

Les Cahiers de droit



Contrat et citoyenneté. La politique d'achat régional d'une entreprise multinationale

Jean-Guy Belley

Volume 34, Number 3, 1993

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/043241ar>
DOI: <https://doi.org/10.7202/043241ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Faculté de droit de l'Université Laval

ISSN

0007-974X (print)
1918-8218 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Belley, J.-G. (1993). Contrat et citoyenneté. La politique d'achat régional d'une entreprise multinationale. *Les Cahiers de droit*, 34(3), 1063–1124.
<https://doi.org/10.7202/043241ar>

Article abstract

Saint-Jean. The present paper focuses on the extracontractual normative forces orienting these exchanges and their future evolution.

From a theoretical standpoint, one can expect two main sources of the external normativity impinging on the contractual relations studied here. On one hand, the multinational firm will tend to capitalize on its market power in order to profit maximally from the local industrial organization. On the other hand, the local community can potentially generate a distinct « social law » which could impose on the economic agents some specific duties serving the general interests of the community.

Over the last fifteen years, Alcan and the community have been engaged in the process of renegotiating the terms of their global exchange. Frequently expressing their views in the rhetoric of citizenship, the officers of the firm and the representatives of the local elites are reassessing the benefits they get respectively from their relationship. They try to redefine the terms of their social contract accordingly. The historical background of interdependence between the firm and the community strongly affects the renegotiation. In terms of regional polity rather than municipal entities, the community is still in its formative stage. Given its multinational and national dimensions, the firm has always had a mitigated allegiance to the community.

Along with the modernization of its productive capacities which leads to a permanent reduction of Alcan's workforce, the firm has initiated a marked decentralization of its purchasing activities. A new regional purchasing department has been set up and the relevant organizational rules have been modified. Two main objectives go hand in-hand with the promotion of a more effective « buy local » policy. First, Alcan seeks to optimize its purchasing power by rationalizing the choice of its suppliers and by looking for large-scale economies through standard form contracts of a longer term. Secondly, the firm has embarked on an impressive program of « total quality control » whose impact will be to strengthen the links with a restricted number of privileged subcontractors.

Even though the new strategy of the firm remains subject to contextual counterforces, one can already predict that it will constitute a significant element of the global trade-off between the firm and the community. A new dynamics of legal pluralism is emerging along the following trends. With the state gradually disengaging from its dominant political role, the regional community gains legal ascendancy. The norms imposed on the economic agents will therefore reflect more directly the dynamics of interlegality occurring in the regional economic space. Given the rights and privileges conferred by its citizen status, Alcan is still in a position to exert a major influence on the definition of the new regional economic and legal order. The implementation of the recent purchasing policies will accentuate the integration of the most important suppliers into the legal order of the firm. It could eventually lead to the formation of a new « social law » corresponding to the network of Alcan local suppliers.

Contrat et citoyenneté. La politique d'achat régional d'une entreprise multinationale*

Jean-Guy BELLEY**

Le présent article est le troisième compte rendu d'une recherche empirique sur les contrats de l'entreprise Alcan (Sécal) avec ses fournisseurs du Saguenay-Lac-Saint-Jean. Il porte plus particulièrement sur les composantes extracontractuelles de la normativité à laquelle obéissent ces échanges de biens et de services.

Du point de vue théorique, on peut s'attendre à deux sources principales de la normativité externe des relations contractuelles étudiées ici. D'une part, l'entreprise multinationale tendra normalement à utiliser son pouvoir de marché pour infléchir à son profit l'organisation industrielle locale. D'autre part, la communauté régionale peut générer son propre « droit social » et imposer aux agents économiques des obligations favorisant les intérêts généraux de la communauté.

Depuis une quinzaine d'années, Alcan et la communauté du Saguenay-Lac-Saint-Jean sont engagées dans un processus de renégociation des conditions de leur échange global. À travers un discours qui emprunte

* Le présent article est le troisième compte rendu d'une recherche empirique sur la pratique contractuelle de l'entreprise Alcan au Saguenay-Lac-Saint-Jean. La recherche a été subventionnée par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada. L'auteur remercie M. Mark Prentice, étudiant à la maîtrise en droit et titulaire d'une maîtrise en anthropologie de l'Université Laval. Il a agi comme assistant de recherche pendant la majeure partie de la période de collecte des données. Les observations effectuées et les interprétations proposées sont de l'entière responsabilité personnelle de l'auteur. Elles ne prétendent nullement exprimer le point de vue de l'entreprise ou des personnes à son service. L'auteur exprime sa vive reconnaissance à la direction et au personnel du Service régional de l'approvisionnement pour avoir collaboré à cette recherche avec une ouverture d'esprit qui fait honneur à l'entreprise. La rédaction du présent texte a bénéficié des commentaires émis par les membres du Réseau québécois du programme « Droit et société » de l'Institut canadien de recherches avancées. L'auteur les en remercie.

** Professeur titulaire, Faculté de droit, Université Laval ; membre (*fellow*) de l'Institut canadien de recherches avancées (programme « Droit et déterminants de l'ordre social »).

fréquemment à la rhétorique de la citoyenneté, les dirigeants de l'entreprise et les représentants de l'élite régionale réévaluent leurs bénéfices respectifs et tentent de redéfinir en conséquence les éléments du contrat social entre la firme et la communauté. L'histoire des rapports d'interdépendance entre les parties pèse lourdement sur l'orientation de cette négociation. La citoyenneté régionale en est encore au stade de l'émergence. L'allégeance de l'entreprise à la communauté reste mitigée par ses dimensions multinationale et nationale.

Parallèlement à la modernisation des usines qui entraîne une réduction permanente de sa main-d'œuvre, Alcan a opéré une forte décentralisation de ses activités d'approvisionnement. Une division régionale des achats a été établie et la réglementation pertinente modifiée. Tout en cherchant à rendre plus efficace sa politique d'achat régional, l'entreprise poursuit deux objectifs complémentaires. Elle veut d'abord tirer un meilleur parti de son pouvoir d'achat en rationalisant le choix de ses fournisseurs et en concluant avec eux des conventions ou des protocoles qui prévoient des escomptes de volume en retour d'une durée plus longue. Alcan a par ailleurs établi un ambitieux programme d'assurance qualité qui aura pour effet d'accroître l'intensité de ses liens avec un nombre réduit de sous-traitants privilégiés.

Même si les nouvelles politiques d'Alcan restent soumises aux aléas de la conjoncture, on peut déjà prévoir qu'elles constitueront un élément important de l'échange global entre l'entreprise et la communauté. Une nouvelle dynamique du pluralisme juridique se fait jour présentement. L'État québécois cherchant à se désengager graduellement de son rôle dominant, la communauté régionale devrait s'affirmer de plus en plus du point de vue politique et juridique. Les normes imposées aux agents économiques devraient en conséquence refléter plus directement la dynamique d'interlégalité à l'intérieur de l'espace économique régional. Compte tenu des droits et des privilèges qui lui ont été concédés, Alcan reste en mesure d'exercer une forte influence sur la définition du nouvel ordre économique et juridique régional. La mise en œuvre des nouvelles politiques d'approvisionnement devrait accroître l'intégration des fournisseurs les plus importants au sein de l'ordre juridique de l'entreprise. Elle pourrait aussi conduire à la formation d'un nouveau cadre de droit social exprimant la dynamique interne du réseau des fournisseurs locaux d'Alcan.

This is the third report of an empirical study of the contracts between Alcan Canada Limited (Sécal) and its local suppliers in Saguenay-Lac-

Saint-Jean. The present paper focuses on the extracontractual normative forces orienting these exchanges and their future evolution.

From a theoretical standpoint, one can expect two main sources of the external normativity impinging on the contractual relations studied here. On one hand, the multinational firm will tend to capitalize on its market power in order to profit maximally from the local industrial organization. On the other hand, the local community can potentially generate a distinct « social law » which could impose on the economic agents some specific duties serving the general interests of the community.

Over the last fifteen years, Alcan and the community have been engaged in the process of renegotiating the terms of their global exchange. Frequently expressing their views in the rhetoric of citizenship, the officers of the firm and the representatives of the local elites are reassessing the benefits they get respectively from their relationship. They try to redefine the terms of their social contract accordingly. The historical background of interdependence between the firm and the community strongly affects the renegotiation. In terms of regional polity rather than municipal entities, the community is still in its formative stage. Given its multinational and national dimensions, the firm has always had a mitigated allegiance to the community.

Along with the modernization of its productive capacities which leads to a permanent reduction of Alcan's work force, the firm has initiated a marked decentralization of its purchasing activities. A new regional purchasing department has been set up and the relevant organizational rules have been modified. Two main objectives go hand in hand with the promotion of a more effective « buy local » policy. First, Alcan seeks to optimize its purchasing power by rationalizing the choice of its suppliers and by looking for large-scale economies through standard form contracts of a longer term. Secondly, the firm has embarked on an impressive program of « total quality control » whose impact will be to strengthen the links with a restricted number of privileged subcontractors.

Even though the new strategy of the firm remains subject to contextual counterforces, one can already predict that it will constitute a significant element of the global trade-off between the firm and the community. A new dynamics of legal pluralism is emerging along the following trends. With the state gradually disengaging from its dominant political role, the regional community gains legal ascendancy. The norms imposed on the economic agents will therefore reflect more directly the dynamics of inter-legality occurring in the regional economic space. Given the rights and privileges conferred by its citizen status, Alcan is still in a position to exert a major influence on the definition of the new regional economic and legal

order. The implementation of the recent purchasing policies will accentuate the integration of the most important suppliers into the legal order of the firm. It could eventually lead to the formation of a new « social law » corresponding to the network of Alcan local suppliers.

	<i>Pages</i>
1. Les sources de la normativité contractuelle	1067
1.1 Le pouvoir de marché et l'organisation industrielle locale	1068
1.2 Le droit social et l'interaction des ordres juridiques	1071
2. La renégociation des rapports de citoyenneté	1076
2.1 La rhétorique patriotique	1077
2.2 Les éléments du contrat social	1080
3. Le poids de l'histoire	1083
3.1 Une citoyenneté en émergence : la communauté régionale	1083
3.2 Une citoyenneté mitigée : l'entreprise multinationale	1085
4. Une citoyenneté stratégique : la politique d'achat régional	1089
4.1 La régionalisation de l'approvisionnement	1091
4.1.1 Une nouvelle stratégie	1091
4.1.2 Une nouvelle réglementation	1097
4.2 Les conventions d'achat et les protocoles d'entente	1100
4.3 Les programmes d'assurance qualité	1105
4.4 Les limites de la stratégie régionale	1113
5. La nouvelle dynamique du pluralisme juridique	1116
5.1 L'entreprise, l'État et la région	1116
5.2 L'entreprise et ses fournisseurs locaux	1122

L'espace comme tel, unique et global, est je le crains, un artefact philosophique [...] Ce qui demeure sûr est désormais la prolifération des espaces.

Michel SERRES,
Le passage du Nord-Ouest, p. 68.

La région par excellence serait, d'une part, un territoire naturel, c'est-à-dire délimité par la géographie et, d'autre part, un territoire politique, régi par un Droit propre.

Jean-Paul DESBIENS,
« Ombrageux royaume », *Possibles*, vol. 12, n° 2,
1988, p. 31.

1. Les sources de la normativité contractuelle

Le présent texte est le troisième compte rendu d'une recherche empirique sur la pratique contractuelle de la société multinationale Alcan dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean. Je m'intéresse plus particulièrement aux échanges entre cette très grande entreprise manufacturière et ses fournisseurs locaux de biens et de services. Chaque année, les achats d'Alcan dans la région totalisent environ 150 millions de dollars et requièrent la conclusion de plusieurs milliers de contrats avec quelques centaines de fournisseurs. L'objectif principal de la recherche est de mettre en évidence les composantes de la normativité contractuelle qui préside à la régulation de ces échanges commerciaux et d'en comprendre l'évolution.

Une première analyse¹ m'a permis de conclure que cette pratique contractuelle se réalise dans une large mesure en marge du droit et de la justice étatiques. Les contrats d'approvisionnement participent en général de rapports inégaux au sein desquels les fournisseurs consentent à leur dépendance tandis qu'Alcan accepte d'agir avec bienveillance. Ces échanges trouvent leur normativité première dans un « champ social semi-autonome² » caractérisé par l'hégémonie économique d'Alcan et par une culture traditionnelle dont on ne s'affranchit encore que dans des cas assez rares. Par cette première conclusion, ma recherche rejoint les études empiriques réalisées dans d'autres contextes nationaux et pour d'autres types d'activité économique qui ont également montré que la référence au droit de l'État et le recours à ses tribunaux n'ont qu'une importance marginale dans la vie quotidienne des affaires³.

-
1. J.-G. BELLEY, « L'entreprise, l'approvisionnement et le droit. Vers une théorie pluraliste du contrat », (1991) 32 *C. de D.* 253.
 2. S. FALK MOORE, « Law and Social Change: The Semi-Autonomous Social Field as an Appropriate Subject of Study », (1973) 7 *Law & Soc. Rev.* 719.
 3. S. MACAULAY, « Non-Contractual Relations in Business: A Preliminary Study », *American Sociological Review*, vol. 28, n° 1, 1963, p. 55; H. BEALE et T. DUGDALE, « Contracts Between Businessmen: Planning and the Use of Contractual Remedies », (1975) 2 *British Journal of Law and Society* 45. Même lorsqu'on en sollicite activement la protection, les lois étatiques n'influent que de façon indirecte sur la régulation des échanges à l'intérieur des systèmes contractuels modernes : S. MACAULAY, « Changing a Continuing Relationship Between a Large Corporation and Those who Deal with It: Automobile Manufacturers, their Dealers, and the Legal System », (1965) *Wis. L. Rev.* 483 et « Changing a Continuing Relationship Between a Large Corporation and Those who Deal with It: Automobile Manufacturers, their Dealers, and the Legal System, Part II », (1965) *Wis. L. Rev.* 740.

Une deuxième analyse⁴ a consisté à pénétrer au cœur de l'ordre juridique privé d'Alcan pour y étudier l'organisation interne des activités d'approvisionnement. Profitant de l'autonomie qui lui est laissée en ce domaine par l'État et par le groupe multinational dont elle fait partie, l'entreprise s'est donné une réglementation très détaillée au nom d'une gestion scientifique des achats. Cette réglementation est mise en œuvre à travers des systèmes informatisés qui permettent à la fois la décentralisation des décisions d'achat et la centralisation de l'information et du contrôle requis pour la réalisation des politiques d'ensemble. En faisant accéder la gestion de ses achats au rang d'une véritable stratégie d'entreprise, la haute direction d'Alcan a favorisé l'émergence d'un droit autonome de l'approvisionnement à l'intérieur de son ordre juridique global. Forts d'une identité fonctionnelle plus affirmée, les services des achats ont redéfini les rôles des acheteurs et leurs relations avec les autres composantes de l'entreprise sur la base d'une nouvelle culture juridique⁵ traduisant une conception différente de l'approvisionnement.

Il était inévitable que cette nouvelle culture juridique interne ait des effets sur les contrats avec les fournisseurs et plus généralement sur les rapports entre l'organisation et son environnement socio-économique. Les nouvelles politiques visent à mieux intégrer les fournisseurs pour accroître le rendement et la qualité des achats. L'entreprise cherche à maximiser les avantages de son pouvoir de marché. Les efforts en ce sens ont été particulièrement manifestes au Saguenay-Lac-Saint-Jean où se concentrent la majorité des établissements de l'entreprise et la plus grande partie de sa production. L'objectif du présent texte est d'apprécier la portée des nouvelles politiques d'Alcan du point de vue de la normativité à laquelle obéissent les échanges avec les fournisseurs dans un espace où l'entreprise a joué un rôle considérable depuis plus de 50 ans, mais qui se transforme présentement à la faveur d'un déclin économique général et de l'émergence d'une conscience politique régionale.

1.1 Le pouvoir de marché et l'organisation industrielle locale

L'énorme pouvoir de marché d'Alcan et la supériorité évidente de ses moyens par rapport à ceux de ses fournisseurs locaux peuvent amener à présumer que les politiques et les règles d'approvisionnement adoptées par

4. J.-G. BELLEY, « Les transformations d'un ordre juridique privé. Les contrats d'approvisionnement à l'ère de la cybernétique et de la gestion stratégique », (1992) 33 C. de D. 21.

