

La coalition de développement

Description de l'atelier

En matière de développement, les « territoires à succès » assoient généralement leurs efforts collectifs sur une coalition entre les principaux acteurs. Une coalition de développement local ou régional peut être définie comme un ensemble d'alliances qui se forment, par la concertation et la coopération à travers les rivalités et les conflits, selon les besoins, les enjeux et les défis du territoire en question.

Au Saguenay–Lac-Saint-Jean, les enjeux et les défis très actuels sont certes nombreux à devoir être relevés collectivement dans un esprit de coopération, de concertation, d'alliances et de coalition globale. Les efforts individuels et collectifs pour repositionner cette région et ses diverses composantes sur l'échiquier continental et mondial passent inévitablement par la formation d'une nouvelle coalition de développement social, culturel et économique. Les importantes difficultés économiques et politiques récentes rendent tout à fait impérative cette coalition. Comment y parvenir?

Nul doute que l'expérience passée de concertation locale et régionale représente un acquis considérable dont on peut tirer des leçons. Nul doute aussi qu'il faille inscrire la nouvelle concertation dans un cadre totalement nouveau, notamment selon un nouveau modèle géo-économique capable d'intégrer à part entière toutes les composantes territoriales internes, y compris évidemment les nouvelles villes fusionnées (Saguenay, Dolbeau, Alma, Métabetchouan). Pour cheminer collectivement vers une nouvelle coalition de développement, les acteurs doivent aussi choisir la procédure appropriée de planification territoriale qui guidera leurs pas. À cet effet, comment va s'effectuer la concertation entre les échelons territoriaux (local – MRC – régional), entre les acteurs dans chaque secteur (aluminium, forêt, culture, éducation...) et entre les secteurs? Si la nouvelle CRÉ permettra certes la formation d'alliances entre les élus, quels

mécanismes sont nécessaires pour interpeller les autres acteurs, notamment le secteur privé, la société civile organisée et les experts du vaste domaine public?

Panélistes :

Bernard Généreux, Conférence régionale des élus

Julien Gendron, Alcan

Marc-André Morency, Université du Québec à Chicoutimi

Compte-rendu de l'atelier

Diagnostic

- La littérature nous illustre des modèles à succès de certaines régions qui, comme la nôtre, ont pris en main leur développement et qui ont peut-être réussi davantage que nous puisse que nous avons des contraintes extrêmement importantes à relever notamment des pertes d'emplois massives dans nos secteurs traditionnels. Ce sont des régions qui ont réussi à bien se repositionner sur l'échiquier mondial et ce qui ressort de l'analyse de ces modèles c'est que généralement ces régions-là ont une coalition de développement très forte, des partenariats bien structurés, du réseautage bien fluide et puis une volonté de travailler ensemble, ça ne veut pas dire de travailler tous dans le même sens mais de travailler ensemble dans un esprit global de la région à développer selon les différents défis à relever.
- Pour Alcan, cette problématique a été identifiée de voir à accompagner la région dans l'effort de diversification industrielle. Il y a beaucoup de travail qui a été fait par le passé. Alcan a développé toute une réflexion, depuis deux à trois ans, pour voir comment on pourrait réaccélérer, rediviser, essayer d'aller plus vite. Alcan a déposé une nouvelle stratégie de diversification industrielle. Cette stratégie ne s'applique pas seulement à la région mais à l'ensemble des régions où opère Alcan dans le monde parce que c'est la même problématique. La problématique est basée essentiellement sur le fait de l'évolution des technologies. L'évolution des technologies a des impacts sur les régions,

dont notre région ici. Il y a l'évolution des technologies au niveau de l'aluminium primaire ici et au niveau des réseaux. À titre d'exemple, dans une usine comme celle d'Alma, un employé produit 1 000 tonnes par année alors que dans les vieilles technologies comme celles qui ont été fermées récemment à Arvida, c'est une différence d'environ 200 tonnes. On voit que les technologies sont de plus en plus performantes et automatisées et c'est un mouvement qui est international. Pour nous, ce qui est important, c'est de s'assurer que l'on suit la compétition au niveau international. Il faut garder une assise qui doit être régionalement très forte pour notre industrie de base. Les technologies ont des impacts positifs aussi. L'aluminium est un matériau relativement jeune qui n'a pas encore été exploité de façon élargie. C'est un matériau qui est patient, qui a beaucoup de possibilités.

- Les activités primaires, mines, forêts, pêches, agricultures ne génèrent plus qu'une partie de plus en plus faible des emplois. C'est vraiment généralisé autour de la planète dans tous les domaines de l'industrie primaire en raison de l'évolution des technologies.
- Pour demeurer saine et compétitive, l'industrie primaire doit faire des choix technologiques qui ont souvent des impacts négatifs sur le nombre d'emplois.
- La transformation a un ratio d'emploi par dollar investi qui est de beaucoup meilleure. Si on regarde l'investissement dans une aluminerie, comme on l'a fait à Alma, on a investi trois milliards de dollars et créer 500 emplois. Ça donne un ratio de moins d'un dixième d'emploi par million de dollars investi. Lorsque l'on va dans un type d'équipement de deuxième niveau de transformation, c'est un emploi par million. Si on va dans une usine comme l'usine de pare-chocs qu'on est en train de bâtir, ça donne deux emplois par million. On voit l'impact. L'endroit où on peut créer des emplois de façon beaucoup plus massive est dans le secteur de la deuxième ou troisième transformation. Sauf que, dans l'usine de pare-chocs ça crée un petit nombre d'emplois, 35 ou 40 tout au plus. On

est habitué dans la région avec les grands projets industriels qui créaient entre 400 et 700 emplois. Ça c'est des choses qu'on va moins voir, sans dire que ça n'existe pas, dans le secteur de la deuxième et troisième transformation.

- La région s'est dotée d'outils de développement et d'avantages compétitifs importants de classe mondiale. On a ici au Saguenay-Lac-Saint-Jean des structures, des supports exceptionnels. C'est un des résultats les plus significatifs et importants depuis 20 ans. Lorsqu'en 1984, cette nouvelle initiative a été démarrée, on était à peu près à la ligne zéro. Il a fallu commencer par savoir d'abord la valeur du marché, comment on allait se développer, se donner des outils. On voit maintenant de nombreux outils qui sont à présent dans notre environnement régional, qui peuvent supporter les efforts que l'on est en train de faire.
- Ce que l'on a fait comme exercice dans le cadre de la consultation ACCORD l'an dernier c'est qu'on a fait un « mapping », un tableau de tous les équipements que l'on a en région. Ce qu'il faut comprendre c'est que la région ici était développée autour des activités économiques dans le métal primaire donc qui est le premier chaînon de la production de l'aluminium à partir de matière première que l'on importe et de l'électricité, on met ça sous forme de lingots ou de blocs. Ce que l'on est en train de travailler depuis une vingtaine d'années, ce qui est le fameux virage qu'on est en train de prendre c'est d'aller vers la deuxième ou troisième transformation. Pour faire ces transformations, il existe des grandes filières. Il y en a une douzaine, on les a dessinées, on les a écrites.
- Il y a un petit concept aussi qui nous permet de tricher un peu qu'on est en train de travailler, il existe en Europe ce que l'on appelle des centres de distribution. C'est un centre de distribution de produits, il peut s'installer en région et lui s'approvisionne de l'extérieur et fait ce que l'on appelle la mise en forme sur mesure pour des clients, un peu comme

lorsqu'on va chez un distributeur de matériau de bois et qu'on veut seulement avoir un morceau d'une planche de 4X8. C'est un des projets que l'on a actuellement dans le porte-folio qu'on est en train de travailler qui peut aider à court terme à combler une partie du besoin. Mais à long terme, ce serait idéal d'avoir une structure complète mais ça n'existe nulle part au monde une structure où tous les procédés, toutes les filières de transformation sont présentes.

