l'usine de Kraft. Il a refusé de participer lui-même au comité ou d'envoyer certains de ses conseillers municipaux y siéger. Il envoie finalement son commissaire industriel et directeur de la CDÉL³⁸. Cet homme tentera par tous les moyens d'entraver l'avancement du dossier. D'abord, il insiste pour faire changer le nom du comité, de « comité de survie » à « comité de vigie », appellation moins percutante dans les médias. Ensuite, il adopte une position attentiste en disant : « Attendez que ça ferme avant de faire quelque chose », une stratégie que les acteurs communautaires et syndicaux connaissent pour être inefficace.

Les travaux du comité avanceront quand même. La députée provinciale de l'époque, une experte des communications, s'implique beaucoup. Elle avance l'idée de faire une campagne médiatique non pas pour dénigrer Kraft, mais pour faire savoir que l'usine de LaSalle est une des meilleures de Kraft sur les plans de la santé-sécurité au travail et de la productivité. Cette stratégie est adoptée et un plan d'action est mis en place. La coalition utilisera toutes les tribunes possibles pour s'exprimer : radio, télévision, journaux. Le président du syndicat de l'époque passe à CKAC et à l'émission de Gilles Proulx. Mais des difficultés surgissent encore, notamment de la part de l'adjointe du député fédéral chargée d'aller chercher de l'information chez la direction de l'usine. La dame relaie systématiquement le discours de la compagnie et décourage les syndiqués d'aller

³⁸ À noter que le directeur de Kraft au Québec siège sur le conseil d'administration (CA) de cette corporation.

manifeste, tout particulièrement devant son bureau (ce qui était arrivé lors de la mobilisation contre la fermeture de la Dominion Bridge). Des mobilisations ont aussi eu lieu à l'intérieur des TUAC qui sont présents dans plusieurs usines de Kraft : le conseil provincial a été avisé, ensuite le conseil national a fait des pressions au siège social de Kraft à Toronto.

Finalement, des informations arrivent concernant la venue d'une nouvelle ligne de production à LaSalle. Les coalisés décident de mettre le comité de survie en veilleuse. Les informations se révéleront finalement inexactes, mais Kraft a quand même décidé de retarder le déménagement de la ligne de production principale, le café soluble Maxwell House, décision qui était au cœur de la mobilisation.

Trois ans plus tard...

En 2002, la situation a passablement évolué à LaSalle. D'abord le président du syndicat de l'époque est parti, il travaille maintenant au Fonds de Solidarité. L'ancien président, qui était là depuis une quarantaine d'années, est revenu au comité exécutif pendant un peu plus d'un an avant de prendre sa retraite en février 2003. Cet homme mettait de l'avant un autre type de stratégie, plus traditionnel, et ne privilégiait pas les sorties publiques et les coalitions locales. Habitué aux relations étroites qu'il entretenait avec les dirigeants du temps de la General Food, il préconisait la poursuite des négociations à l'intérieur d'un cadre traditionnel. Le président par intérim, en poste jusqu'en décembre 2002, s'est retrouvé pris entre deux feux et ne se jugeait pas dans une bonne position pour « sortir publiquement ». Cela pour plusieurs raisons : d'abord, suite à la mobilisation de 1999, le directeur de l'usine a été envoyé à Mont-Royal et celui de Mont-Royal a été amené à LaSalle pour mater le syndicat. Les relations sont rompues depuis lors : les travailleurs n'obtiennent aucune information sur leur avenir, le directeur est jugé dictatorial et antisyndical. Depuis son arrivée, neuf griefs très sérieux, totalisant près d'un quart de million de dollars, sont en arbitrage. Ils concernent des points cruciaux de la convention collective, des points gagnés du temps de la General Food que Kraft aimerait voir disparaître. Ensuite, Kraft a utilisé une savante stratégie d'embauche depuis 1999 : l'entreprise est allée chercher surtout des gens qui viennent de subir, ailleurs, une fermeture :