5. La notion de « culture juridique » utilisée ici est celle que propose M. CHIBA, *Legal Pluralism : Toward a General Theory through Japanese Legal Culture*, Tokyo, Tokai University Press, 1989, pp. 159-169.

l'organisation pour sa gestion interne constituent l'essentiel sinon la totalité de la normativité à laquelle obéissent ses rapports avec les fournisseurs. La logique bien connue des contrats d'adhésion serait dans cette hypothèse le pivot normatif des échanges. Malgré sa pertinence indéniable, cette vision des choses ne permet d'appréhender qu'une partie de la normativité contractuelle.

Elle tend d'abord à faire oublier que l'échange, même très inégal, comporte toujours une dimension de bilatéralité et de coopération qui procure à la partie la plus faible le pouvoir d'infléchir la normativité contractuelle dans le sens de ses besoins et de ses intérêts. C'est en particulier le cas lorsque les partenaires doivent envisager une relation contractuelle de longue durée en l'inscrivant dans une structure de régulation plus ou moins différente de celle du marché⁶. Qui plus est, les mécanismes de coopération interfirmes sont généralement conçus par l'entreprise la plus puissante avec l'intention de partager ses ressources avec des partenaires privilégiés qui répondront mieux à ses besoins si leur propre pouvoir de marché s'en trouve accru. La relation contractuelle est ainsi la source d'un pouvoir nouveau dont la répartition évoluera de façon dynamique. L'interdépendance qui en résulte rend plus intenses les normes de réciprocité, de solidarité et de préservation de l'avenir de la relation au nom desquelles chaque partenaire se trouve incité à pratiquer l'autolimitation de son pouvoir⁷.

La vision des choses fondée exclusivement sur le fait du pouvoir de marché des grandes entreprises, particulièrement dans les régions périphériques, a pour second inconvénient de sous-estimer l'influence du milieu social au sein duquel se réalisent les échanges bilatéraux. Les travaux des spécialistes de l'économie industrielle montrent que la régulation effective des échanges dans un espace économique donné obéit non seulement aux forces conjuguées du marché et de l'organisation⁸, mais aussi aux conventions sociales, explicites ou non, qui réduisent l'incertitude de l'action pour l'ensemble des acteurs⁹. La sociologie et la géogra-

6. O.E. WILLIAMSON, « Transaction-Cost Economics : The Governance of Contractual Relations », (1979) 22 *J.L. & Econ.* 233.

7. I.R. MACNEIL, *The New Social Contract. An Inquiry into Modern Contractual Relations*, New Haven, Yale University Press, 1980, pp. 36-70.

8. C. MÉNARD, *L'économie des organisations*, Paris, Éditions La Découverte, 1990 ; J.-L. RAVIX, « L'émergence de la firme et des coopérations interfirmes dans la théorie de l'organisation industrielle : Coase et Richardson », *Revue d'économie industrielle*, n° 51, 1990, p. 202 ; K. IMAI et H. ITAMI, « Interpenetration of Organization and Market. Japan's Firm and Market in Comparison with the U.S. », *International Journal of Industrial Organization*, vol. 2, n° 4, 1984, p. 285.

9. J.-P. DUPUY *et al.*, « L'économie des conventions », *Revue économique*, vol. 40, n° 2, 1989, p. 141.

phie économiques révèlent également que les échanges concrets se ressentent toujours des particularités des collectivités au sein desquelles ils se réalisent. Le mode de structuration des systèmes industriels locaux¹⁰, les institutions et les normes de comportement économique propres à une collectivité¹¹, les rapports que les différents acteurs entretiennent avec l'espace socialement et politiquement organisé¹², produisent une normativité générale à laquelle même les échanges de ceux qui détiennent un important pouvoir de marché n'échappent pas.

Ce serait d'ailleurs une erreur de supposer que les agents économiques dominants sont les plus prompts à s'isoler du milieu social et à se prémunir contre toute influence de sa normativité propre. Ils peuvent, au contraire, se révéler très soucieux d'établir des rapports étroits et positifs avec la communauté environnante. L'ampleur de leurs investissements dans l'espace local les incite à rechercher une plus grande stabilité des relations contractuelles. Or, cette stabilité sera mieux assurée si la stratégie de la grande entreprise et les obligations contractuelles qui en découlent pour ses partenaires se trouvent renforcées plutôt qu'affaiblies par les normes générales de la communauté.

On comprend ainsi que les grandes organisations économiques soient les plus enclines à se donner une politique des relations publiques et à se préoccuper de leur image au sein des communautés où s'exercent leurs activités¹³. Ian Macneil a bien vu qu'il y avait là une dimension de la normativité contractuelle dont l'importance s'accroît nettement dans les échanges du type relationnel. L'harmonisation des normes particulières

-
10. M.-F. RAVEYRE et J. SAGLIO, « Les systèmes industriels localisés : éléments pour une analyse sociologique des ensembles de P.M.E. industriels », *Sociologie du travail*, vol. 26, n° 2, 1984, p. 157.
 11. A. MICHELSONS, « Structures sociales et aspects institutionnels des systèmes d'industrialisation diffuse de l'Italie du Centre », *Revue internationale PME*, vol. 2, n°s 2-3, 1989, p. 185 ; A. BILLETTE et M. CARRIER, « Régulation socio-identitaire des activités économiques beauceronnes », *Recherches sociographiques*, vol. XXXIV, n° 2, 1993, p. 261.
 12. P. DICKEN et P.E. LLOYD, *Location in Space. Theoretical Perspectives in Economic Geography*, 3^e éd., New York, Harper & Row, 1990, p. 305 et suiv. ; D. LEBORGNE et A. LIPIETZ, « L'après-fordisme et son espace », *Les Temps modernes*, vol. 43, n° 501, 1988, p. 75 ; A.J. SCOTT, « Industrial Organization and Location : Division of Labor, the Firm, and Spatial Process », *Economic Geography*, vol. 62, n° 3, 1986, p. 215.
 13. Le lien traditionnellement étroit entre les politiques de relations publiques et d'approvisionnement s'impose avec encore plus d'acuité aux gestionnaires des entreprises qui se sont donné une stratégie proactive visant à faire évoluer le marché local dans un sens plus conforme à leurs besoins en biens et en services : M.R. LEENDERS, H.E. FEARON et W.B. ENGLAND, *Purchasing and Materials Management*, 9^e éd., Howewood, Irwin, 1989, pp. 14, 265-267 et 610-611.

des relations contractuelles avec les normes de la communauté environnante devient alors un facteur d'efficacité d'autant plus significatif qu'elle peut fort bien accéder au statut de « norme supracontractuelle » particulièrement contraignante pour les agents économiques dont les échanges ont le plus d'effet sur le bien-être général de la collectivité¹⁴. En ce sens, l'avantage que procure un important pouvoir de marché réside moins dans la possibilité d'échapper aux normes du milieu que dans celle de participer efficacement à leur définition et à leur évolution dans un sens compatible avec les stratégies de la grande entreprise.

1.2 Le droit social et l'interaction des ordres juridiques

Il n'y a rien de foncièrement nouveau à considérer que la normativité contractuelle ne se laisse pas déterminer uniquement par la volonté unilatérale ou bilatérale des partenaires, mais obéit aussi à des pressions externes. Les théories classiques de l'échange économique et du contrat accordent déjà à cette idée une importance centrale. La première, en postulant que les modalités et les conditions de l'échange seront normalement influencées, voire déterminées, par les lois du marché ou de la concurrence. La seconde, en considérant que la garantie de la sécurité juridique recherchée par les partenaires repose sur la conformité du contrat avec les lois impératives et l'ordre public promus par l'État.

La réflexion qui sera menée ici diffère de ces perspectives classiques en ce qu'elle s'intéresse à des pressions externes qui ne s'identifient ni aux lois de la concurrence ni aux prescriptions du droit étatique. Menée dans l'optique de la sociologie plutôt que de la science économique, cette recherche s'inscrit dans la problématique de l'« enchâssement » des échanges économiques dans le faisceau plus global des rapports sociaux¹⁵. Fondée sur la notion de « droit social »¹⁶ plutôt que sur la vision étatiste du

14. Sur la norme d'« harmonisation avec l'environnement social » et la notion de « normes supra-contractuelles », voir I.R. MACNEIL, *op. cit.*, note 7, pp. 69-70.

15. M. GRANOVETTER, « Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, vol. 91, n° 3, 1985, p. 481.

16. G. GURVITCH, *L'idée du droit social*, Paris, Recueil Sirey, 1932 (réimpression : Aalen, Scientia Verlag 1972), p. 15 : « Le droit social est un droit autonome de communion, intégrant d'une façon objective chaque totalité active réelle, qui incarne une valeur positive extra-temporelle. Ce droit se dégage directement du « tout » en question pour en régler la vie intérieure, indépendamment du fait que ce « tout » est organisé ou inorganisé. Le droit de communion fait participer le tout d'une façon immédiate à la relation juridique qui en découle, sans transformer ce « tout » en un sujet disjoint de ses membres. Le « droit d'intégration » institue un « pouvoir social » qui n'est pas essentiellement lié à une contrainte inconditionnée et qui peut pleinement se réaliser dans la plupart des cas par une contrainte relative à laquelle on peut se soustraire ; sous certaines conditions ce pouvoir social fonctionne parfois même sans contrainte. Le droit

droit entretenue par la science juridique conventionnelle, elle mène directement à la problématique du pluralisme juridique. Les sources externes de la normativité contractuelle seront principalement recherchées dans les rapports de l'organisation avec son environnement immédiat et dans les liens qui s'établissent entre l'ordre juridique d'Alcan et celui du milieu régional, aussi peu institutionnalisé que soit ce dernier quand on le compare avec celui de l'État¹⁷.

social précède, dans sa couche primaire, toute organisation du groupe et ne peut s'exprimer d'une façon organisée que si l'association est fondée sur le droit de la communauté sous-jacente objective et en est pénétrée, c'est-à-dire lorsqu'elle constitue une association égalitaire de collaboration et non une association hiérarchique de domination. Le droit social s'adresse, dans sa couche organisée, à des sujets juridiques spécifiques — personnes collectives complexes — aussi différents des sujets individuels isolés que des personnes morales — unités simples — qui absorbent la multiplicité de leurs membres dans la volonté unique de la corporation ou de l'établissement. »

17. J'emploie ici la notion d'« ordre juridique » dans un sens large pour désigner une collectivité (en l'occurrence, l'entreprise Alcan, la communauté régionale) ou un système d'action (par exemple, un réseau de coopération interfirmes) en tant qu'unité suffisamment autonome pour générer une régulation juridique qui lui soit propre. S'agissant d'appréhender les rapports entre un ordre juridique particulier et son environnement, l'autonomie en question se conçoit logiquement comme relative. Elle n'exclut aucunement la présence, au sein de l'unité considérée, d'une régulation juridique provenant d'une source externe. Comme le souligne S. FALK MOORE, *loc. cit.*, note 2, 720-723, l'autonomie relative d'un ordre s'exprime aussi à travers sa capacité d'intérioriser selon sa logique propre une normativité induite de l'extérieur. Dans un contexte disciplinaire différent, on pourrait tout aussi bien employer une notion autre que celle d'ordre juridique pour désigner la même réalité phénoménale, par exemple les notions d'organisation, de sous-système ou de champ social. On pourrait également se reporter à l'idée d'une régulation autonome sans la concevoir *a priori* comme le produit de normes plutôt que de purs rapports de forces. Le choix de l'expression « ordre juridique » repose ici sur trois considérations principales. Ce choix exprime en premier lieu l'intention d'engager un dialogue avec la pensée juridique en reconnaissant qu'elle ne peut ou ne veut se représenter un phénomène d'organisation ou de régulation qu'en le construisant comme manifestation d'un ordre juridique, à défaut de quoi la réalité observée reste pour elle un pur fait contingent que « le » droit a vocation à régir, mais qui ne jouit d'aucun statut dans la sphère de la théorie juridique. C'est bien pourquoi Santi Romano avait opté pour le concept d'« institution » (qu'il considérait comme équivalent à celui d'« ordre juridique ») de préférence au concept d'« organisation » après avoir constaté que le premier était déjà reçu dans la pensée juridique, tandis que le second n'était encore qu'un concept sociologique même s'il s'appuyait lui aussi sur l'existence d'un ordre social à laquelle se ramène fondamentalement la réalité phénoménale du droit selon S. ROMANO, *L'ordre juridique*, 2^e éd., trad. par L. François et P. Gothot, Paris, Dalloz, 1975, pp. 29-31. En deuxième lieu, la préférence pour le concept d'ordre juridique s'accompagne de l'idée que la domination n'est qu'un fondement parmi d'autres de la régulation sociale et constitue elle-même un « fait de droit » producteur de normes (E. EHRLICH, *Fundamental Principles of the Sociology of Law*, trad. par W. L. Moll, Cambridge, Harvard University Press, 1936, pp. 87-93). Cela n'oblige nullement à postuler que le droit prime la force comme le veut l'idéologie juridique ou que l'action

À l'intérieur de l'espace canadien, l'État québécois exerce ses compétences sur un territoire provincial bien délimité. À l'intérieur de l'espace québécois, la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean forme une enclave profondément dessinée par la géographie et l'histoire. À l'intérieur de l'espace régional, l'entreprise Alcan a établi ses usines sur des terrains clôturés

humaine obéit nécessairement à des normes comme le prétend l'idéalisme kantien. Enfin, le choix de la notion d'ordre juridique repose sur la constatation d'au moins une analogie fondamentale entre les phénomènes considérés et l'ordre juridique de l'État tel que le conçoivent les juristes. L'analogie constatée justifie l'emploi de la notion d'ordre juridique et invite à étudier l'interaction de tous les ordres juridiques constitués ainsi en objets d'étude isomorphes. La nature et le nombre des analogies requises pour considérer une unité de régulation sociale comme un ordre juridique dépendent de la problématique privilégiée, de l'intérêt central ou non que l'on accorde à la présence de l'État et du degré de rapprochement souhaité avec tel ou tel corpus disciplinaire. Même chez les auteurs qui se réfèrent explicitement à la problématique du pluralisme juridique, la notion d'ordre juridique peut être construite de façon plus ou moins large (voir, par exemple, S. MACAULAY, « Private Government », dans L. LIPSON et S. WHEELER (dir.), *Law and the Social Sciences*, New York, Russell Sage Foundation, 1986, 445, aux pages 446-449 ; G. ROCHER, « Pour une sociologie des ordres juridiques », (1988) 29 *C. de D.* 91, 104-107). Comme l'indique le concept de droit social de Gurvitch, l'analogie fondamentale qui servira ici de commun dénominateur tient au fait que chaque unité considérée comme ordre juridique se révèle être suffisamment consciente de son identité pour prétendre constituer une *totalité distincte capable d'intégrer* un ensemble d'acteurs en les soumettant à ses normes propres. Exiger davantage en adoptant la conception restrictive de la juridicité qui a valeur de paradigme dans la science du droit (normes explicitement formulées, élaborées, interprétées et mises en œuvre à travers des mécanismes institutionnalisés à cette fin), ce serait s'interdire à l'avance d'appréhender dans toute son étendue le pluralisme juridique dont dépend la pratique contractuelle visée. Comme E. EHRLICH, *op. cit.*, note 17, pp. 32-42, le souligne avec force, l'« ordre interne des associations sociales » manque souvent des « propositions de droit » auxquelles les juristes modernes en sont venus à limiter toute la réalité du droit étatique. Cela ne les empêche pas de reposer sur des « normes de droit » que l'on aura tort de trop isoler de l'ensemble des normes sociales au nom d'une qualification disciplinaire qui peut fort bien se révéler étrangère à la culture juridique de l'ordre considéré, voire incompatible avec elle. Tout est donc affaire de perspective d'analyse comme l'avait parfaitement compris S. ROMANO, *op. cit.*, note 17, pp. 27-28. Que l'on adopte un point de vue externe par rapport à la science du droit sans renoncer à dialoguer avec elle ou que l'on travaille de l'intérieur à partir de ses sources reconnues, mais avec l'intention d'y faire évoluer le paradigme de la juridicité dans une direction plus respectueuse de la réalité des choses, on devrait se sentir libre d'utiliser la notion d'ordre juridique sans se soucier de l'imprimatur des juristes. Les interdits dogmatiques sont du reste d'autant moins légitimes qu'il s'agit en l'occurrence de transformer ou d'amender la théorie générale du droit et non de décrire l'état d'un droit positif. Affranchie de cette servitude, l'analyse rendra plus facilement et plus adéquatement justice à des formes de normativité exclues ou négligées par la pensée juridique dominante, celles, notamment, que proposent de reconnaître P. SELZNICK, *Law, Society and Industrial Justice*, New York, Russell Sage Foundation, 1969, pp. 32-34 (*incipient and inchoate law*), et R.A. MACDONALD, « Pour la reconnaissance d'une normativité juridique implicite et « inférentielle » », *Sociologie et sociétés*, vol. 18, n° 1, 1986, p. 47.

auxquels on ne peut accéder qu'en produisant un laissez-passer. Si l'on veut comprendre la normativité des échanges entre Alcan et ses fournisseurs locaux, il ne suffit pas de connaître la réglementation interne de l'entreprise parce que l'ordre normatif de cette dernière n'a pas le monopole de la régulation juridique, même lorsqu'il s'agit de poser les conditions de ses rapports de droit privé. De même que l'espace régional et l'espace provincial se superposent à celui de l'entreprise, les ordres juridiques du Saguenay-Lac-Saint-Jean, du Québec et d'Alcan s'emboîtent l'un dans l'autre¹⁸.