- Ce qu'une spécialiste des HEC a révélé c'est que, dans une région comme la nôtre, le taux naturel d'entrepreneurship serait égal à d'autres régions. Le problème c'est que les opportunités ne sont pas nécessairement là et les entrepreneurs ne se révèlent pas ici dans la région. Le taux de révélation entrepreneuriale est très, très faible. Beaucoup d'entrepreneurs partent et vont entreprendre ailleurs parce qu'ici, dans la situation économique que l'on vit depuis une vingtaine d'années, les opportunités sont rares. Par exemple, demain matin je vous donne 500 000 \$ et je vous dis « Allez vous ouvrir un dépanneur », vous allez demander « Où? ». Si je vous donne un million et que je vous dis « Allez vous ouvrir une petite fabrique », vous allez dire « Mais dans quoi? » Parce que les opportunités sont relativement rares. C'est justement le travail qu'Alcan semble faire dans les différentes filières, essayer de voir les opportunités. Quand il y a des opportunités d'affaire, comme en Alberta il y a cinquante ans, il y avait peu d'entrepreneurs et aujourd'hui il y a beaucoup d'entreprises parce que les entrepreneurs sont venus d'ailleurs pour explorer et exploiter les créneaux émergents dans cette région qui est en fort développement.
- La question métal liquide, c'est une fausse croyance. Il faut comprendre techniquement le procédé. Dans une petite usine de transformation, qui est l'usine Dubuc, il y a du métal liquide à l'intérieur de l'usine, il y a deux fournaies. Pour les petites productions à bas volume, quand on dit bas volume c'est moins que 5 000 tonnes par année, on préfère partir de métal froid pour mieux contrôler les ingrédients d'alliage, mieux contrôler

le processus même si on a déjà du métal chaud. L'avantage du métal chaud c'est juste le coût logistique de fonte, c'est environ un à deux sous de la livre, ce qui est marginal. Alors que manipuler du métal chaud coûte très cher et présente beaucoup de risque sur le plan de la sécurité, il faut que ce soit bien encadré. C'est un type qui n'est pas risqué s'il est bien géré sauf qu'il n'y a pas beaucoup d'avantages compétitifs pour un petit entrepreneur à travailler avec du métal chaud contrairement aux croyances que l'on a. Structurellement, c'est quelque chose qui n'est pas un avantage compétitif. Ce qui est un avantage compétitif par contre c'est que, dans la chaîne de production, l'avantage que l'on peut avoir ici lorsqu'on utilise beaucoup de matières premières, la majorité des procédés de fabrication génère des revenus. Dans le procédé de forgeage par exemple, on part d'une billette pour la travailler et il y a plus de 50 % du matériel qui se ramasse sous forme de rognure. Lorsqu'on est près d'un centre de production comme ici, on peut faire recirculer les rognures, les refondre, on en refait de nouveaux et ça redevient de la matière première. Là, on a un avantage significatif très important, on récupère 50 % de la matière première. Partir directement du métal chaud, ce n'est pas impossible à partir de projets qui fonctionnent sur une base régulière parce qu'avec le métal chaud, il faut vraiment être régulier dans la production. À partir de 5 000 ou 6 000 tonnes, si on avait un projet par exemple qui consommerait toujours le même alliage sur une base régulière, là ça devient un avantage compétitif. Mais ça on est très sensible à cela et s'il arrive un projet comme celui-là, on va être très heureux de l'alimenter en continu.

- Ce qu'il faut expliquer au niveau de l'énergie, c'est qu'Alcan produit une partie de ses besoins en énergie. Jusqu'à tout récemment, on achetait de l'énergie d'Hydro-Québec, depuis la construction de l'usine d'Alma, au tarif commercial. On était un acheteur d'électricité. Les gens pensent que l'on peut fournir de l'électricité. On était un acheteur d'électricité. Avec la fermeture qui est arrivé à Arvida, tout ce que cela fait c'est qu'on

achète moins d'électricité d'Hydro-Québec, comme si vous consommiez moins d'électricité à la maison alors votre facture d'Hydro-Québec va être moins élevée. Mais on n'a pas d'énergie qu'on libère. C'est de l'énergie qu'on achète moins d'Hydro-Québec. L'énergie qu'Alcan produit, elle est toute déjà placée dans les usines d'électrolyse. Par contre, on a des projets qu'on travaille actuellement, des projets de deuxième et troisième transformation basée sur la récupération d'énergie perdue dans les procédés. Donc, c'est de l'énergie que l'on peut avoir à moindre coût. On a toute une série de projets qui est sous analyse dans ce contexte-là et qui récupère des quantités significatives d'énergie mais c'est de la vapeur perdue, c'est de la chaleur perdue. Là on peut rediriger cette énergie récupérée parce que nous on ne peut pas là réutiliser parce qu'il n'y a pas les niveaux d'ampérages requis.

- Au niveau de la production de l'électricité, actuellement Alcan n'a aucune marge de manœuvre, on est même acheteur léger après la fermeture des salles de cuves. On est à peu près en balance globalement. Donc, on n'a pas de disponibilités d'électricité. On en avait avant la construction à Alma, avant l'expansion à Laterrière, on avait des excédents mais cette chose-là est complètement changée depuis la construction d'Alma.
- L'énergie qu'Alcan produit ici demeure en région. Il y a un échange qui est fait pour fournir à Shawinigan-Beauharnois que l'on redonne à la région. Donc, on fournit l'énergie Hydro-Québec dans la région et ils nous le remboursent pour Shawinigan. C'est pour éviter les coûts de transport.
- Ce qui existe beaucoup dans la région ici actuellement c'est les tables sectorielles qu'on appelait les conseils régionaux sectoriels ou d'autres noms.
- Alcan achète pour plusieurs centaines de millions de dollars dans la région. Ce que l'on dit aux entrepreneurs régionaux c'est qu'il y a un élément qu'il faut qu'ils comprennent aussi c'est qu'il faut qu'ils se