« Les membres ont pas mal changé depuis trois ans. Il y en a une cinquantaine qui sont partis à la retraite et depuis l'année passé, il y a au moins 70 personnes nouvelles. C'est drôle, ils ont engagé pas mal de personnes qui ont vécu des fermetures ailleurs, des rationalisations, etc. Alors ces gens sont un peu craintifs et ils ne sont pas chauds à s'engager dans des actions plus corsées. Ils veulent se tenir tranquille. Ils ne veulent pas revivre ça. Pour être honnête, nos syndiqués ne sont pas un bon allié pour nous autres du comité exécutif. Quand t'es rendu avec le tiers de tes gens qui vient d'être embauché et qui a vécu des fermetures ailleurs, des gens qui viennent de l'usine de couche, de celle des épices à Lachine, de Best Food à Pointe-Claire qui a fermé l'année dernière une usine de mayonnaise, on en a eu 15 qui sont venus de là; ils ne veulent pas faire de vagues. Alors quand il y a des assemblées et qu'on parle de créer un comité de survie, ils sont un peu craintifs. » (Un membre de l'exécutif syndical de Kraft, février 2002).

Enfin, en décembre 2001, les travailleurs ont été avisés de deux choses. Premièrement que la ligne de production du café déménage au Texas et en Floride et que cette décision est irréversible. La production de café a cessé depuis janvier 2002, seul l'emballage final du produit demeure. Deuxièmement, le directeur de l'usine met en garde le syndicat qu'il tente d'amener une nouvelle ligne de production majeure à LaSalle mais qu'il y a des obstacles à cette volonté : non-flexibilité de la main-d'œuvre et combativité du syndicat. En clair, on leur a dit que s'ils avertissaient les médias de la situation à LaSalle, les efforts pour trouver un nouveau produit seraient abandonnés et le processus de fermeture allait tout simplement être accéléré.

La compagnie a montré avec l'affaire des Life Savers qu'elle maintient ses décisions peu importe l'opinion publique³⁹. En effet, malgré la mise sur pied d'un comité de survie à l'usine de Holland (Michigan) qui fabriquait les Life Savers et malgré des promesses de subventions totalisant plus de 60 M \$ canadiens, Kraft a tout de même transféré sa production à Montréal, dans son usine non syndiquée de Mont-Royal⁴⁰.

³⁹ Voir Presse Canadienne (2002) « Kraft ferme une usine et transfère la production des Life Savers à Montréal », Montréal, *La Presse*, 9 janvier 2002, p.D2.; Vallières, Martin (2002) « Le Michigan déclenche la guerre des Life Savers », Montréal, *La Presse*, 19 janvier 2002, pp.A1-A2; Vallières, Martin & Girard, Marie-Claude (2002) « Montréal gagne la bataille des Life Savers », Montréal, *La Presse*, 22 janvier 2002, pp.A1-A2.

⁴⁰ Selon le syndicat de Kraft à LaSalle, les Life Savers auraient du logiquement se retrouver à LaSalle : l'usine est plus grande, ses travailleurs plus expérimentés et la productivité y est plus élevée qu'à Mont-Royal.

Devant cette situation, les syndiqués de LaSalle ont décidé de ne pas protester publiquement. Il est vrai qu'avec les griefs en arbitrage et avec les négociations de convention collective prévues au printemps 2002⁴¹, ils préféreraient attendre et voir venir. Comme les relations sont rompues avec la direction, le syndicat a entrepris d'analyser les gestes de la direction et d'en induire quelques hypothèses. Il s'est donc rendu compte que plusieurs nouveaux cadres et contremaîtres entraînent dans l'usine, un nombre démesuré par rapport aux travailleurs présents et aux besoins de la production. Il s'est aussi aperçu que les équipements qui servaient à fabriquer le café n'ont pas été vendus mais plutôt démolis en vitesse, en même temps que de nouveaux équipements inconnus entraînent dans l'usine :

« Ça coûte un million de dollars pour faire sortir ces équipements. Si tu les sors parce que tu veux les utiliser ailleurs, c'est normal. Si tu les casses en vitesse et que tu les vends à la livre, il y a quelque chose derrière : c'est pas pour les vendre, c'est parce que tu veux dégager l'espace. Ils auraient pu prendre le temps de les vendre. Nous autres on a arrêté la production du café à la fin de janvier et déjà le 25 février il ne reste presque plus rien sur l'étage où on faisait sécher la poudre. Là ils démolissent graduellement et ils rentrent des nouveaux équipements pour pouvoir agglomérer le café, et ils modifient la bouilloire aussi. Il y a quand même un certain investissement qui se fait dans l'usine. » (Un membre de l'exécutif syndical, février 2002).