L'entrepreneur local qui aspire au statut de fournisseur dans l'ordre juridique de l'entreprise peut simultanément se réclamer du statut que lui reconnaissent formellement ou non les ordres juridiques de la région et de l'État. Le droit qui préside aux contrats d'approvisionnement entre Alcan et ses fournisseurs locaux dépend des rapports que les trois ordres juridiques établissent entre eux. Il obéit à la logique enchevêtrée d'une citoyenneté à triple dimension puisqu'en devenant partie prenante à un contrat avec Alcan le fournisseur local actualise son appartenance simultanée aux trois ordres juridiques qui ont des prétentions légitimes à régir l'espace économique où se réalise cet échange¹⁹.

La dynamique des rapports entre les ordres juridiques n'est jamais fixée une fois pour toutes. Elle est modulée sur une longue période par les présupposés fondamentaux du régime économique dominant. C'est ainsi qu'en régime capitaliste l'entreprise se voit affranchie des obligations communautaires qui lui incombent dans un régime du type féodal²⁰. Mais,

18. Je me réclame ici de la problématique du *pluralisme juridique* (« conception de différents espaces juridiques superposés, combinés et mélangés ») et de l'*interlégatité* (« croisement de différents ordres juridiques » qui se distinguent notamment par leurs critères de juridicité et l'accent mis soit sur les faits, soit sur les normes) proposée par B. DE SOUSA SANTOS, « Droit : une carte de la lecture déformée. Pour une conception post-moderne du droit », (1988) 10 *Droit et société* 363, 379 et 382.

19. Le statut juridique de citoyen, sans même parler de la citoyenneté de fait, comporte des degrés et varie souvent selon que l'on envisage l'appartenance à la communauté nationale ou à une communauté locale, l'exercice d'une activité politique ou d'une activité économique-sociale. François Borella emploie l'expression « citoyennetés de superposition » pour rendre compte d'une citoyenneté qui « se pluralise selon les formes multiples de la participation à la vie publique » : F. BORELLA, « Nationalité et citoyenneté », dans D. COLAS, C. EMERI et J. ZYLBERBERG (dir.), *Citoyenneté et nationalité. Perspectives en France et au Québec*, Paris, PUF, 1991, p. 209, à la page 221.

20. La privatisation de l'entreprise en régime capitaliste signifie précisément que le contrôle politique des activités de production lui est concédé sans qu'elle soit tenue en contrepartie d'exercer des fonctions publiques ou d'offrir des services à la communauté. B. DE SOUSA SANTOS, « On Modes of Production of Law and Social Power », (1985) 13 *Int. J. Soc. Law* 299, 318.

comme en témoigne l'évolution du capitalisme occidental depuis la fin du XIX^e siècle, même ces lois fondamentales qui président aux rapports entre les ordres juridiques sont susceptibles d'être modifiées significativement à la faveur de nouveaux courants idéologiques. Celui, par exemple, de la responsabilité sociale des entreprises a incontestablement accru la pression en faveur d'une plus grande ouverture de l'ordre juridique des entreprises aux sollicitations de leur environnement²¹. Dans un régime économique où l'on adhère encore à l'idéologie de la libre entreprise, cette pression reste toutefois sujette aux reflux brusques que les entreprises peuvent justifier en se réclamant des contraintes et des défis nouveaux des conjonctures à court ou à moyen terme²².

Les rapports d'Alcan avec le milieu régional et l'évolution de ses échanges avec les fournisseurs locaux se comprennent mieux lorsqu'on les inscrit dans la problématique d'une citoyenneté multidimensionnelle et contradictoire. On peut s'attendre que chaque acteur intéressé cherche à tirer profit de l'appartenance à un ordre nouveau sans perdre pour autant les avantages des citoyennetés déjà acquises. On peut aussi présumer que chacun souhaitera bénéficier des droits de participation conférés par la citoyenneté au moindre coût possible en matière d'obligations et de contraintes rattachées au statut de citoyen. Il est, enfin, tout à fait prévisible que la multiplicité des allégeances déjà effectives ou envisageables dans l'avenir serve d'argument au moment d'établir ou de renégocier les conditions d'une citoyenneté donnée.

21. Au cours des dernières décennies, les employés des entreprises se sont vu octroyer des recours juridiques et des droits de participation plus ou moins semblables à ceux qu'ils peuvent faire valoir à titre de citoyens de l'État. Santos y voit un phénomène de « prolifération » n'impliquant pas une délégation formelle de fonctions étatiques à l'entreprise, mais constituant plutôt une simple reproduction sociale de la forme juridique de citoyenneté propre à l'État en dehors même de la sphère de ce dernier : B. DE SOUSA SANTOS, *loc. cit.*, note 20, 37. Selon Lauren B. Edelman, ce serait là un effet indirect de l'« environnement juridique » auquel les organisations seraient plus ou moins sensibles selon leur proximité avec l'État, le nombre de leurs employés et le statut de leur direction du personnel : L.B. EDELMAN, « Legal Environments and Organizational Governance : The Expansion of Due Process in the American Workplace », *American Journal of Sociology*, vol. 95, n° 6, 1990, p. 1401.

22. En France, le thème de la responsabilité sociale de l'entreprise, à l'interne à l'égard de ses travailleurs, à l'externe par rapport aux collectivités qui l'environnent, a fait l'objet d'un discours normatif significatif en particulier depuis le milieu du siècle actuel. Au cours des dernières années, à la faveur d'une conjoncture jugée critique, une conception accordant la priorité à l'économique sur le social tendrait toutefois à restaurer l'autonomie normative de l'entreprise. J. LE GOFF, « La citoyenneté dans l'entreprise à l'épreuve de la crise », dans D. COLAS, C. EMERI et J. ZYLBERBERG, *op. cit.*, note 19, pp. 317-341.

On trouvera de tout cela dans les pages qui suivent. L'idée de citoyenneté participe explicitement du discours des représentants de la communauté régionale et d'Alcan sur les insuffisances ou les mérites du comportement civique de l'entreprise (2.). La renégociation actuelle des conditions de participation à l'espace économique régional s'effectue à partir des rapports d'interdépendance qui se sont établis historiquement entre l'entreprise et son milieu (3.). La stratégie de régionalisation de l'approvisionnement adoptée par Alcan depuis une dizaine d'années peut s'analyser comme une tentative de modifier ses rapports avec les fournisseurs dans le sens de leur citoyenneté plus active au sein de l'ordre juridique de l'entreprise (4.).

Le discours récent d'Alcan se réclame d'une vision nouvelle des rapports avec la région centrée sur l'idée générale de partenariat. La stratégie de régionalisation des achats s'accompagne de la mise au point de nouveaux contrats types et d'un encadrement plus étroit de l'exécution des contrats. En conclusion (5.), on se demandera si le formalisme contractuel prôné aujourd'hui n'a pas pour fonction d'affranchir l'entreprise des obligations diffuses, imprécises et mal contrôlées que la logique de la citoyenneté régionale met à sa charge. Le défi de la normativité à promouvoir serait alors de libérer Alcan de l'emprise des rapports anciens et de la culture traditionnelle du milieu tout en lui conservant les avantages d'une organisation industrielle locale au sein de laquelle la pratique des contrats obéit davantage aux stratégies de l'entreprise qu'aux forces générales du marché. La normativité contractuelle des échanges avec les fournisseurs locaux pourrait en somme dépendre des rapports plus ou moins harmonisés qu'établiront entre eux les nouveaux ordres juridiques de la région et de l'entreprise, avec la complicité discrète et lointaine de l'État québécois.

2. La renégociation des rapports de citoyenneté

La récession du début des années 1980 semble avoir marqué un point tournant dans la symbolique des rapports entre Alcan et la communauté régionale. La conscience des enjeux est devenue plus vive. Les stratégies et les attentes respectives s'expriment plus ouvertement. Les prétentions à travers lesquelles on cherche à donner un contenu normatif précis au rapport d'interdépendance entre l'entreprise et la région font partie du discours public.

La tonalité conflictuelle des discours indique que la communauté et l'entreprise se trouvent présentement dans une phase de renégociation des conditions de leur échange global. L'enjeu est de savoir quelles seront la nature et l'ampleur des retombées économiques des activités d'Alcan dans la région, maintenant qu'il est admis de part et d'autre que la modernisation

des établissements de l'entreprise s'accompagne d'une diminution permanente des emplois requis pour leur exploitation.

2.1 La rhétorique patriotique

Les universitaires ont apporté une caution scientifique aux revendications de la communauté en évaluant de façon très critique le rôle joué par les agents économiques traditionnellement dominants dans l'histoire du développement régional :

Personne n'a encore étudié précisément pourquoi et comment le Saguenay-Lac-Saint-Jean a momentanément perdu ses avantages comparés. Dans une étude effectuée au Brésil, Mueller a démontré, pour le compte de l'ONU, que les multinationales créent à long terme du chômage dans les régions d'implantation. Quel rôle les multinationales ont-elles réellement joué dans le développement du Saguenay-Lac-Saint-Jean ?... Nos PME sont moins importantes, moins dynamiques et moins nombreuses que dans le reste du Québec. Serions-nous dépourvus d'initiatives, de moyens ou de possibilités ?... Pourquoi²³ ?...

Dans un document préparatoire à la tenue du Sommet socio-économique de 1984, le directeur de la maîtrise en gestion des petites et moyennes organisations de l'Université du Québec à Chicoutimi exprime sans ambages un point de vue que l'on peut considérer comme un leitmotiv d'action collective disponible pour quiconque voudra augmenter la pression politique sur les agents économiques de la région :

Au Saguenay-Lac-Saint-Jean, les grandes questions relatives au développement ont toujours été le lot de centres décisionnels extérieurs à la région. Jusqu'en 1960, le leadership a été laissé à la grande entreprise qui a façonné la structure économique que nous connaissons. Dans les années '60, le gouvernement a pris la relève pour réduire les disparités [...] et établir des conditions favorables au développement. Toutefois, ces interventions téléguidées du centre n'ont pu empêcher [...] l'accroissement du taux de chômage [...] Donc, devant les limites de ces actions planifiées et gérées de l'extérieur, les milieux régionaux ont commencé à assumer une plus grande part de leur propre développement²⁴.

Implicitement ou explicitement, le rôle historique joué par Alcan et ses stratégies actuelles tiennent toujours une place centrale dans les préoccupations de la communauté régionale. En 1989, au moment où l'entreprise vient de réaliser les profits les plus importants de son histoire, les auteurs d'une imposante histoire générale du Saguenay-Lac-Saint-Jean y font référence dans les termes suivants :

-
23. A. LAPOINTE, P. PRÉVOST et J.-P. SIMARD, *Économie régionale du Saguenay-Lac-Saint-Jean*, Chicoutimi, Gaëtan Morin éditeur, 1981, p. 272.
 24. P. PRÉVOST, « Table sectorielle : concertation et pouvoir régional », dans SOMMET SOCIO-ÉCONOMIQUE DU SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN, *État de la situation. Partie II : Analyses sectorielles*, Jonquière, s.d., p. 90.

Pour l'Alcan, le Saguenay-Lac-Saint-Jean est devenu le centre nerveux de la production du métal brut. Alcan s'est limitée à la production du métal de première fusion en région, ce qui réduit d'autant la possibilité pour le Saguenay-Lac-Saint-Jean de profiter du rayonnement international de cette entreprise pour accroître sa part des retombées économiques au niveau de la transformation industrielle des produits de l'aluminium. La situation devient d'autant plus préoccupante pour les régionaux que la modernisation des installations locales implique une diminution importante des emplois. Dans ce processus de rajeunissement, Alcan accroît sensiblement ses profits sans avoir à redéfinir ses responsabilités vis-à-vis une communauté qui bénéficie de moins en moins des retombées de ses activités²⁵.

Peu de temps après, le président d'Alcan s'inscrit en faux contre cette affirmation. Faisant le bilan des investissements et des autres initiatives de son entreprise dans la région, il s'emploie à montrer qu'Alcan est plus que jamais solidaire de la région tout en concevant différemment son rôle :

La dernière fois que j'ai eu le privilège de m'entretenir avec vous [...] il y a 1 1/2 an, je vous avais alors parlé de ma vision de l'évolution du Saguenay-Lac-Saint-Jean et du rôle d'Alcan qui se transformait de moteur principal de l'activité économique régionale à celui d'un partenaire actif qui *supporte, encourage et incite* ses autres partenaires à *investir, à entreprendre, à découvrir* ou tout simplement à *s'associer* dans de nouveaux défis [...] Pour nous comme pour vous, le partenariat « à la mode d'Alcan » est un phénomène assez nouveau [...] Malgré tous nos efforts, je dois me rendre à l'évidence ; on a encore du travail à faire pour faire connaître Alcan. Même dans la région, où l'on devrait être le mieux connu, il existe encore des gens qui pensent qu'Alcan est une compagnie étrangère et inaccessible [...] Ça fait plus de 90 ans que nous sommes installés en terre québécoise et nous n'avons pas attendu l'initiative d'un gouvernement pour mener ici-même des activités de recherche d'une envergure internationale. Nos ancêtres, qui avaient eux aussi à cœur l'intérêt de la région, n'ont pas permis à Alcan d'agir autrement²⁶.

L'année précédente, alors que l'on célèbre le 150^e anniversaire de la région, le gestionnaire en chef d'Alcan déclare que l'envergure multinationale de l'entreprise ne l'empêche pas de rester fidèle à sa région natale :

Alcan est native de cette région et c'est dans la mesure où elle le demeure qu'elle est mondiale [...] Quand les choses vont bien pour Alcan, les choses vont habituellement bien pour la région. Je désire souligner encore une fois ce soir, le lien très étroit d'Alcan envers la région de même que, je crois, l'attachement de la région envers Alcan. Nos sorts respectifs continuent d'être liés l'un à l'autre dans une dynamique d'interdépendance²⁷.

Se référant au renouvellement des conventions collectives de travail, à la conclusion d'une entente relative à la protection des berges du lac Saint-

25. C. GIRARD et N. PERRON, *Histoire du Saguenay-Lac-Saint-Jean*, Québec, Institut québécois de recherche sur la culture, 1989, p. 591.

26. F. SÉNÉCAL-TREMBLAY, *Intervention devant les élites régionales*, Alma, 16 octobre 1989, Jonquière, Direction des affaires publiques de Sécal, pp. 1-4.

27. *Notes à l'usage de François Sénécal-Tremblay lors d'une intervention à l'Hôtel Rousillon Saguenay*, 14 avril 1988, p. 1.

Jean et plus particulièrement au règlement du contentieux qui opposait l'entreprise à certaines municipalités de la région depuis plusieurs années, il souligne alors que la conscience de cette interdépendance va au-delà d'une simple responsabilité morale puisqu'elle amène l'entreprise à des concessions juridiques et financières malgré une conjoncture économique qui ne lui est pas toujours favorable :

Hier, nous étions engagés dans un processus juridique pour présenter notre position au sujet de la taxation municipale et de ses impacts sur nos installations. Hier, nous avons, dans ce contexte, justifié notre position, répondu à toutes les questions et discuté de l'application rationnelle ou raisonnable de la loi. Une fois nos droits reconnus et, compte tenu des montants d'argent importants qui étaient en cause, nous avons choisi de nous asseoir avec les personnes concernées pour discuter d'un compromis acceptable à tout le monde. C'est ainsi que nous en sommes venus à une entente qui évite de pénaliser lourdement la population en général et les contribuables en particulier des villes de La Baie, Alma, Shawinigan et Jonquière [...].