mettent en position d'être compétitifs et de faire la meilleure proposition par seulement au niveau de la région mais au niveau mondial. Les entreprises qui sont capables de faire cela, on est capable nous à travers notre réseau de les aider à se déployer sur le plan international. Mais le premier critère de base c'est qu'il faut qu'ils aient le meilleur produit et le meilleur prix. On a quelques exemples récents, des succès que l'on a eu avec CGI par exemple. Maintenant il y a 150 personnes qui travaillent à l'ancienne université qui desservent Alcan au complet en Amérique du Nord pour tous les besoins de soutien. Les gens de Cleveland appellent ici pour avoir leur soutien informatique. CGI ont réussi à faire une offre imbattable et nous on s'est servi de cela pour leur donner un tremplin. On a fait la même chose avec une grande firme d'ingénierie BPR-Bechtel ce qui a été annoncé récemment, c'est des choses qui ne sont pas vues beaucoup. Il y a tout près de 200 ingénieurs qui vont faire de l'ingénierie avancée dans les alumineries au monde. Nous on peut être facilitant mais il faut que ces entreprises se démarquent pour donner un service de classe mondiale. Ça n'exclut pas que ça peut partir d'ici mais si les entreprises ici ne sont pas performantes, elles ne pourront pas sortir et s'épanouir.

- C'est sûr que c'est une question importante, on le voit très bien dans les régions manufacturières au Québec comme la Beauce, les Bois-Francs, l'Estrie où il y a une classe ouvrière intermédiaire. Nous ici dans la région, nous avons une classe ouvrière supérieure dans le domaine de l'Alcan, des papetières, du secteur public. Et puis nous avons une classe ouvrière inférieure dans les services au salaire minimum à peu près. Et puis la classe ouvrière intermédiaire elle est à peu près inexistante.
- Il y a certains produits qui ont été valorisés à quatre ou cinq reprises et que l'on ne valorise pas ici et qu'il faut prendre de l'extérieur. On parlait de Cycle De Vinci qui est un bel exemple. Ils ont à peu près ce qu'il y a de plus complexe comme pièce pour leurs bicyclettes actuellement. Ce sont des tubes qui sont étirés, oblong et dans les deux sens, dans un

alliage particulier. Il y a deux endroits dans le monde où ils ont l'équipement pour faire cela. C'est sûr que s'ils voulaient acheter cela dans la région, il faudrait le faire sur mesure pour eux, pour un volume tellement petit qu'ils le payeraient plus cher. Donc, ça dépend du produit dont on parle. Ici dans la région, on a un produit qui est l'aluminium primaire que l'on produit. Ce produit-là est un produit qui se vend à des prix internationaux. Le prix de l'aluminium primaire est fixe. Partout en Amérique du Nord, il y a un prix qui est fixe et c'est comme une commodité. La seule chose qui joue c'est le prix du transport.

- On est au début du processus. Il ne faut pas oublier qu'il y a quinze ans, on faisait du primaire point à la ligne. On est en train de les monter les chaînes. À l'usine Dubuc, on développe des nouvelles technologies. On a développé par exemple des lingots qui, plutôt que d'être des lingots ronds, ont la forme finale de la pièce. On pourrait prendre ce lingot et l'envoyer aux États-Unis mais ce qu'on essaie de faire les étapes subséquentes ici en région. On essaie de faire les coupages en tranche, machinage. Il y a une dizaine d'étapes à faire sur le lingot. Ce que l'on essaie de faire c'est le maximum d'étapes ici. Tout cela est basé sur des analyses financières. Il faut toujours que ce soit rentable. L'intention que l'on a maintenant et que l'on fait de façon plus systématique c'est d'essayer d'aller le plus loin possible dans la chaîne de valeur. Il arrive dans chacun des procédés où tu te heurtes à, par exemple, tu as besoin d'un investissement de deux cents millions de dollars pour une forge. Alors tu vas installer une forge si tu as suffisamment de volume garanti à long terme, si tu as un opérateur parce qu'il y a des technologies complexes, on n'a jamais opéré de forge en région, si on a un opérateur qui a le savoir-faire, là on monte le projet et on essaie d'avoir un projet financé.
- Alcan est une entreprise qui doit être rentable, une entreprise qui a des marges très serrées aussi contrairement à ce que tout le monde peut penser. Le plus important c'est de garder notre base d'affaires dans

notre région sur le métal primaire de façon très compétitive parce que la compétition internationale est très féroce du côté métal primaire. Les prix sont constamment en baisse, la compétition vient du Golfe Persique, d'Afrique du Sud, de Chine.

Déterminants

- Dans le cadre de cet atelier, on a décidé de faire porter la réflexion sur justement cette coalition de développement qui, en regardant la situation actuelle, la question peut s'avérer relativement pertinente. On a une nouvelle CRÉ qui est mise en place mais que tout est à faire dans la structuration géopolitique de la région et un nouveau joueur extrêmement important qui s'appelle Ville de Saguenay qui vient inévitablement déséquilibrer ou du moins questionner l'équilibre dans des forces qui se concertaient depuis une vingtaine d'années. Alors un nouveau gros joueur qui évidemment n'est pas égal aux autres et puis qui créer un certain déséquilibre. Il y a bien d'autres choses aussi reliées à la turbulence actuelle notamment les perspectives d'emplois qui se perpétuent dans les secteurs traditionnels comme le bois d'œuvre qui y goûte depuis trois ans, l'aluminium qui continue et même là maintenant les pâtes et papiers semblent être affectés par cette perte d'emplois massive.
- Les gens d'Alcan sont très concernés actuellement pour repositionner leur rôle à travers les principaux acteurs socioéconomiques de la région et voir comment ils peuvent jouer dans le futur un rôle au niveau de leur implication dans le milieu.
- On a quand même dans la région toute une brochette d'entrepreneurs de calibre.
- Ce que l'on observe aussi, dans plusieurs secteurs au niveau mondial, c'est qu'il y a des gens qui ont une pensée pessimiste, d'autres qui ont une pensée trop optimiste. Nous sommes ni pires, ni meilleurs que les autres. Dans beaucoup de situations nous sommes avantagés, il s'agit de jouer nos cartes adéquatement.