De plus, la direction de l'usine a fait sortir quelques informations : il y aurait la possibilité de faire venir une ligne de production de biscuits qui est présentement dans une usine de Toronto qui sera fermée pour cause de désuétude. En combinant tous les facteurs énoncés ci-dessus, le syndicat local a donc décidé de demeurer dans un cadre traditionnel de relations de travail pour l'instant.

Épilogue (février 2003)

La situation ne s'est pas vraiment améliorée chez Kraft. En janvier 2003, l'entreprise annonce la suppression d'une autre ligne de production, celle de l'emballage du café soluble qui n'est plus produit à LaSalle depuis un an. La décision touche une quarantaine d'emplois. Certains travailleurs auraient décidé de se prévaloir d'une pré-retraite, d'autres seraient reclassés à travers des programmes disponibles, tandis que d'autres pourraient être transférés dans d'autres usines de Kraft dans la région montréalaise. Le syndicat local

⁴¹ Des négociations abrégées, parce que la majeure partie de la convention se retrouve en arbitrage. Il y aura

négoce ardemment avec la direction locale et ne veut pas ébruiter les détails des discussions.

vraisemblablement un contrat de deux ans qui sera signé, en attendant que les arbitrages soient réglés.

3. Analyse des stratégies

Nous voudrions dans cette partie du texte proposer quelques réflexions pour mieux comprendre pourquoi les syndicats locaux font appel à des acteurs externes aux filières syndicales. Le document de la FTQ intitulé *Pour rétablir un rapport de forces : les alliances locales* propose déjà une analyse des alliances locales. Plusieurs constats faits dans ce document s'appliquent aussi à notre enquête :

- Le fait que les mobilisations débutent toujours pas une mobilisation des syndicats locaux, du Conseil régional FTQ Montréal métropolitain et de Urgence emploi.
- Les premiers acteurs externes mobilisés sont d'abord les CDÉC et ensuite les représentants politiques, ces derniers surtout si l'on considère qu'ils peuvent être utiles dans un but précis.
- Les autres acteurs non syndicaux (population locale, organismes de développement local ou régional, commerçants, Églises, etc.) sont considérés par les syndicats comme des acteurs à mobiliser en appui aux autres stratégies qui ont échoué ou pour des manifestations de masse. Sinon, on considère que la CDÉC a la légitimité pour représenter la communauté locale.
- De même en est-il des médias. Le recours aux médias n'est pas systématique : on les alerte quand la situation est urgente et qu'on sent qu'il n'y a pas moyen d'établir un rapport de force autrement (comme chez Kraft et Dominion Bridge). Par contre, quand le syndicat local ne se sent pas assez solide face à son employeur, les médias ne seront pas des alliés privilégiés (comme chez Kraft depuis 2001). En effet, le recours aux médias est une stratégie délicate qui peut se retourner contre les syndiqués si l'entreprise décide d'exercer des représailles envers ses travailleurs pour les punir d'avoir publicisé une situation jugée interne à l'entreprise.
- Les contextes qui poussent les syndicats à mobiliser des acteurs externes sont diversifiés et les stratégies seront définies en fonction de ces contextes, que ce soit une vente de l'entreprise, une faillite, une fermeture, des licenciements ou des mises à pied.

3.1 Réflexions sur les alliances locales : nature, dualité, conditions d'application et de réussite, tensions, conflits et divergences

Cela dit, qu'elle est la nature des alliances locales que nous avons étudiées dans le Sud-Ouest de Montréal ? Il faut d'abord prendre en compte la dynamique du Sud-Ouest de Montréal. C'est un territoire où les syndicats sont établis depuis très longtemps (certains ont plus de 50 ans), de même que c'est une région où le milieu communautaire est bien

organisé et dispose d'une grande légitimité face à la population, aux représentants politiques et à certaines directions d'entreprises. De même, on se rend aisément compte que les liens entre le milieu communautaire et les syndicats, particulièrement la FTQ, existent depuis longtemps. En effet, le Conseil régional FTQ Montréal métropolitain a participé à la mise sur pied et aux travaux du CREESOM, de Urgence-Sud-Ouest et des deux CDÉC (RÉSO et Transaction pour l'emploi). Les personnes qui animent ces deux groupes d'acteurs sont en contacts fréquents entre eux pour plusieurs dossiers de formation, d'embauche, de recherche d'emploi, de concertation, etc.