Cet hier encore tout récent, fait de compromis importants est indicatif des efforts que nous voulons consentir pour maintenir une relation harmonieuse avec la région. Ce mode de gestion s'inspire d'une vision à long terme qui permettra à l'entreprise et à sa terre d'accueil de maintenir et de développer des rapports évolutifs et harmonieux. En conséquence [...] je pense pouvoir affirmer haut et fort qu'Alcan est une entreprise qui se veut responsable et qui, avec les années, a développé une conscience sociale poussée [...].

Laissez-moi maintenant vous entretenir un peu du redressement, du grand coup de barre qu'Alcan a donné depuis 1984. On s'imagine souvent, surtout ici dans la région, qu'un gros éléphant comme Alcan n'a pas à se purifier sur le plan des ajustements nécessaires à maintenir sa capacité de concurrence. On s'imagine qu'une grosse entreprise multinationale peut passer à travers tous les problèmes sans coup férir. On s'imagine aussi — il faut bien le dire — que par les compromis que nous faisons sur le plan social et qui souvent se traduisent par des sommes d'argent importantes, que nous pouvons donc dépenser de l'argent sans risque. L'année 1984 nous a montré autre chose. Heureusement, nous avons depuis réussi à retrouver le chemin de la rentabilité²⁸.

Les citations qui précèdent révèlent l'importance de la référence au territoire régional chez les élites de la communauté et chez les dirigeants de l'entreprise. Le Saguenay–Lac-Saint-Jean est le lieu d'une citoyenneté que les uns et les autres reconnaissent comme faisant partie de leur histoire commune et qu'ils ont conscience de devoir partager encore dans l'avenir prévisible. Pour les premiers, il s'agit désormais de renforcer politiquement la communauté régionale pour qu'elle décide elle-même de son développement, pour arrêter la décroissance de l'emploi et pour maximiser les retombées économiques de la présence des grandes entreprises. Tout en réaffirmant la solidarité de l'entreprise avec la communauté régionale, les dirigeants d'Alcan, quant à eux, plaident pour une conception de la

28. *Id.*, pp. 2-4.

citoyenneté qui laisse à l'entreprise la liberté nécessaire à la mise en place d'une organisation industrielle au sein de laquelle Alcan pourra accroître sa productivité et nouer de nouvelles relations avec les autres agents économiques de la région.

2.2 Les éléments du contrat social

Aujourd'hui comme hier, les conditions mêmes de la production d'aluminium fournissent les données de base du rapport d'interdépendance entre la communauté et l'entreprise. La transformation de l'alumine en aluminium par le procédé de l'électrolyse requiert une main-d'œuvre spécialisée et une quantité considérable d'énergie électrique. Elle est une source importante d'émission de fluorures et d'hydrocarbures dans l'atmosphère. En contrepartie des ressources humaines et physiques dont elle bénéficie et des dommages causés à l'environnement par ses activités, Alcan se voit assignée ou se reconnaît l'obligation de procurer à l'économie régionale des retombées importantes. Tel est le sens général du contrat social qui confère aux relations de la communauté et de l'entreprise leur symbolique particulière.

Depuis l'implantation d'Alcan dans la région jusqu'à la fin de l'expansion de ses capacités productives au cours des années 1960, il semblait aller de soi que l'entreprise satisferait principalement à son obligation en procurant un nombre considérable d'emplois directs bien rémunérés. En comparaison de cette contribution directe au marché de l'emploi, le soutien d'Alcan à l'industrie locale par ses achats de biens et de services et son apport à la vie communautaire par des subventions diverses relevaient d'obligations secondaires quoique d'importance non négligeable. Le critère d'évaluation principal restait, en effet, la capacité d'Alcan d'augmenter sa main-d'œuvre et de répondre adéquatement aux revendications de ses travailleurs pour l'amélioration des salaires et des conditions de travail.

Cette conception traditionnelle des obligations de l'entreprise envers la communauté régionale connaît une tension critique depuis deux décennies. Les relations de travail ont subi une nette détérioration à l'occasion de deux conflits particulièrement durs²⁹. La conscience plus aiguë des dom-

29. En 1976, 8 000 travailleurs d'Alcan ont participé à une grève de cinq mois et demi. En 1979, une autre grève dura trois mois. Les augmentations salariales et les horaires de travail étaient alors les principales questions en litige. En 1981, en 1984 et en 1988, les conventions collectives ont été renouvelées sans arrêt de travail. La sécurité d'emploi est devenue la première revendication des travailleurs. Notons en terminant que les travailleurs des nouvelles usines mises en activité depuis 1970 dans la région ne sont pas syndiqués. Voir P.-A. LAPOINTE, « Syndicalisme : papier, aluminium et tertiaire privé », *Possibles*, vol. 12, n° 2, 1988, pp. 69-85.

mages causés à l'environnement par la gestion du niveau du lac Saint-Jean et par la vétusté de l'équipement de production a abaissé sensiblement le seuil de tolérance de la communauté. La perception d'une juste compensation globale s'est finalement estompée au fur et à mesure qu'il devenait clair pour tout le monde que les investissements considérables de l'entreprise pour la modernisation de ses usines et la protection plus efficace de l'environnement n'avaient pas pour but et n'auraient pas pour effet d'arrêter la décroissance de l'emploi.

Les dirigeants d'Alcan sont conscients du changement des mentalités qui s'est opéré dans la communauté en réaction à une diminution de l'emploi que l'entreprise avait elle-même prévue et planifiée³⁰. Pour prendre la mesure exacte de ce changement, on a fait réaliser en 1988 une recherche sur les valeurs et les attitudes de la population régionale en rapport avec l'image de l'entreprise³¹. Une partie importante de cette recherche portait sur les éléments de la responsabilité sociale imputée à Alcan, « ceux où la population formule des attentes et y voit une forme d'obligation morale³² ». Les entrevues collectives réalisées à ce sujet l'ayant été d'une part auprès de représentants de la population et d'autre part auprès des directeurs d'usines d'Alcan, la recherche permet de préciser les perceptions respectives de la communauté et de l'entreprise.

En ce qui concerne l'emploi chez Alcan, la population est désormais convaincue qu'il n'y aura plus croissance, mais espère encore qu'il y ait stabilisation plutôt que diminution. Les directeurs ont une autre vision des choses. Pour eux, « la situation pour les dix prochaines années est claire : modernisation, consolidation, diversification, diminution du niveau global de l'emploi chez Alcan³³ ».

30. Au début des années 1970, le directeur des relations de travail d'Alcan demandait la formation d'un comité de reclassement des employés conformément à la *Loi sur la formation et la qualification professionnelles de la main-d'œuvre* (L.R.Q., c. F-5) du Québec. Au cours des travaux du comité, l'entreprise annonça à ses interlocuteurs qu'elle était à constituer « un département ayant pour objectif une recherche à long terme sur la planification de la main-d'œuvre » : *Rapport du Comité provincial de reclassement des employés de l'Aluminium du Canada Limitée—Usines d'Arvida, d'Isle-Maligne, de Shawinigan, de Beauharnois*, Québec, Ministère du Travail et de la Main-d'œuvre, 31 mai 1973, p. 18.

31. COMMUNICATION M. & M. MARTEL COMMUNICATEUR CONSEIL, *Valeurs et attitudes de la population de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean*, présenté à la Direction des affaires publiques d'Alcan, Jonquière, 3 mai 1988.

32. *Id.*, p. 29. Les cinq « éléments de responsabilité sociale » retenus aux fins de la recherche étaient dans l'ordre : « l'environnement, l'emploi, l'implication économique de l'entreprise dans le milieu (partenariat), la gestion des ressources naturelles et le comportement de bon citoyen ».

33. *Id.*, pp. 42-45.

Les points de vue sont plus rapprochés en ce qui a trait à l'évaluation du contrat de 1984 par lequel Alcan s'est vu renouveler la concession de la plus grande partie du potentiel hydro-électrique régional moyennant la promesse de compléter d'ici l'an 2015 un programme d'investissements de 3 milliards de dollars³⁴ :

Dans l'ensemble, la communauté, les influenceurs et les contremaîtres trouvent qu'Alcan gère bien les ressources pour lesquelles des privilèges lui sont consentis et ne songent pas à remettre cela en question. Ils considèrent qu'Alcan a passé un contrat d'affaires avantageux et ils attendent en retour des retombées importantes. Ils font bien la part des choses et savent que la compagnie est installée ici à cause de cet avantage comparatif important. Les aspects négatifs qui ont été soulevés concernent la faible transformation de l'aluminium en région et la gestion du Lac Saint-Jean. La position des directeurs de l'entreprise est unanime sur le sujet. Nous faisons face à un contrat d'affaires comme un autre mais avec un impact social important. La population est en droit d'attendre un juste retour et il doit l'être pour que ces privilèges ne nous soient pas retirés. L'entreprise se doit d'être vigilante à démontrer que le retour est juste³⁵.

Dans la communauté comme au sein de l'entreprise, il semble que l'on ait commencé à envisager concrètement les nouvelles modalités que pourrait prendre l'engagement économique d'Alcan dans la région. Le rapport d'entrevues fait référence expressément à l'idée de partenariat pour désigner un mode général d'interaction au sein duquel l'entreprise ne se définirait plus uniquement comme le plus gros employeur de la région :

Pour la communauté : On ne se fie plus uniquement sur la grande entreprise pour la création directe d'emploi. Par contre, on souhaite la collaboration d'Alcan dans la création de PME vouées à la transformation de l'aluminium. Au Saguenay, la majorité des groupes souhaite qu'Alcan augmente la sous-traitance et supporte davantage les nouveaux fournisseurs. On demande à Alcan de supporter les organismes qui revendent un meilleur réseau routier [...].

Pour les directeurs : Ils sont unanimes sur cette question : « Ce que nous avons de meilleur, c'est notre expertise et c'est ce que nous devrions partager ». Alcan doit créer un contexte de création d'emploi mais non le faire elle-même. Alcan ne doit pas se substituer aux responsabilités qui incombent au milieu. Ce partage pourrait s'accomplir par les individus de l'entreprise. Alcan peut fournir un support technique, scientifique et administratif³⁶.

À travers les hauts et les bas d'une conjoncture économique qui donne aux discours patriotiques une tonalité tantôt conciliante, tantôt agressive, la communauté et l'entreprise s'emploient donc actuellement à redéfinir de

34. *Bail entre le Gouvernement de la Province de Québec et Aluminium du Canada Limitée*, 7 septembre 1984, Division d'enregistrement Chicoutimi, numéro 419475, pp. 88-89. Le bail est consenti pour une durée de 50 ans (1984-2033) et pourra être renouvelé pour une durée additionnelle de 25 ans, soit jusqu'en 2058, à l'option d'Alcan, si l'entreprise réalise son programme d'expansion et de modernisation.

35. *Id.*, pp. 54-55.

36. *Id.*, pp. 46-48.

façon plus ou moins explicite le contenu de cette loi générale du juste retour des choses dont la force obligatoire repose sur leur enracinement dans le même territoire régional. Au-delà des discours, les gestes concrets posés par les parties et les stratégies qu'elles se sont données contribueront sans doute à déterminer le contenu normatif de cette loi générale. À cet égard, l'entreprise a pris une longueur d'avance, notamment en procédant à une révision importante de ses politiques d'approvisionnement. On peut d'ores et déjà prévoir que la question des relations d'Alcan avec ses fournisseurs de la région occupera une place importante dans le nouveau contrat social entre l'entreprise et la communauté. Une brève incursion dans l'histoire permettra de mieux comprendre pourquoi, au terme de sa négociation actuelle avec la communauté régionale, Alcan risque fort de se voir imposer une loi conférant force obligatoire et légitimité supplémentaire aux stratégies qu'elle s'est elle-même données.

3. Le poids de l'histoire

Le peuplement non autochtone du Saguenay-Lac-Saint-Jean a débuté vers 1840. Alcan a commencé son implantation dans la région en 1925. Qu'on l'envisage de façon radicale ou modérée, la redéfinition actuelle des échanges entre la communauté et l'entreprise doit composer avec les caractéristiques acquises au fil de l'histoire. Au sein de la communauté, si la citoyenneté politique régionale a fini par émerger au-dessus des fidélités locales, elle reste à construire dans une large mesure. Chez Alcan, le sentiment d'appartenance régionale existe indiscutablement, mais, compte tenu de la structure globale de l'entreprise, il ne peut s'agir que d'une citoyenneté mitigée.

3.1 Une citoyenneté en émergence : la communauté régionale

La communauté régionale du Saguenay-Lac-Saint-Jean se développe aujourd'hui en accusant un net retard par rapport au développement politique de la communauté nationale et au développement organisationnel des grandes entreprises implantées sur son territoire. L'État et la grande entreprise, en particulier Alcan, ont été les premiers agents décisifs du développement de la région. L'idée même d'une entité politique régionale au-dessus des communautés locales s'appuie encore largement sur les stratégies dont l'État et l'entreprise ont fait la promotion au cours des deux dernières décennies dans leurs efforts pour mieux articuler le développement de la région à la poursuite de leurs objectifs propres. Les nouvelles élites régionales sont conscientes de la fragilité d'une autonomie largement supportée sinon concédée par des pouvoirs dont l'assise reste extérieure à la région. Leurs efforts pour asseoir l'autonomie de la communauté poli-

tique régionale sur l'allégeance directe de la population et des agents économiques locaux doivent composer avec une culture de dépendance qui repose sur au moins quatre faits historiques d'importance majeure.

Le Saguenay-Lac-Saint-Jean a d'abord été une extension commerciale d'économies extérieures avant d'être le lieu d'implantation d'une population. Pendant près de deux siècles, le statut de la région fut celui d'un lointain « domaine du roy » convoité pour les droits de traite des fourrures avec les autochtones, puis celui d'un immense territoire forestier sur lequel l'État provincial concédait des droits de coupe de bois en s'interdisant lui-même d'y entretenir toute activité de colonisation³⁷. Dans l'histoire de la région, l'activité économique obéissant à une dynamique externe a donc précédé de très loin toute activité politique interne.

Les débuts de l'industrialisation coïncident à peu près avec ceux de la colonisation du territoire. Après une première phase de démarrage marquée par les initiatives plus ou moins réussies des entrepreneurs locaux, il est apparu que le développement industriel serait conduit par des entreprises extérieures. Jouissant des capitaux requis pour la mise en exploitation du potentiel hydro-électrique, les grandes entreprises papetières et surtout Alcan ont joué depuis le début du xx^e siècle un rôle moteur dans l'économie régionale en créant une structure industrielle axée sur la production du papier et de l'aluminium³⁸. Encore absentes aujourd'hui de ces deux secteurs, les entreprises à contrôle local se sont confinées à la transformation primaire du bois (scieries) et à l'industrie agro-alimentaire. La plupart d'entre elles sont restées de taille très modeste. Les plus importantes doivent souvent leur développement à la sous-traitance avec les grandes entreprises même si, dans l'ensemble, l'articulation des PME aux besoins de ces dernières reste assez faible³⁹. Constatant la disproportion entre le développement d'Alcan et celui des entreprises de la région, un économiste étranger a cru pouvoir écrire qu'Alcan faisait figure de « géant dans un pays de nains⁴⁰ » !

Même dans la sphère éminemment politique de l'aménagement du territoire, la grande entreprise a longtemps exercé une influence proportionnelle à son rôle moteur dans l'activité industrielle⁴¹. Les conséquences

37. C. GIRARD et N. PERRON, *op. cit.*, note 25, pp. 81-111.

38. *Id.*, pp. 185-212 et 255-331 ; voir aussi A. LAPOINTE, P. PRÉVOST et J.-P. SIMARD, *op. cit.*, note 23, pp. 35-54.

39. J.-L. KLEIN, « Variations sur la crise et l'après-crise », *Possibles*, vol. 12, n° 2, 1988, pp. 163-164 ; A. LAPOINTE, P. PRÉVOST et J.-P. SIMARD, *op. cit.*, note 23, pp. 107-167.

40. J.J. MOISSET, « L'Alcan et la croissance économique du Saguenay-Lac-Saint-Jean (Québec) », thèse pour le doctorat ès sciences économiques et sociales, Fribourg, Université de Fribourg (Suisse), 1972, p. 207.

41. *Id.*, p. 166 et suiv.

du développement hydro-électrique, l'incidence de la localisation des gros établissements industriels sur la répartition spatiale de la main-d'œuvre et sur la qualité des infrastructures urbaines de même que la participation directe ou indirecte des représentants de l'industrie à la gestion et à l'orientation politique des collectivités locales⁴² ont sans doute empêché la communauté régionale de développer la forte conscience politique que procure le sentiment de maîtriser l'organisation du territoire occupé.