- Comment Alcan voit ses relations avec les partenaires financiers, l'éducation, la main-d'œuvre? Ce que l'on a demandé pour être capable d'aller plus vite et d'aller d'une façon concertée lorsque l'on a démarré notre stratégie, on a demandé d'abord un engagement renouvelé de la direction qui s'est fait de deux formes. On a vérifié une approche, on a fait une analyse au niveau international, au niveau régional pour cibler nos forces pour identifier quatre secteurs d'activités où nos chances de succès sont les meilleures. Deuxième élément, c'est qu'on a demandé à mettre en place une équipe de personnes seniors. En parallèle, on a demandé une troisième chose à la région. On a demandé d'avoir un comité qui soutient l'exercice que l'on veut faire. On ne veut pas nous faire le travail pour la région parce que l'on pense que ça appartient à la région et on veut être en support pour le bout qui nous appartient. Il y a le président de la Société de la Vallée de l'aluminium, Monsieur Arthur Gobeil, qui a accepté de former un comité qui regroupe tous ces intervenants.
- Il y a plusieurs coalitions de faite déjà. Quand on parle de vision des choses, ce sont des aspects de la vérité que l'on a tous dans nos personnalités à une proportion variable. On peut identifier trois visions qui peuvent être détectées dans la situation des régions. Ce n'est pas vraiment du nouveau. Depuis une quarantaine d'années, on voit toujours les débats se produire autour de ces trois groupes de critères qui viennent de trois visions bien différentes et que l'on partage tous mais dans des proportions variables. Donc, pour que l'on comprenne les phénomènes économiques, ce ne sont pas des choses qui existent, des lois de la nature, on voudrait bien nous le faire croire. L'économiste traditionnel aurait tendance à développer cette sorte d'économie que l'on appelle « naturaliste » où les lois du marché dictent tout. Un autre groupe d'économistes réfléchit les différentes dimensions de la réalité et dans l'économie fait partie de ces dimensions. Par exemple, vous avez deux cents milles dollars en transition dans un compte courant à la

banque cependant vos dépôts sont garantis seulement à hauteur de 60 000 \$ donc si la banque est en train de faire faillite, qu'est-ce que vous faites? Vous risquez de perdre 140 000 \$. Vous vous précipitez à la banque comme tous ceux qui ont appris la chose et la banque tombe en défaut de paiement parce que vous êtes tous rendus à la banque pour réclamer votre argent. On appelle cela une prophétie auto réalisatrice. Les prévisions ont des effets économiques et en particulier avec la crise de 1929, il n'y a aucun dépôt de garantie dans les banques. C'est une débandade du système bancaire américain qui a provoqué la *mise en créance* de 40 % des travailleurs américains. Rappelez-vous le défi que Roosevelt avait de relever l'économie américaine. La guerre a aidé un peu à solutionner le problème. Il y a des gens qui profitent de ces visions qui sont auto réalisatrices. Nos visions, elles ont de l'importance et c'est un théorème fort davantage en sociologie et en économie. Différents auteurs en ont traité. Donc, on sait que pour toutes ces raisons-là, nos visions ont un effet. Nous sommes présentement, intérieurement, chacun d'entre nous, sur trois visions concurrentes du développement. Le terme a plusieurs significations. Des visions concurrentes de changements sociaux. Rares sont les personnes qui ont réussi à se débarrasser complètement de l'une ou l'autre de ces visions de telles sortes qu'elles auraient réussi une sorte d'harmonisation intérieure complète. Cette bataille intérieure que l'on a chacun d'entre nous peut s'exercer sur une coalition de développement. Alors, après avoir parlé de vision, il faut aussi se préoccuper de ce qu'est une coalition. On a parlé d'un premier ingrédient, une vision, une vision des choses, une définition de la situation qui peut à la limite même être une définition de son avenir. Le deuxième ingrédient c'est un rapport de force. Une vraie coalition de développement, il faut qu'elle réalise qu'elle est dans un rapport de force avec d'autres visions de développement. Quand on est en région, on sait à quel point le rapport de force est inégal entre les régions ressources et les régions centrales. Et un moyen d'action. Alors

donc, une vision à partager, un rapport de force et un moyen d'action. Si on veut du changement, il faut l'être d'abord soi-même. Si on veut changer quelque chose, il faut commencer par se changer soi-même. Et aussi à nous rassembler. L'observation du territoire nous montre trois coalitions avec des variantes territoriales. Ça fait partie du problème de l'installation de la nouvelle gouvernance. On a en fait trois coalitions potentielles, l'une qui est d'origine très ancienne, une coalition qui est plus mercantile en terme de marchandise, en terme de contrat et une coalition en terme de développement où l'on cherche à sortir de certains des pièges dans lesquels on se trouve à l'heure actuelle dans la société marchande dans laquelle on est présentement. La coalition d'origine mutualiste qu'est-ce qu'elle nous apprend? D'abord que les sociétés qui vivaient comme cela ont pratiquement toutes disparues. Mais il faut se rappeler que ces systèmes d'actions ont préservé la vie longtemps. Il a fallu de l'efficacité dans ses systèmes d'origine mutualiste. On distribuait les produits en fonction de la reproduction de la société et du cycle de vie en nature. On y était souvent très solidaire. Les différences sociales étaient très atténuées et on prenait tous les moyens possibles pour éviter qu'elles grandissent. Les échanges avec l'extérieur ont provoqué des modifications culturelles très importantes. Le changement dans ce système est beaucoup plus difficile à intégrer. Nous vivons à l'intérieur d'une coalition dans le fond qui est mercantile. Donc ce sont des sociétés qui ont appris à produire beaucoup mais en gérant assez mal les ressources et le facteur travail. Il y a toujours dans le fond une capacité excédentaire de production et il y a les facteurs travail qui ne sont pas équilibrés. On a une assez mauvaise distribution du produit qui crée beaucoup d'inégalité entre les pays, entre les régions. Nous avons des marchés qui sont très *hésitants* donc par le choix des produits que l'on fait et par une occupation des facteurs humains et technologiques. L'information elle est transmise de façon très imparfaite aux acteurs. L'État est devenu lui-même un chiffre d'affaires. Donc, il y a des

problèmes très nombreux dans les coalitions mercantiles. Privation à long terme entre régions et externe par rapport à d'autres régions du monde. Il y a des changements qui sont imprévisibles aux plans économique et social, il est très difficile dans le temps d'avoir une perspective claire. Il y a des changements brutaux dans les combinaisons des facteurs de productivité. Il y a des besoins qui sont non pris en compte avec des inégalités qui deviennent vraiment *accentuée*. Il y a des débats environnementaux. La coalition de développement dans le fond représente une nouvelle *équipe*. Même les gens des multinationales sont interpellés et sont sensibles de plus en plus à la nécessité de tenir compte des intérêts d'autres parties prenantes. Évidemment, on est, en région, touché par les fermetures d'usines. Alors, il ne faut pas minimiser dans le fond cette prise en compte d'une nouvelle équipe, d'une nouvelle hiérarchie des valeurs. On peut produire mieux à l'intérieur de cette conception-là, préserver mieux, redistribuer mieux, informer mieux les acteurs économiques et politiques. Bref, assumer plus largement les responsabilités sociales de toutes les organisations. Si on avait un État de droit, les partenaires privés auraient de la difficulté à faire respecter les *valeurs* d'équité. Dans le Code civil du Québec par exemple, on force tous les acteurs à avoir une démarche équitable au moment de la signature des contrats et donc ça fait partie même de notre Code civil cette nouvelle hiérarchie des valeurs. L'État de droit, en principe devait évaluer en fonction des besoins, se libérer des contraintes externes, se préoccuper des questions d'inégalité, tenter d'assurer les pleines réalisations des forces productives, animer des forums de développement et donc de contrôle, c'est la société civile qui se développe au fur et à mesure que sa conscience de développement s'affirme et donc réaliser autant que possible les changements ordonnés dans la coalition. Le principal problème de cette coalition dans la planification stratégique régionale, c'est tout ce qui concerne *une vision* partagée par tous les acteurs et il y a des remises en question. À

l'intérieur de la CRÉ par exemple, c'est un peu l'affirmation que le président Monsieur Généreux faisait hier, le jello n'est pas pris. Si le jello n'est pas pris c'est en grande partie parce qu'il y a des oppositions des différents acteurs dans des proportions variables.