Le lien avec les CDÉC en est un à la limite de l'extériorité et de l'intériorité. C'est-à-dire que les CDÉC du Sud-Ouest sont présentes depuis longtemps dans l'espace intérieur de certaines entreprises (par exemple chez Emballages Consumers et Alstom). S'il est clair que les syndicats locaux n'ont pas le réflexe de faire appel aux CDÉC, c'est tout le contraire avec le Conseil régional FTQ Montréal métropolitain et avec Urgence emploi qui considèrent les deux CDÉC comme des alliés indéfectibles qui peuvent faire le lien entre les situations internes et les acteurs externes. Il faut aussi dire que les CDÉC firent longtemps la promotion des CAMO comme méthode de relance d'entreprise. À ce titre, elles furent en contacts étroits avec les syndicats dans ce que l'on pourrait appeler l'ancêtre des alliances locales telles que nous les avons observées.

Un autre aspect des alliances locales est assez frappant. On constate que les syndicats vont faire tout ce qu'ils peuvent sans faire appel à des acteurs extérieurs. Or, quand ils croient que certains acteurs peuvent être extrêmement utiles pour la réussite de leur lutte, ils les contacteront et tenteront de les impliquer au plus haut point. La mobilisation autour de la fermeture de l'usine de Valmet à Lachine est révélatrice à cet égard. Le premier réflexe du syndicat local, après avoir alerté la structure des Machinistes, fut d'alerter le ministre fédéral du Travail, considérant que Valmet est une entreprise multinationale qui prend des décisions à la grandeur du Canada et que la transformation du papier est un secteur de production symbolique pour le Canada. Le syndicat local restera toujours sceptique face au comité de survie mis en place par la CDÉC Transaction pour l'emploi — son président n'était pas convaincu de l'utilité de mobiliser les commerçants, le maire, la population locale. Il n'était pas familier avec l'approche du développement local qui pose comme

principe que la fermeture d'une entreprise a des effets collatéraux importants sur le dynamisme de la localité, ce que les syndiqués de Dominion Bridge, pour leur part, ont très bien compris. La même situation a lieu chez Alstom en 2001-2002 : le syndicat local est actif au sein du comité de veille qui ne prévoit pas faire appel à la population locale et aux commerçants pour l'instant.

Les syndicats locaux et les autres acteurs qui dirigent les alliances locales (CDÉC, Urgence emploi, Conseil régional FTQ Montréal métropolitain) mobilisent des acteurs extérieurs à leurs structures en fonction d'une logique utilitaire⁴². Si la population est jugée utile, par exemple pour une démonstration de masse, on l'impliquera dans l'alliance. Si ce n'est pas le cas, on ne cherchera que très peu son soutien. Ce fait est encore plus explicite dans le cas des représentants politiques. En effet, s'il est clair que tous les députés locaux sont avertis de la situation, on utilisera plutôt celui qui représente un parti au pouvoir — surtout si on estime avoir besoin du gouvernement — au détriment de celui qui est dans l'opposition, lequel cherchera peut-être à se faire du capital politique sur le dos des syndiqués (comme ce fut le cas avec la mobilisation autour de la Dominion Bridge).

En ce qui a trait aux conditions de réussite, elles sont très claires : il faut d'abord intervenir rapidement dans le dossier, quel qu'il soit. En effet, il est très difficile de renverser une décision prise par une compagnie multinationale. Il faut donc agir dès les premiers signes de difficulté et proposer des solutions. Il faut ensuite que le syndicat local soit convaincu du bien-fondé du recours aux alliances locales et il faut qu'il soit mobilisé pour que les autres acteurs potentiels puissent l'être à leur tour. Le cas de Valmet est encore révélateur à cet égard où le syndicat local, divisé entre plusieurs factions, n'a pu se mobiliser de lui-même. Une situation légèrement différente est apparue chez Kraft à LaSalle : suite à une mobilisation qui a eu des retombées positives à court terme, la compagnie a fait des manœuvres subtiles pour recruter des employés venant de vivre une fermeture et qui étant plus craintifs face à une action d'éclat. De plus, la direction locale a clairement fait savoir aux syndiqués qu'elle pourrait accélérer le processus de fermeture s'ils cherchaient à

⁴² Rappelons que les acteurs locaux sont représentés dans les CDÉC via les différents collèges électoraux qui élisent des représentants au conseil d'administration. Cependant, on peut chercher lors d'une alliance locale à obtenir un soutien différent, par exemple pour une manifestation, des équipements et de la logistique, des appuis concrets ou symboliques, etc.

obtenir du soutien d'acteurs extérieurs. Dans cette situation, le syndicat local juge plus prudent pour ses membres de se tenir tranquille. Une sortie dans les médias serait dans ce cas hautement préjudiciable.