La culture régionale s'est finalement imprégnée de cette dépendance d'esprit particulière qu'entretiennent le développement économique commandé par des forces extérieures et la subordination des salariés que la grande entreprise capitaliste met au centre des forces productives⁴³. Depuis le début du siècle, la population du Saguenay-Lac-Saint-Jean a tiré des bénéfices considérables de la croissance industrielle induite par d'autres. Mais, elle constate de plus en plus vivement qu'il y a un prix à payer du point de vue de la capacité collective d'agir de façon autonome. Les élites et les travailleurs n'auront finalement appris qu'à tirer le meilleur parti possible de leur dépendance, usant parfois des ressources de la révolte, obtenant le plus souvent les concessions bienveillantes accordées à ceux qui savent rester fidèles à leurs maîtres. Mélange de militantisme, d'habileté tactique et de complexe d'infériorité, la culture régionale n'est pas encore de celles qui fabriquent les élites dominantes, les entrepreneurs autonomes et les communautés politiques pleinement conscientes d'elles-mêmes⁴⁴.

3.2 Une citoyenneté mitigée : l'entreprise multinationale

Dans sa monographie sur le rôle exercé par Alcan au Saguenay-Lac-Saint-Jean, l'économiste Jean Moisset met en évidence la triple dimension mondiale, nationale et régionale de l'entreprise⁴⁵. On ne saurait mieux exprimer le caractère à la fois indiscutable et mitigé de l'appartenance d'Alcan à la région. On ne saurait mieux s'expliquer l'ambivalence d'un discours corporatif qui met alternativement l'accent sur l'aventure multinationale de l'entreprise ou, au contraire, sur sa fidélité à la région.

42. L'emprise sociopolitique d'Alcan hors des lieux de travail a été particulièrement manifeste jusqu'au début des années 1950. Elle confinait à un quasi-contrôle direct dans le cas de la municipalité d'Arvida dont le gérant fut rémunéré par l'entreprise pendant une vingtaine d'années. Voir à ce sujet : L. CÔTÉ, *Les enjeux du travail à l'Alcan (1901-1951)*, Hull, Éditions Asticou, 1990, pp. 76-81.

43. *Id.*, pp. 101-260.

44. Sur ces aspects de la psychologie collective d'une communauté mieux connue pour son sens de l'hospitalité et son esprit d'indépendance, voir J.J. MOISSET, *op. cit.*, note 40, p. 166 et A. LAPOINTE, P. PRÉVOST et J.-P. SIMARD, *op. cit.*, note 23, pp. 165-166.

45. J.J. MOISSET, *op. cit.*, note 40, pp. 62-96.

L'histoire d'Alcan est suffisamment complexe pour soutenir cette ambivalence⁴⁶. L'entreprise est née en 1888 à Pittsburg aux États-Unis, aussitôt que les progrès des connaissances en électrochimie et en électrometallurgie eurent conduit au dépôt des premiers brevets sur l'électrolyse de l'aluminium. Tout en améliorant ses procédés techniques et en diversifiant ses produits, l'entreprise s'implante successivement à Pittsburg (1890), New Kensington (1894), Niagara Falls (1895) et Shawinigan (1899) à la recherche des sources d'énergie électrique les plus avantageuses. L'implantation à Arvida en 1925 s'inscrit dans cette même logique. Elle lui permet en outre de court-circuiter les efforts de création d'une entreprise concurrente susceptible de réduire son emprise sur le marché nord-américain de l'aluminium. À la faveur d'une capitalisation considérable, Alcoa, qui avait succédé en 1907 à la Pittsburg Reduction Company, avait en effet acquis une position dominante sur le territoire américain. Elle constituait aussi une menace très sérieuse pour les Européens sur le marché mondial depuis qu'elle s'était assurée du contrôle de son approvisionnement en matières premières et des infrastructures de transport nécessaires à l'exportation de ses produits.

En 1901, au moment où commençait son implantation au Québec, Alcoa avait créé sa première filiale canadienne, la Northern Aluminium Company devenue l'Aluminium Company of Canada (Alcan) en 1925. Trois ans plus tard, dans ses efforts pour échapper à des poursuites prises en vertu de la loi anti-trust américaine, Alcoa créait une autre société canadienne juridiquement indépendante, Aluminium Limited, et lui laissait la direction de toutes ses participations et filiales en dehors du territoire américain. Alcan était la principale filiale de ce holding. À compter de 1937, la question de l'indépendance réelle du holding à l'égard d'Alcoa fut longuement débattue devant les tribunaux américains. En 1950, un tribunal du district de New York statua qu'il ne serait plus loisible à des contribuables de détenir simultanément des actions des deux entreprises⁴⁷. Cette décision eut pour effet d'accélérer le processus de canadianisation de l'administration et de la direction du holding.

46. Les renseignements historiques fournis ici sont tirés des ouvrages de J.J. MOISSET, *op. cit.*, note 40, et de L. CÔTÉ, *op. cit.*, note 42. Ce dernier fait référence notamment à la synthèse historique de D.C. CAMPBELL, *Mission mondiale. Histoire d'Alcan, Volume 1 : Jusqu'à 1950*, Don Mills, Ontario Publishing Company, 1985.

47. *United States v. Aluminum Co. of America et al.*, 91 F. Supp. 333, 392-399 et 418-419. Sur l'ensemble de la question de la concurrence dans le marché nord-américain de l'aluminium et des rapports entre Alcoa et Alcan, voir D.H. WALLACE, *Market Control in the Aluminum Industry*, Cambridge, Harvard University Press, 1937 et M.J. PECK, *Competition in Aluminum Industry, 1945-1958*, Cambridge, Harvard University Press, 1961.

Au Saguenay–Lac-Saint-Jean, l'écho des litiges entourant le contrôle juridique et financier d'Alcan fut sans doute faiblement ressenti. La période 1930-1960 s'avéra plutôt celle de la naissance d'une nouvelle industrie qui allait bouleverser l'organisation économique et sociale de la région. Alcan est rapidement devenue la championne « toutes catégories » des investisseurs (barrages, usines, installations portuaires et ferroviaires), le plus gros employeur industriel⁴⁸, un contribuable foncier de toute première importance. L'influence décisive de l'entreprise sur le développement du potentiel hydro-électrique, des voies de communication jusqu'aux confins du territoire régional et vers l'extérieur, sur la qualification professionnelle de la main-d'œuvre et sur la sensibilisation à l'importance des sciences et des techniques a créé les conditions d'une entrée fulgurante de la région dans l'ère industrielle. En moins d'une décennie, à l'occasion de la Seconde Guerre mondiale pendant laquelle la production d'aluminium prit une importance cruciale, la région allait apprendre en contrepartie qu'une industrialisation poussée s'accompagne tôt ou tard de conflits collectifs d'un type nouveau et rend l'économie locale beaucoup plus sensible à la conjoncture politique et économique extérieure⁴⁹.

À l'échelle globale du groupe Alcan, la période 1930-1960 fut celle d'une internationalisation accrue à la faveur de nouvelles politiques favorisant la création d'usines de transformation de l'aluminium et l'amélioration du réseau de vente des produits. Le partage des fonctions à l'intérieur du groupe multinational s'est fixé pendant cette période. L'expansion des capacités de production d'aluminium se réaliserait en priorité au Canada et plus particulièrement au Saguenay–Lac-Saint-Jean. La transformation de l'aluminium primaire en une gamme de plus en plus étendue de produits s'effectuerait pour l'essentiel en dehors du Canada, à proximité des divers marchés de consommation.

La complexité de l'entreprise Alcan n'est pas démentie par son organisation actuelle. Elle reste un groupe multinational implanté sur les cinq

48. De 1927 à 1967, le nombre total d'employés d'Alcan dans la région est passé de 1 650 à 9 000. À la fin des années 1960, les employés d'Alcan représentaient 14 p. 100 de toute la main-d'œuvre régionale et près de 40 p. 100 des travailleurs du secteur industriel: J.J. MOISSET, *op. cit.*, note 40, p. 92.

49. Pendant la Seconde Guerre mondiale, Alcan reçut de la Grande-Bretagne, des États-Unis, de l'Australie et du Canada d'importants prêts d'argent et avantages fiscaux pour augmenter rapidement ses capacités de production. Les effets se firent surtout sentir dans la région où le nombre d'ouvriers atteignit un record de 11 800 en 1943. Les conditions de travail particulièrement pénibles amenèrent une grève générale des ouvriers des salles de cuves. Appelé à la rescousse de l'entreprise, le gouvernement canadien ordonna le retour au travail et fit intervenir les forces armées à l'usine d'Arvida. Voir L. CÔTÉ, *op. cit.*, note 42, pp. 85-93 et 149-215.

continents⁵⁰. Elle est canadienne par son siège social à Montréal et par l'importance des établissements du Québec et de la Colombie-Britannique gérés par la Société d'électrolyse et de chimie Alcan Limitée (Sécal), sa plus importante filiale canadienne dont le siège social est lui aussi établi à Montréal⁵¹.

Elle est québécoise par ses usines de Shawinigan, de Beauharnois et du Saguenay–Lac-Saint-Jean, par ses ententes avec le gouvernement concernant l'usage d'une partie importante du potentiel hydro-électrique de la province et par la place considérable qu'elle occupe forcément dans la stratégie québécoise de développement de l'industrie de l'aluminium⁵².

Alcan est finalement régionale dans la mesure où environ 60 p. 100 de l'aluminium primaire et des produits dérivés livrés annuellement par Sécal proviennent des usines du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Dans la culture particulière d'une entreprise dont l'origine remonte aux premières heures de l'industrie de la réduction des métaux hautement réfractaires, la nature des activités conduites au Saguenay–Lac-Saint-Jean confère en outre aux établissements de la région une importance symbolique tout à fait spéciale. Cela est particulièrement manifeste au sein de Sécal où l'on conçoit difficilement, par exemple, que l'on puisse accéder à des postes élevés de direction sans avoir d'abord occupé une fonction dans un établissement du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Entre les dirigeants nationaux de Sécal et les gestionnaires du Saguenay–Lac-Saint-Jean, les échanges sont quotidiens et relèvent d'une dynamique plus ou moins conflictuelle de centralisation vers Montréal ou de décentralisation vers la région.

Si la mise en activité de l'importante usine de Kitimat en Colombie-Britannique en 1954 a pu un moment faire craindre un déplacement des activités de production à l'extérieur du Saguenay–Lac-Saint-Jean, les investissements énormes effectués au cours de la dernière décennie pour moderniser les usines de la région, en accroissant d'ailleurs leur dispersion sur le territoire, donnent beaucoup de crédibilité aux déclarations des dirigeants de Sécal selon lesquels la réduction du nombre d'employés procède d'une stratégie d'augmentation de la productivité et non d'un plan

50. ALCAN ALUMINIUM LIMITÉE, *Précis Alcan 1990*, Montréal, Direction des relations publiques, 1990, pp. 16-19.

51. Sécal compte 20 établissements au Canada dont 14 au Québec et 3 en Colombie-Britannique : SÉCAL, *Rapport annuel aux employés, 1989*, Montréal, Direction des relations publiques d'Alcan, p. 33.

52. MINISTÈRE DE L'ÉNERGIE ET DES RESSOURCES DU QUÉBEC, *L'énergie, force motrice du développement économique. Politique énergétique pour les années 1990*, Québec, Gouvernement du Québec, 1988, pp. 36-37.

de transfert progressif de la production en dehors du Saguenay-Lac-Saint-Jean.

L'évolution moins connue des politiques de gestion de Sécal atteste par ailleurs de l'existence d'un important mouvement de décentralisation qui tend à accroître les pouvoirs exercés par les directions locales des établissements et par les gestionnaires régionaux. Cela est particulièrement manifeste en ce qui concerne la fonction d'approvisionnement. Comme nous le verrons maintenant, les décisions prises et les politiques adoptées à cet égard depuis plus d'une décennie vont dans le sens d'un accroissement de l'importance stratégique de la région. La fonction d'approvisionnement s'ajoute de plus en plus à celle de la production à laquelle elle est étroitement liée pour concrétiser l'appartenance régionale de l'entreprise. Les liens nouveaux que Sécal établit ainsi avec les agents économiques et les instances de la région relèvent toutefois d'une citoyenneté plus stratégique qu'inconditionnelle. La mise en valeur de l'appartenance régionale lorsqu'il s'agit de concevoir et de mettre en œuvre les politiques d'approvisionnement s'exprime dans la mesure où elle permet d'atteindre plus efficacement les objectifs poursuivis.

4. Une citoyenneté stratégique : la politique d'achat régional

Au Saguenay-Lac-Saint-Jean, comme ailleurs au Québec et dans le monde, la crise de l'emploi accompagnant la restructuration des grandes entreprises a sans doute joué un rôle de premier plan dans la découverte de l'importance stratégique des petites et moyennes entreprises (PME) pour la relance du développement régional. L'objectif général d'augmenter le dynamisme des PME et leur compétitivité internationale faisant désormais consensus, la préoccupation principale est devenue celle de savoir comment les pouvoirs publics et les grandes entreprises privées peuvent contribuer au développement des PME. Tous les participants au Sommet socio-économique du Saguenay-Lac-Saint-Jean en 1984, y compris les représentants de l'entreprise, s'entendaient pour considérer qu'Alcan pouvait et devait fournir à cet égard un apport fondamental. La contribution d'Alcan fut alors envisagée dans deux optiques différentes qui ne sont pas incompatibles, mais entre lesquelles l'entreprise est susceptible d'exercer un choix de priorités comportant des conséquences éventuellement décisives.

Conformément à une revendication déjà ancienne, la préférence des élites régionales est de voir Alcan servir de point d'appui à une stratégie d'implantation d'industries de transformation secondaire de l'aluminium et à une structure de recherche sur les applications industrielles de l'aluminium. Dans cette optique, Alcan vendrait dans la région une partie de

sa production et ferait bénéficier les PME et les chercheurs locaux de son immense expertise technologique⁵³. La seconde orientation envisagée s'inscrit plutôt dans une stratégie générale visant à accroître les retombées régionales de l'activité des grandes entreprises publiques et privées en fait d'achats et de sous-traitance. En tant que première grande entreprise de la région, Alcan donnerait l'exemple d'une stratégie d'approvisionnement plus favorable aux entreprises régionales⁵⁴.

À notre connaissance, Alcan n'a indiqué nulle part laquelle de ces deux orientations est prioritaire pour elle. Il serait d'ailleurs étonnant qu'elle exprime de façon explicite sa préférence décisive pour l'une ou l'autre. Les gestes posés avant et depuis le Sommet de 1984 suggèrent toutefois de façon très nette que la seconde orientation réalise au mieux la rencontre des attentes régionales et des stratégies internes de l'entreprise, tandis que la première suscite encore beaucoup de scepticisme, si elle ne va pas à l'encontre des stratégies globales du groupe multinational auquel appartient Sécil.

Depuis la Seconde Guerre mondiale, Alcan a pris certaines initiatives favorisant le développement de la recherche et la transformation de l'aluminium dans la région. En 1945, l'entreprise suscitait la formation de l'Association d'expansion industrielle du Saguenay dont la finalité serait d'attirer dans la région de nouvelles entreprises consommatrices d'aluminium et d'énergie hydro-électrique. L'étroitesse du marché régional et la mentalité plus commerçante qu'industrielle de la population furent considérées comme les causes principales des résultats décevants de cette initiative⁵⁵. Le Centre de recherche et de développement établi à Arvida en 1946 et l'octroi en 1984 d'une subvention de 5 millions de dollars pour la création d'une chaire de recherche sur la métallurgie à l'Université du Québec à Chicoutimi sont des gestes à plus longue portée qui ne correspondent pas encore toutefois aux attentes du milieu. L'entreprise et le gouvernement québécois sont critiqués pour leur peu d'empressement à souscrire au projet régional de mise sur pied d'une forte structure de recherche sur les applications industrielles de l'aluminium⁵⁶.

Les usines créées par Alcan pour produire dans la région autre chose que des lingots n'effectuent qu'une transformation primaire de l'aluminium

53. SOMMET SUR LE DÉVELOPPEMENT ET L'ÉCONOMIE DE LA RÉGION 02, *État de la situation. Partie II, Analyses sectorielles*, Jonquière, s.d., pp. 44-45.

54. *Id.*, p. 25.