- Ce que certains ont identifié en travaillant près des entrepreneurs, on a une brochette de jeunes entrepreneurs qui sont vraiment des entrepreneurs de classe 1, qui ont l'état d'esprit, qui ont la démarche, qui ont la formation, qui ont la volonté d'avancée. On en a une bonne brochette. On n'a pas besoin d'en avoir des centaines non plus. C'est difficile de comparer avec des grandes régions où là il y a tellement de gens. L'entrepreneur, si on regarde sur mille personnes, on n'est pas démuné. C'est une question de la taille de la région. On ne peut pas dire qu'on n'a pas d'entrepreneurs non plus.
- On parlait de 100 idées qui cheminent et qui deviennent projets et ensuite certains deviennent réalisations, usines. Est-ce que dans ce processus là, on peut identifier le manque de promoteurs? Pas nécessairement en terme d'entrepreneurship mais peut-être en terme de compétences reliées au projet en question. Le ratio est un ratio normal, selon ce qu'on en sait, au niveau du nombre de projets. Il y a même des firmes américaines qui disent qu'il faut avoir encore davantage d'idées. Plus on a d'idées à l'entrée de l'entonnoir, meilleurs vont être les projets. Sauf qu'on peut dire qu'il y a quand même une foule d'idées. On a de la difficulté juste à gérer et à bien analyser chacune des idées. Actuellement, pour accélérer davantage, on a ouvert aussi pour accompagner les entrepreneurs donc les gens se présentent davantage. Sauf que notre défi aussi c'est d'arrêter les idées qu'on pense qu'elles n'ont pas de chances de succès. C'est un des défis qu'on a qui est le plus difficile. Quand on essaie d'expliquer aux gens que leur projet, avec l'analyse factuelle que l'on a à faire, n'a pas de chances de succès, les gens s'acharnent parce qu'un des profils types de l'entrepreneur c'est qu'il croit vraiment à son idée. Souvent, il y a des gens qui investissent

beaucoup de ressources avant de lâcher prise dans des mauvais projets. Parce qu'il y a des projets qui structurellement ne peuvent pas tenir la route. Il y en a d'autres qui ont un avantage dès le départ.

- Le comité qu'Alcan a demandé à Monsieur Arthur Gobeil de mettre en place pour interpeller les différents acteurs de ses cinq blocs, est-ce que ce sera suffisant pour créer une dynamique de concertation? Quel est l'environnement idéal, en terme d'éducation, de recherche et développement? À partir de la perspective d'Alcan, on est train de mettre en place notre démarche et ce que l'on vite ressenti c'est que seul on ne pouvait pas faire aboutir les projets. C'est très difficile de faire aboutir un projet. Il y a plusieurs facettes. Il y a un bout de la corde que nous on a mais il y a plusieurs autres intervenants. Ce que l'on a vite réalisé c'est qu'on avait besoin que tous les gens travaillent dans la même direction. Souvent, on faisait un bout pour tirer sur un projet, l'autre allait dans un autre sens et finalement on avançait de deux pas et on reculait d'un. On a senti le besoin d'avoir un comité avec les acteurs régionaux pour supporter nos projets. Mais ça ne veut pas dire qu'il ne pourrait pas y avoir le même genre d'exercice plus global pour la région, pour l'ensemble des autres projets ou pour d'autres partenaires. Pour nous, pour le moment ça rencontre très bien notre besoin. Si nous on a senti le besoin, il a fort à parier que ça pourrait être un besoin pour aussi pour d'autres partenaires.
- C'est très intéressant comme discussion parce que là on voit nettement les critères d'ordre marchand comme la recherche de profits, l'innovation, l'implantation d'industries mais qui a besoin d'être encadré maintenant dans des forums plus spécialisés. Ces forums spécialisés c'est vraiment ça le sens du développement. Le développement c'est quoi? C'est se donner les capacités de contrôle. Ce qui est intéressant c'est de voir une multinationale essayer de développer dans le milieu des capacités de contrôle par le milieu de développer son entrepreneurship. C'est vraiment un mariage des deux concepts et à l'Université si on regarde les

consortiums comme celui sur la forêt boréale et les différentes institutions de recherche qui font le lien justement entre l'entreprise privée, l'institution de haut savoir et puis les autres acteurs qui ont un rôle à jouer comme cela. Ça fait partie des nouvelles instances de contrôle en région à la fois du développement mercantile et du développement en tant que telle. On développe sa conscience, on perçoit mieux les enjeux, on perçoit mieux le contexte dans lequel on est. La responsabilité sociale d'une organisation, elle se développe justement en prenant en compte toutes ces dimensions des contextes, pas juste le contexte d'un marché mondial mais aussi les contextes des institutions régionales avec lesquelles on doit composer.

- Le positionnement formel d'Alcan c'est qu'il y a trois piliers qui gouvernent les opérations dans 140 pays. C'est les mêmes. Ce que l'on fait ici, ce n'est pas seulement ici au Saguenay-Lac-Saint-Jean qu'on le fait, c'est partout où Alcan opère. Les trois piliers, le premier élément c'est ce que l'on appelle « environnement, sécurité, santé en premier ». Ça veut dire que tout est axé dans l'entreprise, il n'y a aucun projet, aucune initiative qui va être supporté par la direction si ça ne respecte pas des standards internationaux du côté santé, sécurité et environnement. C'est la première chose. Parce que le concept qui a été fait c'est que, une grande corporation comme Alcan, ne peut pas survivre au niveau mondial si ces choses-là ne sont pas très claires. Deuxième chose, c'est le concept de développement durable, c'est le concept de durabilité. On veut se positionner pour tout ce que l'on fait, on le fait à long terme. C'est dans ce concept que notre démarche de diversification industrielle régionale s'inscrit. On pourrait avoir des belles opérations au Saguenay, attirer plus d'argent peut-être mais il y a peu d'entreprises qui s'investissent autant qu'on le fait dans l'autre côté parce que ce n'est pas notre cœur d'affaires. La raison pour laquelle on le fait, c'est pour l'aspect continuité. Le troisième volet, qui est le volet mercantile, c'est de maximiser la valeur pour les actionnaires parce que notre rôle

fondamental c'est pour maximiser les valeurs pour les actionnaires qui sont vos fonds de pension auxquels vous demandez des rendements.