Un autre facteur de réussite est l'action à plusieurs échelons de façon simultanée, conjugué à l'utilisation d'un large répertoire d'actions en fonction de la situation et des objectifs que s'est fixé l'alliance locale. L'exemple le plus probant demeure le cas de la Dominion Bridge où des pressions politiques furent faites en même temps que le Fonds de solidarité agissait auprès des entreprises capables de relancer l'usine de Lachine tandis que les syndiqués bloquaient les portes de l'usine.

3.2 Potentiel et leçons tirées des mobilisations

Pour certains acteurs syndicaux, les leçons tirées des mobilisations sont à l'effet qu'il est possible de créer un rapport de force en faisant appel à des acteurs qui, a priori, ne semblent pas entretenir de liens directs avec l'entreprise. Une leçon importante est aussi à l'effet qu'une dynamique subtile, souvent immergée, existe entre des syndiqués et la population du territoire où est implantée l'entreprise. C'est le cas par exemple à Lachine où les commerces de la rue Notre-Dame vivent en partie grâce à la consommation des syndiqués de Dominion Bridge. Une telle dynamique n'est pas mise à jour quand tout va bien dans l'entreprise : les acteurs en prennent conscience seulement lorsque les choses vont mal et c'est justement la stratégie des CDÉC que de faire apparaître ce lien entre les entreprises et les tissus locaux.

Mettre à jour cette dynamique permet aussi des retours d'ascenseur qui se traduisent par un renforcement des liens et des réseaux locaux. Ainsi, toujours dans le cas de la Dominion Bridge, le président du syndicat local siège maintenant sur le conseil d'administration du CLD de Lachine, de même qu'il est le nouveau président de la CDÉC Transaction pour l'emploi. La situation peut aussi être à l'inverse alors que c'est un dirigeant d'une entreprise qui a participé à des alliances locales qui est appelé à siéger sur une instance de concertation locale (ce fut par exemple le cas avec Les Emballages Consumers, dont le directeur des ressources humaines a siégé sur le conseil d'administration du RÉSO).

Un autre potentiel des alliances locales est celui de la connaissance que le syndicat en retire. Cette dernière peut être de plusieurs ordres : relativement à la situation de l'entreprise, relativement aux types de mobilisations syndicales possibles, relativement aux ressources disponibles pour les syndiqués, etc. Par exemple chez Valmet, l'ancien président du syndicat, maintenant permanent du Syndicat des Machinistes, fait aujourd'hui de lui-même appel aux services de Urgence emploi et voit d'un meilleur œil des collaborations avec des acteurs de la société civile.

Conclusion

Nous avons dans ce document étudié les alliances locales qui se sont formées dans cinq cas d'entreprises en difficulté dans le Sud-Ouest de Montréal. Ces entreprises, multinationales établies dans la région depuis longtemps, ont employé parfois plus de 1 000 employés en même temps. Les changements drastiques dans les méthodes de production, ainsi que ceux qui ont lieu sur les marchés internationaux ont fait en sorte de réduire considérablement le nombre d'emplois offerts par ces entreprises. Les syndicats locaux, conscients qu'un nouveau rapport de force devait être établi et que les stratégies syndicales devaient être revues, sont allés chercher des alliés dans la société civile : organismes communautaires et de développement local, représentants politiques, commerçants, population locale. L'alliance de plusieurs acteurs locaux a ainsi dans plusieurs cas favorisé la réussite de l'action politique et des mobilisations qui avaient pour but de sauver des emplois.

Nous avons pu voir dans le récit de ces mobilisations que les situations menant à la formation d'alliances sont très différentes les unes des autres. Par contre, une constante revient : le désir du syndicat local de s'impliquer et de mener une lutte élargie pour sauver les emplois. Sans cette constante, les alliances sont vouées à l'échec. Nous avons aussi pu constater que le facteur temps est prépondérant : il s'agit parfois de quelques jours pour qu'une décision devienne irréversible. Les syndiqués doivent alors agir avec promptitude et développer des méthodes pour déceler les problèmes avant que ceux-ci ne deviennent flagrants et trop difficiles à gérer.