55. J.J. MOISSET, *op. cit.*, note 40, pp. 153-154.

56. « Le BRAQ [Bureau des retombées de l'aluminium du Québec] », *Le Quotidien*, 15 novembre 1989, p. 6. Pour le point de vue de l'entreprise, voir « Retombées de l'aluminium. Une philosophie bien ancrée chez Alcan », *Le Lingot*, 2 juin 1989, p. 2.

ou se limitent à la récupération des résidus de la production des lingots⁵⁷. Les retombées de ces initiatives sont restées trop modestes pour convaincre le milieu régional qu'il s'agissait là d'une stratégie de longue portée que Sécral était déterminée à poursuivre de façon systématique. Les efforts que l'entreprise a consentis depuis une dizaine d'années pour augmenter ses achats dans la région, pour y choisir plus rigoureusement ses fournisseurs et pour changer ses relations contractuelles avec les entreprises locales au moment où elle modernise à grands frais ses usines relèvent, au contraire, d'une stratégie corporative énoncée et soutenue de façon très explicite.

4.1 La régionalisation de l'approvisionnement

Alcan n'a pas attendu le Sommet de 1984 pour entreprendre une réorganisation de ses politiques d'approvisionnement dans le sens d'une plus grande régionalisation. Les instruments de gestion mis en place et les analyses des retombées des achats réalisées depuis le milieu des années 1970 ont servi de points d'appui à une nouvelle stratégie d'approvisionnement maintenant inscrite dans la réglementation interne de l'entreprise.

4.1.1 Une nouvelle stratégie

En 1976, Sécral adoptait officiellement une politique générale de décentralisation des pouvoirs de décision en faveur des directions d'établissement. En ce qui concerne l'approvisionnement, cette politique a signifié un important transfert de responsabilités de la Direction nationale des achats établie à Montréal vers les services des achats des établissements. Compte tenu du grand nombre d'établissements au Saguenay-Lac-Saint-Jean, le mouvement de décentralisation y a donné naissance au Service régional de l'approvisionnement qui est devenu la plus grande concentration d'acheteurs de l'entreprise.

L'informatisation des procédés d'achat s'est réalisée parallèlement à la décentralisation. La gestion informatisée de l'approvisionnement des magasins de l'entreprise à compter de 1978 a facilité le regroupement de cette première catégorie d'achats. Le Service régional établi à Jonquière

57. La plus ancienne et la plus importante est l'usine Saguenay qui produit de la tôle d'aluminium; elle comptait 150 employés en 1989. L'usine Lapointe (60 employés) produit du fil machine. Les usines Dubuc et Guillaume-Tremblay ont été mises en service en 1990; la première fabrique le matériau composite Duralcan et la seconde récupère l'aluminium contenu dans l'écume; lorsqu'elles fonctionneront à pleine capacité, elles devraient compter respectivement 75 et 16 employés: *ALCAN ALUMINIUM LIMITÉE, Alcan au Québec. Statistiques 1989*, Montréal, Direction des relations publiques d'Alcan, 1990, pp. 5-6.

s'est vu confier la responsabilité de ces achats pour l'ensemble des magasins de Sécal au Québec. En 1986, un deuxième système informatisé conçu pour les achats de biens non destinés aux magasins et pour la location de services est devenu opérationnel.

Dans la mesure où elles concentrent les responsabilités à Jonquière, les mesures prises depuis 1976 rendent possible une articulation plus étroite entre les besoins d'approvisionnement de l'entreprise et le développement économique régional. Des études commandées par la Direction nationale et par le Service régional de l'approvisionnement auront permis à l'entreprise de mieux délimiter la problématique de cette articulation.

Une première étude portait sur l'incidence économique des activités d'Alcan au Québec et au Saguenay-Lac-Saint-Jean⁵⁸. Elle révèle premièrement que l'effet économique d'Alcan dans la région repose d'abord sur les salaires versés à ses employés plutôt que sur l'approvisionnement. En 1980, la région recevait environ 75 p. 100 de la masse salariale de l'entreprise au Québec contre seulement 35 p. 100 des dépenses d'approvisionnement. Deuxièmement, les effets d'entraînement des achats d'Alcan se révèlent encore plus limités dans la région que dans l'ensemble du Québec. Les achats de 146 millions de dollars dans la région ont produit des effets supplémentaires de l'ordre de 90 millions (61 cents pour chaque dollar dépensé), tandis que les 422 millions dépensés au Québec entraînaient des effets de 345 millions (82 cents pour chaque dollar). Ce manque à gagner s'expliquerait par la faible intégration de l'économie du Québec et plus encore de celle de la région du point de vue de la structure industrielle. Les fournisseurs québécois et régionaux doivent eux-mêmes s'approvisionner auprès d'entreprises à l'extérieur du Québec et de la région pour satisfaire aux besoins d'Alcan⁵⁹.

La ventilation des achats d'Alcan par grandes catégories de fournisseurs révèle une troisième particularité importante. Si les entreprises spécialisées dans le commerce de gros sont présentes dans la même proportion (22 p. 100) chez les fournisseurs de l'ensemble du Québec et du Saguenay-Lac-Saint-Jean, il n'en va pas de même pour les trois autres catégories principales. La part des industries manufacturières et des entreprises de services diminue de plus de la moitié chez les fournisseurs de la région, tandis que celle des entrepreneurs en construction double. C'est dire que l'économie du Saguenay-Lac-Saint-Jean, en raison de la faiblesse marquée

58. L. COURVILLE *et al.*, *L'impact économique de l'Alcan au Québec et au Saguenay-Lac-Saint-Jean*, Montréal, Sécal, s.d.

59. *Id.*, pp. 58-63.

de son secteur manufacturier, n'a qu'une capacité très limitée de répondre aux besoins de consommation d'entreprises comme Alcan. En 1980, les entreprises régionales satisfaisaient moins de 48 p. 100 des besoins de biens et de services des établissements d'Alcan dans la région. Si l'on exclut les projets de construction pour ne tenir compte que des besoins de l'exploitation et des magasins, la proportion de l'approvisionnement assuré par la région est probablement inférieure à 30 p. 100. L'apport des entreprises régionales à l'approvisionnement des établissements d'Alcan à l'extérieur du Saguenay-Lac-Saint-Jean est par ailleurs très limité. En 1980, il s'élevait à 2 millions de dollars, soit environ 1 p. 100 du total⁶⁰.

Une quatrième donnée fournie par cette étude mérite d'être soulignée. En 1980, le nombre de fournisseurs d'Alcan dans la région était de 1 411, soit 26 p. 100 du total des fournisseurs québécois. Dans la région, comme dans l'ensemble du Québec, la valeur des échanges des fournisseurs avec l'entreprise variait toutefois de façon considérable. Ainsi, 22 p. 100 des fournisseurs régionaux (310 sur 1 411) représentaient à eux seuls environ 95 p. 100 des achats de biens et de services effectués dans la région⁶¹.

Grâce à cette étude, les dirigeants d'Alcan avaient une connaissance assez précise de la problématique des rapports entre l'évolution interne de l'entreprise et le développement économique de la région. Compte tenu de la structure industrielle régionale, il apparaissait clairement que l'incidence négative de la diminution de l'emploi chez Alcan ne serait pas compensée par les bénéfices d'une politique d'approvisionnement même plus favorable à l'achat régional. La faiblesse du marché régional du point de vue de la production des biens et des services utiles aux industries manufacturières faisait obstacle à ce que l'économie de la région profite pleinement d'une nouvelle stratégie de régionalisation de l'approvisionnement.

Dans ces conditions, on ne s'étonne pas que l'entreprise ait répondu positivement à l'invitation qui lui fut faite par le recteur de l'Université du Québec à Chicoutimi, aux lendemains du Sommet économique de 1984, de prendre des mesures concrètes afin de minimiser l'effet négatif de la diminution de l'emploi. La création de la Société en commandite de création d'entreprises (Soccrent) a été le résultat le plus manifeste de cette concertation entre l'entreprise et le milieu. Pendant un an, le vice-président à la planification d'Alcan, assisté de quatre autres employés de l'entreprise, a consacré une grande part de son activité à la mise sur pied de cette société en commandite dont la mission est de stimuler la création de PME

60. *Id.*, pp. 38-45.

61. *Id.*, p. 39.

capables d'exporter en dehors de la région⁶². Soccrent agit comme partenaire des entrepreneurs les plus dynamiques en contribuant à la capitalisation et à la gestion des nouvelles entreprises⁶³. Elle joue aussi un rôle d'intermédiaire en faisant connaître aux entrepreneurs les occasions d'affaires correspondant aux besoins des grandes entreprises. Un cercle de quantité a été constitué à cette fin qui regroupe les représentants des acheteurs des grandes entreprises. Le volume des achats géré collectivement par les acheteurs travaillant au Saguenay-Lac-Saint-Jean est estimé à environ 2 milliards de dollars.

Les consensus réalisés au Sommet de 1984 et l'annonce de l'implantation de nouvelles alumineries au Québec militent fortement en faveur de la reconnaissance du secteur de l'aluminium comme un axe privilégié de développement d'une nouvelle structure industrielle régionale. Après avoir pris le leadership de la concertation nécessaire à la création de Soccrent, Alcan a ainsi été amenée à participer très activement aux premiers projets de cette nouvelle institution économique régionale. Un acheteur du Service régional de l'approvisionnement a reçu le mandat de représenter l'entreprise au sein du Cercle de quantité de Soccrent et de procéder à un premier inventaire des besoins d'Alcan qui pourraient être satisfaits sur le marché régional, éventuellement par des entreprises bénéficiant du soutien financier et technique de Soccrent.

En juillet 1989, le surintendant du Service régional de l'approvisionnement est allé plus loin dans cette direction en confiant à une firme de

62. Parmi les expériences étrangères de stimulation de l'emploi au sein des PME d'une région, les concepteurs de Soccrent se sont particulièrement intéressés à celle qui a été mise en avant depuis 1978 par la société française Saint-Gobain. L'exemple était d'autant plus approprié que la multinationale française s'était donné une ambitieuse stratégie de soutien aux PME au moment où commençait à se faire sentir la diminution de l'emploi consécutive à la restructuration de l'entreprise. Contrairement à Saint-Gobain qui a créé au sein du groupe une nouvelle division (Saint-Gobain Développement) chargée formellement de mettre en œuvre cette nouvelle stratégie, Alcan a préféré associer le milieu régional à la création et à la gestion d'une institution formellement indépendante. Alcan a fourni environ 40 p. 100 de la capitalisation initiale de Soccrent. L'action de la multinationale française a été analysée par M.-F. RAVEYRE, *Jeux de miroirs. L'aide de Saint-Gobain Développement aux PME*, Lyon, Université de Lyon, Groupe lyonnais de sociologie industrielle, juillet 1988. L'auteur constate que l'initiative de Saint-Gobain n'est certainement pas sans rapport avec une stratégie de revalorisation de l'image de marque de l'entreprise touchée par les licenciements de ses travailleurs. Elle considère toutefois que la poursuite de cette stratégie a graduellement montré aux dirigeants de Saint-Gobain que les rapports établis avec les PME entourant ses établissements pouvaient être la source d'une nouvelle dynamique industrielle profitant non seulement à l'économie d'une région mais à la grande entreprise elle-même.

63. SOCCRENT, *Soccrent. Un partenaire*, brochure, s.d.

consultants de Chicoutimi le mandat de procéder à une « évaluation des efforts fournis par Sécal relatifs à la contribution des approvisionnements au développement économique de la région et une évaluation des secteurs représentant du potentiel⁶⁴ ». Après avoir consulté les acheteurs et certains gestionnaires de l'entreprise ainsi que quelques fournisseurs, les auteurs de l'étude faisaient les constats suivants : 1) les politiques d'approvisionnement de l'entreprise accordent désormais moins d'importance au seul critère du prix proposé par les fournisseurs et davantage à ceux de qualité et de contribution au développement régional ; 2) mais les acheteurs ne sont pas tous sensibilisés et motivés également en faveur du développement régional ; et 3) le manque de concertation entre les divisions administratives de l'entreprise nuit aux efforts en ce sens⁶⁵.

Selon l'étude, le principal avantage comparatif de la région du point de vue des approvisionnements d'Alcan résidait précisément dans la possibilité du « développement, au sein de la petite et moyenne entreprise régionale, d'expertises adaptées aux besoins du secteur de l'aluminium [...] avantage important dans la mesure où [cette expertise] peut être exportée aux futures alumineries⁶⁶ ». Les forces et les faiblesses de la région à cet égard étaient résumées dans le tableau suivant tiré du rapport⁶⁷.

L'étude recommandait que Sécal apporte son soutien technologique au développement des secteurs d'avenir correspondant à ses besoins d'approvisionnement, qu'elle encourage les achats auprès des entreprises régionales en croissance et les incite à intégrer davantage leurs activités, qu'elle favorise la consolidation des entreprises parvenues à maturité en vue du marché des futures alumineries. À l'interne, l'étude recommandait que l'entreprise adopte une approche plus structurée dans ses efforts pour stimuler le développement des entreprises régionales par ses achats. On considérait qu'il ne suffirait pas d'informer les acheteurs sur les secteurs potentiels et de compter sur leur bonne volonté⁶⁸.

En mai 1991 se tenait à Jonquière un colloque de quatre jours intitulé « Contact. Réseau sous-traitance ». Organisé par la Société de développement de Jonquière, le colloque était commandité par les principales entreprises privées (dont Alcan) et institutions publiques ou parapubliques

64. CENTRE D'ÉTUDES ET D'INTERVENTIONS ADMINISTRATIVES SAGAMIE, *Étude des opportunités d'affaires relative aux approvisionnements de Sécal au Saguenay-Lac-Saint-Jean*, rapport final, Chicoutimi, octobre 1989, p. 5.

65. *Id.*, pp. 18 et 29.

66. *Id.*, p. 24.

67. *Id.*, p. 27.

68. *Id.*, pp. 30-32.

**Synthèse des forces et faiblesses
menaces et opportunités
de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean**

Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
● Présence d'une source d'énergie importante ● Présence du complexe intégré d'aluminium Alcan en région : favorise le développement d'expertises spécialisées ● Présence du secteur des pâtes et papiers et préservation des forêts ● Entrepreneurship régional dans plusieurs secteurs au niveau des P.M.E. ● Infrastructure industrielle en place chez les P.M.E. ● Réseaux de distribution en place ● Proximité de la région nord et les régions où l'on retrouvera les futures alumineries	● Absence de capitaux locaux importants ● Salaires élevés ● Éloignement géographique des gros marchés ● Petit marché régional ● Perceptions peu positives vis-à-vis de la sous-traitance à l'Alcan ● Manque d'expertise dans certains domaines très spécialisés	● L'arrivée prévue de nouvelles alumineries (2 millions de tonnes d'aluminium au Canada) ● Pression légales pour la récupération des déchets ● Diversification d'Alcan au niveau des produits composites	● Concurrence provenant de grands centres et de certaines régions périphériques ● Les cycles du secteur de l'aluminium

de la région. L'objectif premier était de faire connaître aux fournisseurs locaux les produits et les services requis par les grandes entreprises. Le surintendant du Service régional de l'approvisionnement a profité de cette occasion pour faire un bilan de la contribution d'Alcan à l'économie régionale⁶⁹.

69. A. GAUTHIER, « Alcan. Service de l'approvisionnement », communication dans le cadre du colloque « Contact. Réseau sous-traitance », Jonquière, 13-16 mai 1991.

Le document présenté aux fournisseurs établit d'abord que les biens et les services requis par Alcan en 1988 ont été fournis par des entreprises régionales dans une proportion de 37 p. 100. Ce pourcentage est demeuré stable depuis 1986, ce qui indiquerait une tendance au plafonnement. On estimait toutefois qu'une meilleure articulation entre la demande de l'entreprise et l'offre du marché régional pourrait entraîner une augmentation de 20 à 40 millions de dollars des achats régionaux. Se référant à l'étude réalisée en 1989, le document désignait des secteurs où les fournisseurs de la région pourraient accroître leur participation de façon significative. Il donnait cinq exemples récents de contrats confiés à des entreprises locales pour une somme totale d'environ 2 millions de dollars grâce auxquels 32 emplois furent créés chez ces fournisseurs⁷⁰.

Malgré leur importance financière modeste, ces exemples illustrent les effets de la stratégie d'approvisionnement adoptée par l'entreprise. En conclusion de sa présentation, le surintendant du Service régional de l'approvisionnement précisait les modalités de cette stratégie et les attitudes que les représentants de Sécac étaient disposés à adopter pour en assurer concrètement la mise en œuvre :

Quelle est notre approche pour concrétiser un projet d'affaires en région ? Lorsqu'un bien ou un service n'est pas disponible en région et nécessite la venue ou l'expansion d'une entreprise éventuelle.