- Dans cet esprit de création de mécanismes d'interaction ciblés, comment par exemple dans la nouvelle coalition de développement émergente qu'on doit tendre, comment interpeller les relations de travail par exemple par un mécanisme d'interaction? C'est un monde difficile à interpeller par essence. En même temps, on sait par la littérature scientifique sur les régions qui vont bien, ils réussissent à interpeller les relations de travail alors que nous ici dans la région, on a beaucoup de difficulté à interpeller cet enjeu-là. Une grande entreprise comme Alcan a beaucoup de parties prenantes finalement avec lesquelles elle doit composer, avec lesquelles elle doit travailler. L'Alcan à l'heure actuelle fait face à 140 contextes très différents les uns des autres. Les communautés pour eux, en terme d'analyse, c'est quelque chose de gigantesque. Ensuite, il y a les employés, on sait que dans certains pays, ils n'ont absolument pas les mêmes législations que nous. Il y a des groupes, comme par exemple la Commission Broadbent qui recommande des modifications à la loi canadienne des sociétés par actions pour qu'il y ait une certaine mesure d'extraterritorialité sur la protection des travailleurs dans le domaine de la santé, dans le domaine de l'environnement, au travail, etc. Dans le cadre de la révision de cette loi-là qui se fait aux cinq ans, c'est un processus qui est en cours à l'heure actuelle, il est possible que l'on arrive à établir ce que l'on appelle un plancher commun à toutes les entreprises, comme Alcan par exemple, qui oeuvrent dans beaucoup de pays du monde de telle sorte qu'il n'y ait pas de désavantage entre elles pour ce qui est des compagnies canadiennes oeuvrant à l'étranger. On tenterait dans le fond d'appliquer à l'étranger même des mesures qui sont dans le fond des normes environnementales et légales sur le plan de l'extension de la santé et sécurité au travail au Canada. L'environnement se complexifie comme ça. Même chose au plan des relations de travail. Il y a différentes parties prenantes et dans un comité

comme celui qui est suggéré là on voit que c'est nettement plus orienté en terme de l'appellation traditionnelle de recherche et développement, la recherche et développement au sens de l'application des savoirs à des changements technologiques particuliers qui est la mise en œuvre de ces changements par exemple dans les entreprises. Donc, vous essayez de travailler à aider la mise en place de certaines entreprises. C'est juste un aspect des différentes responsabilités d'une organisation.

- Toutes les régions de la planète, illustrent qu'elles veulent la stabilité opérationnelle pour attirer des entreprises manufacturières. Ça ne veut pas dire de se faire plumer par les entreprises, ça ne veut pas dire de ne pas réclamer des augmentations salariales et la sécurité d'emploi, la sécurité au travail etc. mais ça veut dire de le faire dans une certaine stabilité. On parlait de forums spécialisés à l'intérieur d'une coalition de développement. On mettait en évidence un forum spécialisé entreprise-opportunité. Quel type de forum spécialisé on pourrait focaliser sur les relations de travail qui semblent être un enjeu important et pour lesquelles dans la région on a traditionnellement un certain nombre de difficultés à interpeller? Les relations de travail ça fait partie du domaine le plus conflictuel des rapports marchands, c'est normal. On a un facteur travail, un facteur capital. Il y a des intérêts du côté du rendement pour l'actionnaire, il y a des intérêts évidemment de capitalisation pour l'entreprise et le travailleur lui ne veut pas se faire plumer. C'est normal, c'est conflictuel. Est-ce que l'on peut instaurer des forums permanents? Ils en ont installé justement à l'Alcan il y a quelques années. On avait installé un système de négociation permanent. Donc, il y a probablement un forum toujours à l'intérieur de l'Alcan, un forum de négociation permanent dans les relations de travail.
- Lorsque l'on parle avec une entreprise externe de venir s'installer ici, la première question qui est posée « Est-ce que je peux faire de l'argent? », la deuxième c'est « Est-ce que je vais me faire prendre en otage par les syndicats? ». La manière dont nous on travaille cette chose-là c'est que

nous ce que l'on pense c'est qu'on ne peut pas prendre les décisions, on ne peut pas se positionner à la place des leaders syndicaux, c'est à eux de prendre leur position. Notre rôle par contre c'est qu'eux soit très conscients des enjeux et qu'ils soient très conscients de l'impact de ces choses-là. On a partagé sur une base continue toute notre démarche que l'on fait du côté développement industriel et partagé en continu avec les leaders syndicaux autant à l'interne que les leaders régionaux. Nous, l'effort que l'on fait, c'est de les rendre conscients et de leur donner exactement l'heure juste par rapport à cela. Eux participent de façon active et constructive. Dans notre comité régional, on a un des leaders syndicaux qui est présent de notre côté. Il participe à tous ces forums de façon active. Sauf que, le positionnement qu'eux prennent dans des situations où il y a un enjeu conflictuel, c'est entre leurs mains. Pour la partie qui est d'amener des nouveaux emplois, travailler sur la diversification, eux ont plutôt une approche qui est positive. C'est plus par rapport aux opérations traditionnelles où c'est plus conflictuel. On a à l'interne un mécanisme de stabilité opérationnelle, on a des mécanismes pour des discussions en continu avec la partie syndicale.

- C'est sûr que ce serait très souhaitable d'avoir un positionnement syndical par rapport à quelques dimensions. Nous on les a sollicités par rapport à cela et ils sont conscients des enjeux. Sur le plan marketing, ça serait intéressant. Sauf que c'est dans leurs mains. On a un rôle aussi mais c'est à eux de jouer leur rôle.
- En région, pour conserver des bons employés est-ce qu'on doit être au niveau salarial d'Alcan et d'Abitibi-Price? Alors que quand on va à l'extérieur, les concurrents passent de vingt dollars de l'heure à quinze dollars à Trois-Rivières et à douze dollars de l'heure à Montréal.
- L'expérience que certains ont de la concertation, des forums de développement au niveau régional, les conseils régionaux de développement, ce que l'on a observé dans divers comités c'est que les leaders syndicaux quand ils travaillent au niveau régional, ils sont

vraiment des gens solidaires des problèmes de la région. Ils ne sont pas juste là comme des leaders syndicaux. Ils pensent régional. Ils sont aussi citoyen des régions. On a vu beaucoup de gens responsables. Il ne faut peut-être pas juste voir la nature conflictuelle occasionnellement de ce qui se passe au niveau des relations de travail. Il y a beaucoup de travail de collaboration qui se fait. C'est comme ça qu'on arrive à créer un contrôle des choses ce qui est la texture même du développement. Le développement c'est pour permettre quoi? C'est d'avoir les structures de contrôle qui permettent ensuite l'expansion économique, qui permettent aussi des expansions qui sont plus balancées au niveau des secteurs donc là on parle de croissance. Le développement c'est ce qui permet la croissance équilibrée à long terme. Là-dessus, ce n'est pas les leaders syndicaux qui ont bloqué le développement ou la croissance en région. Il y a des facteurs extérieurs qui ont été beaucoup plus importants entre autres le défi de contrôle que nos gouvernements assument en trop sur nos régions. C'est là dans le fond qu'on manque le plus.