Le recours aux alliances locales permet alors d'amener dans l'entourage syndical une expertise et des ressources que les travailleurs n'auraient pu développer seuls. Le soutien d'un maire, d'un ministre, voire d'une centaine de commerçants, devient utile autant pour gagner du temps que pour influencer sur des décisions prises à des échelons très élevés. Le recours aux acteurs institutionnels tels que le GIPS, Développement économique Canada (DEC) et DRHC, est aussi extrêmement bénéfique en ce sens : ces fonctionnaires détiennent souvent des informations privilégiées et ont des moyens d'action et des entrées dans certains milieux qui font défaut aux syndiqués.

Il n'en reste pas moins, à la lumière des informations que nous avons obtenu, que nous ne pouvons conclure en disant que le recours aux alliances locales est une panacée contre les fermetures, les licenciements ou les mises à pied. Nous avons pu voir, par exemple dans le cas de Alstom, que souvent la situation est le fruit de facteurs impossibles à contrôler autant pour l'entreprise que pour les syndiqués, les pouvoirs publics ou la population. Par exemple, dans le domaine ferroviaire où le processus de restructuration et de repositionnement des entreprises se déroule à l'échelle de l'Amérique du Nord et que la pluralité des joueurs fait en sorte de rendre difficile, à ce stade du processus, la concertation.

Nous avons aussi pu constater que le discours voulant que les syndiqués et la société civile locale doivent s'entraider ne va pas de soi pour tous les acteurs. Si les CDÉC font la promotion de ce discours c'est que celui-ci découle directement des principes de leur action, ceux du développement local de l'économie. Cependant, ce n'est pas le cas pour la majorité des syndicats locaux qui, pendant longtemps, ont agi sur le plan de la redistribution vers les employés de la richesse produite dans l'entreprise, sans considérer la dynamique socioéconomique territoriale à laquelle participent l'entreprise et ses travailleurs. On peut toutefois se réjouir que, grâce à la formation dispensée par le Fonds de solidarité de la FTQ et par le Conseil régional FTQ Montréal métropolitain, les syndiqués soient de plus en plus au courant, non seulement du fonctionnement de l'entreprise où ils travaillent mais aussi des effets de leur présence sur les tissus locaux.

Bibliographie

- Conseil régional FTQ Montréal métropolitain (2002) « Une assemblée qui valait le déplacement », *L'infoCONSEIL* métro, vol. 25 no. 2, février 2002.
- D'Amours, Martine (1997) *Le rapport des entreprises au territoire : le cas du RÉSO et de quatre entreprises du sud-ouest de Montréal*, mémoire de maîtrise, Montréal, UQÀM, Département de sociologie, 170 pages.
- Fédération des travailleurs et des travailleuses du Québec (1998) « Kraft à LaSalle : un cauchemar à l'américaine! », *Le Monde ouvrier*, no. 24, avril-mai 1998.
- Fédération des travailleurs et des travailleuses du Québec (1999) *Pour rétablir un rapport de force : les alliances locales. Les luttes syndicales ne se gagnent pas seules*, Montréal, FTQ-Fonds de solidarité de la FTQ, Service aux collectivités de l'UQÀM, 32 pages.
- Fédération des travailleurs et des travailleuses du Québec et Fonds de solidarité de la FTQ (2001) *Unis pour sauver des emplois. La lutte à la Dominion Bridge 1994-2000*, document audio-visuel, Montréal, André Vanasse & les Productions Bonsaï, 42 minutes
- Haf, Rémi (2001) *Portraits socio-économiques du Sud-Ouest de Montréal et de Sorel-Tracy*, Rapport de recherche, Montréal, ARUC-Économie sociale, 60 pages.
- Owens-Illinois Inc. (2001) *Owens-Illinois Acquires Canadian Glass Container Operations*, Toledo (Ohio), communiqué de presse, 1^{er} octobre 2001, disponible à cette adresse : <http://www.o-i.com/>
- Owens-Illinois Inc. (2001) *Owens-Brockway Named NACD 2001 Manufacturer of the Year*, Toledo (Ohio), communiqué de presse, 5 septembre 2001, disponible à cette adresse : <http://www.o-i.com/>
- Owens-Illinois Inc. (2001) *Owens-Illinois Announces Agreement to Acquire Canadian Glass Container Operations*, Toledo (Ohio), communiqué de presse, 3 août 2001, disponible à cette adresse : <http://www.o-i.com/>
- Presse canadienne (2002) « Kraft ferme une usine et transfère la production des Life Savers à Montréal », Montréal, *La Presse*, 9 janvier 2002, p.D2.
- RÉSO (1994) *Jamais trop tard*, document audio-visuel, Montréal, RÉSO & Kaboum Productions Inc., 23 minutes.
- RÉSO (1995) *Jamais trop tard, Document sur la formation de base en entreprise*, Montréal, RÉSO, 27 pages.
- Urgence emploi (2001) *Portrait de la Emballages Consumers*, Montréal, document interne, 7 pages.
- Urgence emploi (2001) *Emballages Consumers. Faits marquants*, Montréal, document interne, 5 pages