Notre partenaire est la société en commandite Soccrent, parce qu'elle : A) connaît le marché des entrepreneurs B) dispose de ressources humaines pour supporter le développement d'entreprises C) dispose de capitaux si requis pour le démarrage ou l'expansion de la firme identifiée. À l'interne, nous identifions un parrain pour un projet nommé et celui-ci est jumelé à un *chargé de projet de Soccrent*.

Le développement d'affaires en région requiert de notre part : une implication au niveau de : A) étude des propositions B) définition des besoins C) support technique lorsque requis D) suivi du démarrage ; une bonne dose de patience ; savoir donner une chance au coureur ; accepter de prendre des risques plus grands en termes de qualité, service après vente et délais de livraison ; être prêt à accepter des échecs⁷¹.

4.1.2 Une nouvelle réglementation

Conformément à la conception traditionnelle de l'approvisionnement des entreprises, la réglementation ancienne des achats chez Sécac accordait au critère du prix une importance décisive dans le choix des fournisseurs. Les acheteurs devaient s'assurer constamment de bénéficier des effets de la concurrence en maintenant plusieurs sources d'approvisionnement pour un même bien ou service et en procédant régulièrement à de

70. *Id.*, pp. 14-20.

71. *Id.*, pp. 21-22.

nouveaux appels d'offres pour s'assurer que les prix exigés par les fournisseurs continuaient d'être compétitifs. Le meilleur acheteur était celui qui restait constamment à l'affût des produits de substitution et des nouvelles entreprises apparaissant sur le marché. La préférence pour un fournisseur local ne pouvait être un facteur décisif que dans la mesure où l'avantage de la proximité se traduisait par l'offre d'un prix plus avantageux à qualité égale.

Depuis 1986, d'importantes modifications ont été apportées à cette réglementation. L'obligation de procéder à des appels d'offres a été atténuée par le rehaussement des barèmes en deçà desquels les acheteurs ont la possibilité de renégocier les prix avec les fournisseurs actuels de l'entreprise sans devoir les mettre en concurrence avec des fournisseurs potentiels par la procédure d'appel d'offres. La politique de préférence en faveur des fournisseurs locaux a été redéfinie en janvier 1986 dans le *Manuel des achats* de la Direction nationale des achats de Sécal :

4.1.5 Fournisseurs locaux

Un fournisseur local est un fournisseur dont la place d'affaires est située dans la même région ou dans le même secteur ou à proximité de l'établissement demandeur de la Société.

Basés sur le principe directeur de saine concurrence les termes suivants décrivent les politiques de la Société relatives aux achats locaux.

1. Soutenir et encourager le développement des capacités concurrentielles des fournisseurs nationaux en :
 - a) fournissant une occasion équitable à ceux qui sont qualifiés de faire des soumissions ;
 - b) déterminant, très tôt, les principaux achats d'équipement et de services nécessaires à un projet ;
 - c) formulant les appels d'offres de manière à faciliter la participation d'éventuels fournisseurs régionaux ou locaux.
2. Un fournisseur local sera préféré à un fournisseur extérieur si la valeur totale offerte est égale ou meilleure que celle offerte par le fournisseur extérieur.

Cependant, SECAL ne compromettra pas ses normes de qualité ou ses engagements à long terme afin de donner préférence à un fournisseur local.

4.1.5.1 Pour tout projet visant la création d'emplois et aux bénéfices des fournisseurs locaux

Pour tout projet visant la création d'emplois dans la région où la Société a des installations et auquel la Société peut participer ou s'intéresser, les directives particulières suivantes sont supportées par SECAL dans la perspective d'identifier les opportunités additionnelles à partir de la région et ainsi optimiser l'apport des Achats au processus.

1. Les services des Achats informeront les fournisseurs locaux des biens et services manquants sur le marché régional, de sorte que ces derniers puissent

considérer la possibilité de s'organiser en vue d'obtenir une part de ce ou ces marchés.

2. Dans le cas de contrats importants, les services des Achats en coopération avec le groupe de gestion du projet, continueront, lorsqu'économiquement justifié, de prévoir que les différents éléments aient une envergure telle qu'elle permette l'implication d'entrepreneurs et fabricants locaux.
3. La Société collaborera étroitement avec les fournisseurs locaux existants ou nouveaux pour favoriser une meilleure compréhension de ses besoins.
4. La Société est consciente que, pour leur survie, les entreprises locales se doivent d'être profitables et aussi de plus en plus indépendantes d'une ou des grandes entreprises de la région. La Société est désireuse d'aider les entreprises régionales qui désirent offrir leurs services aux autres installations de SECAL, en indiquant les contacts appropriés.
5. La Société est disposée à coopérer avec les autres grandes sociétés régionales pour identifier les domaines de manque d'expertise en région en vue d'encourager l'installation de nouveaux manufacturiers.
6. La Société est disposée à considérer les soumissions d'associations entre PME de la région ou encore entre PME et bureaux spécialisés d'ingénierie de la région, pour des projets spécifiques ou pour l'approvisionnement de produits requérant la capacité de conception et l'expertise de la fabrication.
7. SECAL est disposée à coopérer avec tout organisme ayant mandat de promouvoir la création d'entreprises au niveau de l'information sur les produits et volume de ses achats.
8. La Société étudiera les produits et technologies de sa conception afin de juger de la possibilité d'accorder des licences de fabrication et de vente à des fabricants locaux⁷².

De même, en mars 1988, un nouvel énoncé de la politique d'achat régional était incorporé au *Guide administratif du service de l'approvisionnement* de Jonquière. En précisant les conditions de la préférence accordée aux fournisseurs locaux, cet énoncé indique bien que Sécac n'entend favoriser que les entreprises capables de répondre adéquatement à ses exigences :

La politique de la Société d'électrolyse et de chimie Alcan, relative aux achats en région, vise à encourager l'établissement de nouvelles entreprises ou encore, l'expansion d'entreprises existantes dans les régions où la Société a des exploitations.

La Société a toutefois un certain nombre d'exigences qui sont résumées ci-dessous :

1. Une entreprise existante ou nouvelle ne sera favorisée que lorsqu'elle sera en mesure d'offrir les biens et services requis à coûts globaux compétitifs vis-à-vis le coût des mêmes biens et services en provenance de l'extérieur de la région.

72. SÉCAL, *Manuel d'achat*, section 4.1.0, pp. 9-12.

2. L'entreprise devra être capable de démontrer clairement qu'elle sera en mesure de développer d'autres marchés et ceci dans un délai raisonnable de sorte qu'elle devienne graduellement moins dépendante des grandes entreprises régionales.
3. L'entreprise devra, dès le départ, pouvoir disposer d'une solide expertise (interne ou externe) dans les domaines de la finance, du marketing et de la gestion.
4. Lorsqu'applicable, la fabrication d'équipements et/ou de pièces de rechange devra répondre aux normes de sécurité de la CSST.
5. Les garanties et protections sur les équipements et/ou pièces de rechange fabriquées par une entreprise manufacturière locale devront être compatibles avec les normes de l'industrie.
6. Pour toute information additionnelle sur les produits, équipements et/ou pièces de rechange requis par l'intéressé, les règles de confidentialité de la Société seront respectées⁷³.

Cette nouvelle réglementation jointe au mécanisme des conventions d'achat et au programme d'assurance qualité qui seront décrits plus loin témoigne nettement d'une approche beaucoup plus dynamique de la fonction d'acheteur. Désormais, l'acheteur le plus efficace est celui qui sait repérer parmi les besoins de l'entreprise ceux qui auraient avantage à être satisfaits par des fournisseurs locaux et qui détecte au sein du marché local l'entreprise la plus susceptible de répondre adéquatement à ce besoin, éventuellement au terme d'un processus de développement que l'acheteur aura contribué directement à instaurer. Dans la science de l'approvisionnement des entreprises, cette approche du *reverse marketing* par laquelle l'entreprise cliente se charge elle-même du développement d'un marché de fournisseurs aptes à satisfaire au mieux ses besoins est aujourd'hui considérée comme la voie de l'avenir, même si elle accroît la dépendance envers les fournisseurs en raison des investissements accrus et des contrats de plus longue durée qui en résultent généralement⁷⁴.

4.2 Les conventions d'achat et les protocoles d'entente

La récession du début des années 1980 et le rigoureux programme de réduction des dépenses adopté alors par Sécal ont apparemment eu des conséquences immédiates et durables sur la gestion de l'approvisionnement. L'énoncé de politique émis en avril 1982 considère d'emblée « l'achat comme une fonction devant contribuer aux bénéfices⁷⁵ ». Dans

73. SERVICE RÉGIONAL DE L'APPROVISIONNEMENT, *Guide administratif des services de l'approvisionnement*, section 3.16, pp. 3.34 et 3.35.

74. M.R. LEENDERS et D.L. BLENKHORN, *Reverse Marketing. The New Buyer—Supplier Relationship*, New York, Free Press, 1988.

75. SÉCAL, *Manuel d'achat*, section 1.2.0, p. 2.

son rapport pour l'exercice financier 1983-1984, le vérificateur de l'entreprise recommande que soit implanté un nouveau système d'approvisionnement dont les buts seraient « d'identifier les fournisseurs potentiels, de prendre avantage de notre pouvoir d'achat, d'évaluer les soumissions, de regrouper les achats répétitifs, de regrouper les achats à un même fournisseur, de négocier des ententes nationales et des escomptes de quantité, de contrôler le paiement des ristournes et d'informer la direction⁷⁶ ». Depuis lors, l'objectif général d'optimisation du pouvoir d'achat et la notion plus particulière de regroupement des achats font partie du vocabulaire usuel des gestionnaires et des acheteurs de l'entreprise.

Le nouveau programme informatisé devant permettre d'atteindre ces objectifs a été implanté à compter de 1986 pour l'ensemble des établissements du Québec. Le Service régional de l'approvisionnement a joué un rôle important dans la conception et l'opérationnalisation du système. Au terme d'une intense période de formation du personnel et après certaines adaptations visant à simplifier les procédés initialement conçus, Sécal s'est trouvée en mesure de traiter la plus grande partie de ses achats au moyen de ce nouvel outil informatique.

La convention d'achat est le pivot opérationnel du système et, du point de vue stratégique, sa raison d'être principale. Un document de formation destiné aux acheteurs des établissements la décrit comme « une entente entre Sécal et un fournisseur qui définit pour une période donnée les termes et conditions d'achat de biens et/ou de services. Une convention d'achat sera constituée de catalogues fournisseur et/ou de catalogues Sécal⁷⁷. » Un autre document met en valeur les avantages de ce mécanisme du point de vue de la coordination des divers rôles participant du processus d'approvisionnement, non seulement au sein de l'organisation de Sécal, mais aussi chez ses fournisseurs : « L'usage des conventions continue à respecter le rôle de chaque intervenant dans une transaction d'achat : « le requérant « R » manifeste le besoin ; l'acheteur « A » complète la transaction commerciale ; le fournisseur « F » comble le besoin exprimé⁷⁸ ». »

À l'interne, le nouveau mécanisme suppose une concertation beaucoup plus poussée des employés visés. Tout en respectant le rôle de chacun, il faut accroître l'efficacité du processus d'achat global si l'on veut à la fois « augmenter le pouvoir d'achat et améliorer le service aux usagers en répondant plus rapidement et plus adéquatement à leurs demandes

76. SÉCAL, *Vérification opérationnelle du système SARA. Étude préliminaire*, Service de la vérification interne, mai 1990, p. 1.

77. SÉCAL, *Convention d'achat — SARA — Manuel acheteur — installation*, s.d., p. 2.

78. SÉCAL, *Convention d'achat — SARA — Session d'information*, s.d., p. 6.

d'achats⁷⁹ ». À l'externe, les fournisseurs sont incités à prendre les mesures de gestion requises pour s'adapter à la logique de fonctionnement de Sécal. Outre l'informatisation désormais indispensable, le mécanisme des conventions d'achat leur impose de revoir le catalogage de leurs produits, la description de leurs services, leurs politiques de prix, leurs systèmes de livraison et de facturation.

La faisabilité technique et opérationnelle des conventions d'achat ayant été démontrée, il fallait poser les gestes qui traduiraient concrètement la volonté d'atteindre l'objectif d'optimisation du pouvoir d'achat. Par sa logique même, le mécanisme des conventions d'achat supposait que l'on revoie la répartition des responsabilités entre les acheteurs et que l'on réorganise le choix des fournisseurs avec l'objectif d'en réduire le nombre et de redéfinir les modalités de leurs contrats avec Sécal.

Ayant obtenu la création des postes d'acheteurs-négociateurs, les dirigeants du Service régional de l'approvisionnement devaient s'assurer qu'une part importante de la négociation des futures conventions d'achat serait de leur responsabilité exclusive. Les réticences des autres acheteurs, et des dirigeants de chaque établissement étaient on ne peut plus prévisibles. La Direction nationale des achats ayant, d'autre part, accepté que les anciennes ententes annuelles avec les fournisseurs soient éventuellement remplacées par des conventions d'achat d'une durée de trois ans, le choix des futurs fournisseurs provoquerait forcément des remous plus importants au sein du marché. On a considéré que la création d'un comité spécial contribuerait utilement à ces réorganisations fondamentales de l'approvisionnement, particulièrement au Saguenay-Lac-Saint-Jean.

Le Comité provincial achats inter-usines, constitué à cette fin en septembre 1989, se réunit à Jonquière sur une base bimensuelle. Il est présidé par le surintendant du Service régional de l'approvisionnement, secondé par le surveillant principal des acheteurs-négociateurs. Ses autres membres sont des acheteurs représentant chacun des établissements de Sécal au Québec, le surveillant des acheteurs de la Direction nationale des achats et un acheteur-négociateur de Jonquière. Les procès-verbaux des réunions du Comité sont envoyés à tous les autres acheteurs de l'entreprise et aux contrôleurs dont ils relèvent administrativement.

La lecture des procès-verbaux du Comité permet de constater les différentes facettes des changements entraînés par la mise en œuvre des conventions d'achat et les obstacles auxquels les gestionnaires de l'approvisionnement ont dû faire face. Après plusieurs mois de négociation, un régime de partage des responsabilités a été conçu qui accorde aux

79. *Id.*, pp. 5-6.

acheteurs-négociateurs de Jonquière le mandat de conclure des conventions d'achat pour les biens et les services communs à tous les établissements de Sécral au Québec ou à plusieurs d'entre eux. Les autres acheteurs sont responsables des conventions pour l'achat des biens ou des services répondant aux besoins spécifiques de leur établissement respectif. Ce principe général admis, il aura encore fallu s'entendre sur une répartition détaillée des achats communs, en prévoyant certaines exceptions tenant compte des réticences plus ou moins autonomistes des services des achats ou des acheteurs intéressés⁸⁰.

La négociation de contrats de plus longue durée répondant aux besoins de plusieurs établissements implique une nouvelle conception du rôle de l'acheteur. Les programmes de formation envisagés par le Comité ont précisément pour but d'inciter les acheteurs à se concevoir comme des « approvisionneurs professionnels », comme des gestionnaires à l'écoute des besoins des usagers et à l'affût des potentialités du marché⁸¹. Puisque les acheteurs sont appelés à se départir de leur tâche traditionnelle d'émission des bons de commande, il fallait aussi réorganiser le processus des réquisitions d'achat au sein des établissements. Après quelques flottements, on a convenu d'élargir les attributions des employés des différents magasins de l'entreprise auxquels serait désormais confié le mandat d'émettre directement les bons de commande aux fournisseurs conventionnés, sans l'intermédiaire d'un acheteur.

Dès novembre 1989, les acheteurs de l'entreprise ont été invités à mettre sur informatique toutes les commandes d'achat annuelles dont ils étaient responsables. Le renouvellement de ces commandes ou la négociation de nouvelles ententes sous la forme de conventions d'achat ont été amorcés un an plus tard. Les acheteurs ont été incités à réévaluer le rendement des contrats, à obtenir des escomptes de volume nouveaux ou plus avantageux, à améliorer les possibilités de contrôle ou d'encadrement des fournisseurs par l'imposition de devis plus précis, à tirer un meilleur parti de la concurrence sur le marché en fractionnant les contrats antérieurs ou en les adjudgeant à de nouveaux fournisseurs. Ils doivent régulièrement faire rapport des conventions d'achat conclues en indiquant le montant des

80. Un relevé effectué le 30 avril 1991 montre que les acheteurs-négociateurs du Service régional de l'approvisionnement sont responsables de l'achat de 63 p. 100 de tous les articles gardés en magasin et de 88 p. 100 de ceux dont la consommation est la plus répétitive. Ce dernier pourcentage varie d'un minimum de 53 p. 100 à un maximum de 99 p. 100 pour les 11 établissements visés : *Catalogue des articles en magasin. Nombre d'article « SAGI » par acheteur*, 30 avril 1991.