- On est chanceux d'avoir une compagnie comme Alcan ici malgré tout ce que l'on peut entendre dire, c'est une compagnie exceptionnelle pour ce qui est de la troisième génération de coalition de développement. Alcan a gagné un prix international récemment par rapport à cette dimension-là. La compagnie Alcan n'est pas un gouvernement, ce que l'on fait actuellement du côté implication pour supporter la région parce qu'on ne le fera pas tout seul, on va faire juste notre bout et pas plus que notre bout non plus parce qu'on ne veut pas prendre toute la place. Si on prend toute la place, la région va être aussi dépendante mais dépendante d'autres choses. On prend très attention aussi pour impliquer tous les gens et s'assurer que l'on va faire là où on a de la valeur ajoutée où on peut vraiment aider à avancer. Mais on n'ira pas faire le bout de donner de l'argent, parce qu'on en n'a pas à donner.

Défis

- Pour illustrer la problématique que vit la région, on peut dire que l'on est sur la route et on arrive à un détour. Un détour ça ne veut pas dire que c'est la fin de la route. On a un virage à faire, c'est un virage mondial. Il faut passer d'une industrie dont la base économique repose sur l'industrie primaire pour aller vers des produits qui ont une avancée technologique.
- Il y a deux éléments clés qui sont importants pour réussir un virage de la diversification industrielle. Si on veut être capable de prendre le virage, il faut une vision claire du rôle des partenaires. Il faut que chacun fasse ce qu'il peut faire, qu'on ait la même vision et que l'on aille dans la même direction. Ça prend aussi de la maturité face aux attentes et aux efforts requis. Si on veut faire du développement qui soit durable, il faut davantage que de faire des actions ou poser des gestes qui pourraient avoir des impacts immédiats plus importants mais qui ne pourraient pas durer à long terme. Ce que nous on cherche à faire c'est de travailler pour soutenir des initiatives industrielles qui vont durer dans le temps, qui vont avoir des structures financières qui vont faire que les entreprises vont se tenir par elle-même. On pense que c'est ce qui a de plus porteur à long terme. Donc, il est nécessaire que les services financiers, qui sont un des partenaires, tout le milieu d'éducation et de la recherche qui est très bien articulé ici en région, toute la question de main-d'œuvre aussi avec les syndicats qui représentent les employés dans plusieurs secteurs, les gouvernements, la grande entreprise, qu'ils se mettent au service des entrepreneurs. On a toute l'infrastructure ici en région pour aider, maintenant il faut se mettre au service des entrepreneurs et des clients. L'essentiel de notre démarche chez Alcan, c'est de mettre l'entrepreneur au centre, accompagner l'entrepreneur et partager avec lui certaines connaissances que nous on a sur les produits et sur les marchés. Ce n'est pas les services financiers, la recherche ou les gouvernements qui vont créer de l'emploi, ce sont les entrepreneurs avec

des bons projets d'entreprise et des contrats qui viennent de clients. Il y a un marathon à faire pour être capable de développer une structure d'affaires qui soit durable à long terme. Il faut aussi avoir la maturité d'accepter que toutes les idées ne deviendront pas des projets et que tous les projets ne deviendront pas des usines. Par expérience, on peut dire que l'on a beaucoup de projet et on travaille depuis quelques années à ramasser tous ces projets. Des fois on a d'excellentes idées mais très rapidement on élimine plus que 50 % des idées. On arrive avec une dizaine de projets que l'on pense qui seraient intéressants. Ça passe de « idée » à « projet » lorsqu'on a un contrat. Quand il n'y a pas de contrat, c'est toujours des idées. Faire arriver un projet demande beaucoup de rigueur, d'acharnement, il faut accepter d'être les meilleurs au niveau de la qualité, des coûts de services, des délais.

- En ce qui à trait au virage que la région doit faire au niveau primaire, le virage ce n'est pas la fin de la route. La route ne peut pas toujours être droite non plus et c'est vraiment important que tous les intervenants aient la même vision et que tout le monde travaille ensemble. À nous tous, meilleures sont les chances.
- On a bien ciblé certains de nos défis de gouvernance et peut-être éventuellement aussi de réalisation d'une nouvelle démocratie en région. Ce sont des problèmes de groupe, il faut délibérer en groupe. On ne peut pas régler tout seul des problèmes qui sont des problèmes de société. On voit bien l'articulation qu'il devrait y avoir entre les différents acteurs de la société, dans le contexte de mondialisation qui est un fait qu'on ne peut pas refuser et où la société régionale est interpellée à se reconstruire pour mieux y faire face.
- Le défi de la gouvernance, on peut l'aborder sous l'angle des problèmes d'unification des visions que l'on a. C'est ça le problème de la coalition de développement que l'on a présentement dans la région, c'est que l'on n'a pas affaire à une seule vision des choses, on a affaire à plusieurs visions.

- Il y a une douzaine de filières techniques de transformation : la filière du forgeage, la filière du câble, etc. Dans chacune de ces filières, il y a une série d'équipements qui est requise. Donc, si on veut aller directement de la première transformation à la troisième, il manque quelque chose entre les deux. Il faut graduellement, au fil des années, d'être capable de meubler certaines de ces filières-là. Lorsqu'on indiquait que l'on avait fait chez Alcan un plan stratégique pour voir les secteurs dans lesquels on pense qu'il y a le plus de chance de réussite, on a identifié des secteurs où on pourrait essayer d'aider à introduire des entreprises pour faire ces étapes-là. On a aussi certaines choses qui sont existantes comme à l'usine Saguenay qui fait de la tôle mais ce qui manque c'est des systèmes pour étirer la tôle, pour la couper, la mettre en forme. Ce que l'on peut dire c'est que c'est un travail qui est identifié, qui est adressé, ce n'est pas Alcan qui va nécessairement faire par lui-même ces choses-là mais c'est les jeux du marché. Lorsqu'il y a un entrepreneur qui est prêt à prendre un bloc de travail, qui est capable d'identifier un volume d'affaires suffisant pour justifier la mise sur pied d'une usine ou d'un centre d'opération, oui ça va se faire.
- Ce sont les projets avec des avantages compétitifs qui attirent les entrepreneurs et qui attirent les entreprises. Donc, ce qu'il faut travailler c'est vraiment des projets solides.
- Ce que nous on a vu, c'est que l'on veut vraiment concentrer nos énergies sur l'entrepreneur et les contrats. Ce que l'on pense c'est que durant les dix ou quinze dernières années, on ne pouvait pas tout à fait faire cela parce qu'il manquait trop de choses alentour. Mais maintenant que l'on a une infrastructure qui est très solide, là on est capable de bien aider l'entrepreneur mais il faut que les organismes se tournent vers l'entrepreneur aussi parce que c'est lui qui va créer des emplois à partir d'opportunités. C'est pour cela que nous on veut vraiment axer tous nos efforts vers l'entrepreneur et vers les clients. C'est ça qui est l'élément qui démarre les projets.