Urgence emploi (2001) *Portrait de ALSTOM, usine de Pointe-St-Charles*, Montréal, document interne, 8 pages.

Silvestro, Marco (2004) *Regard croisé sur les stratégies de relance dans la région de Sorel-Tracy, 1991-2001*, Montréal, UQÀM, ARUC-Économie sociale, collection Recherche, no R-09-2004

Tremblay, Mylène (2000) *Récit de la mobilisation syndicale de la Dominion Bridge*, Montréal, UQÀM-FTQ, 19 pages.

Vallières, Martin (2002) « Le Michigan déclenche la guerre des Life Savers », Montréal, *La Presse*, 19 janvier 2002, pp.A1-A2.

Vallières, Martin & Girard, Marie-Claude (2002) « Montréal gagne la bataille des Life Savers », Montréal, *La Presse*, 22 janvier 2002, pp.A1-A2.

Internetographie

Sites corporatifs consultés :

ALSTOM Canada Inc.: <http://www.alstom.ca/fr/organisation.html>

Groupe ADF : <http://www.adfgroup.com/index.html>

Kraft Food Inc.: <http://www.kraft.com/>

Owens-Illinois : : <http://www.o-i.com/>

Valmet : <http://www.metso.com>

Annexe I
Schéma pour la tenue des entretiens

1^{er} thème : Diagnostic initial

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

2^e thème : Éléments déclencheurs de la crise

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

3^e thème : La crise

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

4^e thème : Les mobilisations – la réponse

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

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

5^e thème : La stabilisation de la situation

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

6^e thème : De la reprise à maintenant

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

Annexe II
Liste des groupes dont des représentants ont été rencontrés

- Regroupement pour la relance économique et sociale du Sud-Ouest de Montréal, conseillère à la formation – service aux entreprises.
- CDÉC Transaction pour l’emploi, directrice générale.
- Syndicat de Kraft à LaSalle, deux personnes de l’exécutif syndical.
- SIDAC Lachine, ancien directeur.
- Section locale 2843 du syndicat des Métallos (ADF), président du syndicat.
- Urgence emploi, deux personnes à la coordination.
- Conseil régional FTQ Montréal métropolitain, permanent attaché à la métropole.
- Groupe Intervention Projets Spéciaux (GIPS), ministère de l’Industrie et du Commerce (Qc), directeur.
- Syndicat local de Emballages Consumers, président par intérim.
- TCA-Québec & TCA-Canada, responsable du dossier ferroviaire.
- Syndicat des Machinistes, permanent attaché à Montréal et ancien président du syndicat local de Valmet.
- Emballages Consumers, directeur des ressources humaines.
- Groupe ADF, directrice des ressources humaines de l’usine de Lachine.
- Syndicat de Alstom, président.
- Fonds de Solidarité de la FTQ, chargé de projet.
- Emballages Consumers, ancien directeur de l’usine de Candiac et consultant privé.

Annexe III
Présentation de l'ARUC-ÉS

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

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

➤ **Les partenaires**

Universités

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

Communautés

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

➤ **Les objectifs**

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

➤ **Les activités**

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

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

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

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

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

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

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

➤ **Les structures de fonctionnement**

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

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

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

Annexe IV
Liste des cahiers de l'ARUC-ÉS