- On a mis en évidence un comité technique spécifique autour de l'entrepreneurship et des opportunités d'affaires. C'est fort intéressant parce qu'on a cru qu'il s'agissait de stimuler l'entrepreneurship mais en fait il faut aller beaucoup plus loin et faire des liens entre les opportunités d'affaires et la formation aussi et l'entreprise.
- C'est une question importante parce que l'on met en place tout le mécanisme qui s'appelle la Société de la Vallée de l'aluminium et puis c'est de l'approche par les « cloisters » qu'on appelle où un des critères fondamentaux, bien sûr la recherche et développement, mais un des critères fondamentaux c'est la coalition de développement c'est-à-dire la capacité d'offrir un « package deal » aux entreprises. On semble avoir un certain nombre de difficultés à attacher les relations de travail, attacher la stabilité opérationnelle avec les syndicats. Ce n'est pas une critique envers les syndicats mais dans ce sens-là, est-ce un peu utopique de penser de développer la Vallée de l'aluminium et de mettre beaucoup de moyens si on n'est pas capable au minimum d'avoir une coalition solide à offrir aux entreprises.
- Il faut que les entreprises soient dans un créneau ou dans une fourchette de salaire qui est en relation avec le domaine d'affaires où elles veulent compétitionner. C'est sûr qu'une PME qui veut compétitionner dans un domaine particulier ne peut pas prendre le salaire des grandes alumineries. Ça c'est un grand débat et c'est un débat important. Chez Alcan, on l'a même à l'interne parce qu'on veut démarrer des entreprises de deuxième transformation dans la région et le marché est à 15 \$ et 18 \$ dollars de l'heure, il n'est pas à 30 \$ de l'heure. Nous on base nos plans d'affaires là-dessus et ça va être un bon défi tantôt pour les relations de travail. Ce que l'on fait c'est une approche un par un, on accompagne certains entrepreneurs par tous, ceux qui ont le goût d'aller plus loin on les accompagne. C'est vraiment du cas par cas. Lorsque l'on aide un entrepreneur à monter son plan d'affaires, si le marché appelle pour des salaires à 16 \$ de l'heure, on leur dit « Fonctionnez à

16 \$ de l'heure » parce que s'ils fonctionnent à 30 \$ de l'heure, ils ne pourront pas durer. Il n'y a pas de mécanisme artificiel qui peuvent tenir. Quand on disait qu'on cherche à développer des plans d'affaires qui se tiennent par eux-mêmes, si on le tient artificiellement par un mécanisme quelconque ça va tenir six mois, un an et ça va planter du nez. Il faut que la business se tienne par elle-même selon les règles du jeu du domaine où elle est.

- Si les gens ne veulent pas travailler à des niveaux de salaires qui sont des niveaux internationaux, qui est dans la fourchette du domaine qu'ils compétitionnent, dans beaucoup de cas dans la transformation de l'aluminium c'est quinze à vingt dollars de l'heure, oublions cela, on n'aura jamais d'entreprises.
- C'est sûr qu'une entreprise dans le domaine manufacturier, le son de cloche est très clair. Si elle arrive dans la région et que finalement tout le monde réclament les salaires de l'Alcan, l'entreprise devient non rentable. Les investisseurs se parlent quelque part, eux aussi ont leur forum.
- Ici dans la région, les gens n'ont pas à payer le transport s'ils s'approvisionnent en lingot. S'ils veulent un produit qui doit aller tourner quelque part aux États-Unis, pour avoir une première étape de transformation et revenir, là il y a le transport aller-retour. Il faut que le client là-bas qui achète le lingot pour le modifier, il va charger ses coûts de transformation pour le retour. C'est pour ça que si on veut éventuellement aller dans la troisième transformation, c'est toute la filière qu'il faut monter. Si on passe du lingot et que l'on passe directement au dernier point, il faut faire un grand détour pour y revenir. Il faut monter les étapes une par une pour être capable de monter la chaîne régionalement et avoir accès à des produits de plus en plus sophistiqués en région.
- On parlait de syndicalisation, de problèmes un peu que l'on a au niveau salarial qu'on vit dans la région. Certains pensent que ça doit passer par

une sensibilisation auprès des travailleurs. Les travailleurs ne sont pas nécessairement conscients de l'impact réel qu'ils peuvent avoir. Ils ne sont pas non plus conscients de l'impact du taux horaire global d'une entreprise qui fait qu'elle peut être compétitive. Quand les gens commencent à être sensibilisés, on parle d'un meilleur contrôle, d'être plus compétitif au niveau mondial. C'est un peu ce que l'on vit actuellement en région. C'est un peu causé peut-être par les grandes entreprises où les salaires sont plus élevés.

- Au niveau des relations de travail et sur l'implication des travailleurs, Alcan a développé certains processus de récupération par exemple à l'intérieur de l'usine donc il y a un travail qui peut se faire à travers les opérations comme ça au niveau des travailleurs. Donc, cela ça aide beaucoup.
- Le problème de la coalition de développement que l'on a à monter dans la région à l'heure actuelle va être difficile à réaliser parce que la structure de gouvernement qu'on a mis en place a trop laissé de côté tout ce qui a été fabriqué en région à travers par exemple les dix-sept commissions sectorielles du CRCDD. Ce sont des tables qui continuent à fonctionner à l'heure actuelle et qui vont finir par trouver leur place dans la nouvelle gouvernance régionale. Ce n'est pas vrai qu'avec quelques élus au niveau régional dans la Conférence régionale des élus, que l'on va avoir vraiment une coalition de développement.
- Oui, on a du bon potentiel. Il faut se démarquer dans des créneaux à haute valeur technologique.

Pronostic

- Si on est « smart », on va être capable de saisir toutes les opportunités qui peuvent se présenter pour justement créer des entreprises dans ce domaine-là.
- Ce que l'on voit du côté secteur primaire ça va être une courbe décroissance qui va être inévitable.
- Plus on a d'entrepreneurs, plus il va y avoir de dynamisme.

- Un jour à force de travailler des projets, on va remplir tranquillement les cases vides. Mais on parle dans une palette de cinq, dix, quinze ans. C'est une industrie que l'on monte. Ce n'est pas quelque chose qui va se faire du jour au lendemain. C'est une industrie qu'il faut monter.
- Ça va dépendre de notre capacité à travailler ensemble mais certains sont très conscients que l'on va réussir à tourner le virage.