81. On prévoit à cet égard faire appel aux ressources de l'Association canadienne de gestion des achats. COMITÉ PROVINCIAL ACHATS INTER-USINES, *Rencontre n° 3*, 25 janvier 1990, p. 2.

économies qu'elles feront réaliser à l'entreprise par rapport aux contrats antérieurs et, le cas échéant, le nombre de nouveaux emplois qu'elles pourraient entraîner chez les fournisseurs.

Dans leurs efforts de prospection du marché et de conclusion d'ententes nouvelles avec les fournisseurs, les acheteurs-négociateurs sont bien loin d'être laissés à eux-mêmes. Les gestionnaires du Service régional de l'approvisionnement leur communiquent toute information pertinente ayant trait à l'apparition, au développement ou aux difficultés d'entreprises sur le marché régional ou provincial. Les agents de Soccrent pourront collaborer à la négociation avec un fournisseur bénéficiant du soutien de la société en commandite⁸². Un questionnaire standardisé a été mis au point par lequel les acheteurs de chaque établissement sont invités à fournir à l'acheteur-négociateur les renseignements suivants : une description du produit utilisé, l'estimation de la consommation annuelle, le délai et le lieu de livraison désirés, la désignation et l'évaluation des fournisseurs actuels de l'usine⁸³.

En ce qui concerne les conventions d'achat relatives aux services, le processus de consultation interne repose sur la formation de comités de travail ayant reçu le mandat d'élaborer un protocole d'entente avec des firmes sélectionnées. Présidé par le surveillant principal des acheteurs-négociateurs, chaque comité regroupe l'acheteur responsable et des représentants des usagers des services visés dans les principaux établissements. Le comité établit la liste détaillée des besoins à satisfaire, révisé les documents contractuels en usage, analyse l'« offre régionale » dans ce domaine, évalue les fournisseurs actuels et sélectionne ceux qui seront accrédités aux fins des futures conventions d'achat⁸⁴. Au terme de ces

82. COMITÉ PROVINCIAL ACHATS INTER-USINES, *Rencontre n° 7*, 28 novembre 1990, p. 2.

83. SERVICE DE L'APPROVISIONNEMENT JONQUIÈRE, GROUPE NÉGOCIATION/PROJET, *Formulaire d'identification des besoins pour articles ou services hors magasins*, s.d. ; *Fiche d'évaluation des fournisseurs*, s.d. Les critères généraux et indicateurs particuliers sur lesquels repose l'évaluation des fournisseurs sont les suivants : 1) comportement et principes commerciaux (constance des prix soumis, respect des délais dans l'appel d'offres, qualité et pertinence des renseignements soumis dans l'appel d'offres et au moment de la facturation, connaissance des directives ALCAN en approvisionnement, qualité des communications de l'entreprise) ; 2) état des relations de travail (stabilité de la main-d'œuvre, qualité des relations interpersonnelles, respect des lois gouvernementales) ; 3) qualité des produits et du service offert (disponibilité des représentants et de la direction, disponibilité des matériaux et de l'équipement, respect des délais de livraison, qualité de l'aide technique disponible, conformité des matériaux et de l'équipement livrés) ; et 4) éthique (intégrité des représentants et de l'entreprise envers Alcan, ses fournisseurs et sous-traitants).

84. COMITÉ PROVINCIAL ACHATS INTER-USINES, *Rencontre n° 6*, 25 octobre 1990, annexe 1 concernant le Comité régional sur le protocole d'entente en communication.

« activités de rationalisation » qui se réalisent sur une période d'environ six mois⁸⁵, le nombre des fournisseurs aura été réduit dans une proportion de plus de 60 p. 100⁸⁶. Les contrats standardisés désormais conclus vont très loin dans le sens d'un contrôle de Sécal sur la classification de la main-d'œuvre mise à son service par les fournisseurs et sur l'uniformisation de la tarification de ces services pour tous les établissements visés⁸⁷.

Au cours de l'année 1991, une centaine de conventions d'achat ont été conclues et six protocoles d'entente ont été signés avec des entreprises de services accréditées. Un bilan estimait que les 20 premières conventions d'achat conclues selon le mécanisme de la négociation regroupée feraient bénéficier l'entreprise d'escomptes de volume ou d'autres avantages nouveaux totalisant près de 2,5 millions de dollars sur une période de trois ans. Les avantages de la négociation regroupée étaient décrits dans les termes suivants :

Les études de marché permettent de mieux identifier les besoins actuels et futurs, donc d'orienter efficacement la négociation en termes de quantité et de qualité. L'augmentation de notre pouvoir d'achat fait en sorte que nous obtenons de meilleurs prix pour les biens et services requis [...].

Les coûts d'acquisition sont réduits ; en effet, au lieu de négocier usine par usine, on négocie une seule fois. Cette approche permet de diminuer le nombre de fournisseurs, donc cela diminue nos coûts administratifs.

Nos relations commerciales sont standardisées et nous sommes en mesure d'optimiser : prix payé, spécification des produits, respect des clauses contractuelles et des réglementations gouvernementales, qualité du produit, service offert, livraison, disponibilité etc.⁸⁸.

4.3 Les programmes d'assurance qualité

Chez les gestionnaires des grandes entreprises comme chez les spécialistes des politiques industrielles, la recherche de la qualité totale est actuellement considérée comme la voie par excellence de l'augmentation

85. *Id.*, pp. 1 et 3.

86. Dans le cas des services d'ingénierie, par exemple, le nombre de firmes accréditées est passé de 30 à une dizaine. Il a été réduit de 35 à 10 pour les services d'informatique. Pour les services de communication et de formation, on envisageait de conserver environ 40 fournisseurs sur les 135 ayant déjà fait affaire avec Sécal.

87. À titre d'exemple, le protocole d'entente concernant les services professionnels en ingénierie prévoit l'identification de tous les ingénieurs, techniciens et dessinateurs de la firme, leur taux de rémunération selon la classification mise au point par Sécal, la liste détaillée des activités prévues, le taux horaire maximal des honoraires, la tenue des registres et des comptes selon les normes comptables établies par Sécal, etc. : *Protocole d'entente. Services professionnels en ingénierie*, 1990, pp. 3 et 11, annexes 2 et 3.

88. SERVICE DE L'APPROVISIONNEMENT (GROUPE NÉGOCIATION), *Optimisation du pouvoir d'achat par la négociation regroupée*, s.d., p. 8.

de la capacité concurrentielle des entreprises au même titre que la promotion des PME serait l'instrument privilégié du développement des régions. Ces deux leitmotivs à la mode sont d'ailleurs interreliés puisque la qualité des produits livrés par la grande entreprise dépend forcément de la qualité des biens et des services qui lui sont fournis par les petites et moyennes entreprises locales auprès desquelles elle s'approvisionne.

Si les stratégies d'optimisation du pouvoir de marché et les techniques de regroupement des achats sont d'inspiration typiquement américaine, celles du contrôle de la qualité se réclament plutôt du mode d'organisation industrielle pratiqué au Japon depuis la Seconde Guerre mondiale. Toyota et Nissan, plutôt que Ford et GM, sont ici les modèles à suivre. Quand Sécral a amorcé en 1987 « un virage majeur de la qualité des approvisionnements⁸⁹ », ses gestionnaires nationaux et régionaux étaient parfaitement conscients de s'engager dans une voie tracée par l'industrie japonaise et empruntée avec beaucoup de retard par les grandes entreprises occidentales⁹⁰. La construction de la nouvelle usine de Laterrière, près de Chicoutimi, leur avait fourni l'occasion de constater le retard pris par Alcan en matière de contrôle de la qualité, même en comparaison avec d'autres grandes entreprises du Québec. Contrainte par contrat de favoriser autant que possible la sous-traitance régionale, la firme Lavalin s'était plainte ouvertement de l'incapacité de la plupart des entrepreneurs régionaux de satisfaire aux exigences de son programme d'assurance qualité. Après GM, Pratt & Whitney, Hydro-Québec et Bombardier, les dirigeants de Sécral ont alors convenu de rejoindre le mouvement d'ores et déjà international qui prétend révolutionner le fonctionnement interne des entreprises et les relations interfirmes au nom de la qualité et de l'excellence.

Ici encore, les efforts de Sécral se sont manifestés principalement au Saguenay-Lac-Saint-Jean. Le 31 octobre 1989, le vice-président responsable de l'approvisionnement, devenu par la suite président de Sécral, dressait un premier bilan de ces efforts et établissait un lien direct entre le futur programme d'assurance qualité et la contribution que l'entreprise reconnaît devoir apporter au développement régional :

Alcan se devait d'aller vers de plus grandes exigences pour elle-même et pour ses fournisseurs par rapport à la qualité : l'état très compétitif du marché et les nouvelles exigences de ses clients le commandaient. Mais, ce faisant, étant donné

89. R.M. THOMPSTONE, « Gestion de la qualité des approvisionnements à l'Alcan », communication dans le cadre de la Semaine scientifique du Département des sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi, 20 mars 1991, p. 1.

90. Le principal ouvrage de référence du coordonnateur de l'assurance qualité au Service régional de l'approvisionnement est celui de R.J. SCHONBERGER, *Japanese Manufacturing Techniques. Nine Hidden Lessons in Simplicity*, New York, Free Press, 1982.

la façon dont nous procédons, nous atteignons plusieurs objectifs secondaires, dont celui d'agir en partenaire, en bon citoyen corporatif, à l'intérieur de l'économie régionale du Saguenay-Lac-Saint-Jean et du Québec. Non seulement continuerons-nous à appliquer la politique de notre service de l'approvisionnement qui veut qu'à qualité et coûts égaux, et préférablement inférieurs, nous transignons d'abord avec des fournisseurs appartenant à la région où sont installées nos unités de production, mais également, par notre programme d'assurance qualité, nous rendons ces PME plus compétitives et mieux armées pour affronter les exigences des marchés hors-région. Ce type de retombées indirectes, à caractère technologique, entraînées par ce système de maillage, sont des plus importantes car elles permettront à l'économie régionale de se rendre plus vigoureuse, moins vulnérable, en étant davantage diversifiée⁹¹.

Le surintendant adjoint du Service régional de l'approvisionnement, titulaire d'un doctorat en génie des systèmes, s'est vu confier le mandat de promouvoir la gestion de la qualité au sein de l'entreprise et chez ses fournisseurs. En avril 1989, le titre de sa fonction devenait celui de coordonnateur principal de l'assurance de la qualité et de l'administration de contrat. Un comité interusine a été mis sur pied en février 1990 pour assurer la coordination entre les participants au processus d'approvisionnement des différents établissements de Sécral. Le comité est présidé par le coordonnateur principal et se compose d'acheteurs ou de surveillants principaux des services des achats de l'ensemble du Québec. Il est placé sous la supervision d'un comité directeur composé des surintendants d'usines ou de leurs représentants.

À l'intérieur de l'entreprise, la première démarche de promotion de la qualité totale a été de réaliser des sessions de formation de deux jours auprès du personnel des services des achats et des usagers des produits fabriqués selon plan et devis. Plus de 400 employés ont participé à ces sessions. Parallèlement, on confiait à une firme d'ingénieurs spécialisés en contrôle de qualité le mandat de « concevoir et [de] mettre en place un système efficace permettant à Sécral dans un premier temps de s'assurer de la qualité des produits achetés sur plans et devis et, dans un deuxième temps, de s'assurer de l'aptitude des entreprises à fournir de façon constante des produits ayant la qualité désirée⁹² ».

Après avoir réalisé une étude approfondie des conditions de fabrication de six produits d'importance stratégique pour les usines, les ingénieurs consultants ont recommandé une organisation reposant sur deux groupes

91. C. CHAMBERLAND, « Importance de l'assurance-qualité dans la gestion des approvisionnements chez Alcan », causerie au colloque annuel de la régionale Saguenay-Lac-Saint-Jean de l'Association québécoise de la qualité, 31 octobre 1989, pp. 10-11.

92. A. Audet, *Rapport d'étape—20 mai 1989. Gestion de la qualité des approvisionnements. Sécral*, Chicoutimi, Groupe Quali-gestion, 1989, p. 1.

complémentaires. Le « groupe assurance de la qualité » aurait un rôle de soutien fonctionnel et privilégierait les mesures à long terme. Ses responsabilités principales seraient l'encadrement général des mesures d'assurance de la qualité, la conception et l'administration de la procédure de qualification et d'évaluation des fournisseurs, le soutien technique aux usagers, aux acheteurs et aux ingénieurs responsables des devis de fabrication, la formation du personnel. Le « groupe administration de contrats » aurait un rôle plus opérationnel. Prenant le relais de l'acheteur aussitôt qu'un contrat de fabrication est adjugé, l'administrateur de contrat aurait pour mission essentielle de voir à ce que le fournisseur réalise tous les objectifs contractuels du point de vue de la qualité, des quantités, des délais et des coûts. Il lui incomberait de s'assurer que les exigences des devis sont bien comprises, de réviser les plans de contrôle et procédés techniques soumis par le fournisseur, de représenter Sécral dans toute discussion sur l'interprétation du contrat, de faire rapport de l'avancement des travaux et de tenir à jour le dossier de performance du fournisseur⁹³.

Dans la logique de cette nouvelle organisation interne des activités d'approvisionnement, le rapport recommandait que l'entreprise impose à ses fournisseurs une politique de qualification présentée dans les termes suivants :

Sécral se doit d'avoir un processus rigoureux de qualification pré-adjudicative et de suivi (surveillance, audits) post-adjudicatif de ses fournisseurs.

Dans la mesure du possible, les contrôles des produits devraient être confiés aux fabricants dans le cadre de leur auto-contrôle, Sécral se contentant de s'assurer de la mise en œuvre et de l'efficacité de ces contrôles.

L'étude du cas des caissons et des roues d'eau tend à montrer le bien-fondé pour Sécral d'établir des liens étroits avec ses fournisseurs (amélioration de la qualité, réduction des coûts, sécurité accrue, esprit de coopération).

Il conviendrait d'élaborer une stratégie dont les grandes lignes seraient les suivantes : limiter le nombre de fournisseurs ; ne faire affaire qu'avec des fournisseurs qualifiés ; établir des ententes commerciales à long terme avec ces fournisseurs ; établir des échanges et une collaboration étroite entre les services techniques de Sécral et des fabricants afin d'optimiser la conception et la production des équipements achetés⁹⁴.

Dans les mois qui ont suivi la réception de ce rapport, le Service régional de l'approvisionnement a confié à trois ingénieurs les nouvelles fonctions d'analyste des programmes en assurance qualité et d'administrateur de contrat. Leur première tâche a été de constituer un répertoire de toutes les entreprises du Québec fabriquant des produits selon des plans et

93. *Id.*, pp. 91-96.

94. *Id.*, pp. 97-98.

devis fournis par Sécäl⁹⁵. Pour chacune des 82 entreprises désignées, le répertoire indique le nombre total d'employés, celui des employés affectés à la production, le nombre d'employés ayant une fonction d'assurance de la qualité, le chiffre d'affaires annuel de l'entreprise avec Sécäl et le nombre de grèves depuis cinq ans. La mise à jour périodique de ce répertoire est prévue non seulement pour actualiser ces données, mais surtout pour suivre la performance des fournisseurs dans leur réponse aux exigences de Sécäl en matière d'assurance de la qualité. Lorsque tous les éléments de la politique de qualification des fournisseurs auront été mis en place, le répertoire permettra, en effet, de connaître la norme de qualité exigée de chaque entreprise, les certificats de compétence qu'elle doit détenir, l'accréditation qui lui est acquise et son statut de fournisseur qualifié ou non en date de la mise à jour, les caractéristiques des produits qu'elle peut fournir, ses méthodes de fabrication, ses performances récentes quant aux délais de livraison, à la conformité des produits et aux coûts. Le répertoire est distribué à tous les acheteurs et à tous les contrôleurs des établissements de Sécäl au Québec.

Le coût annuel des contrats de Sécäl avec les fabricants selon plans et devis dépasse 40 millions de dollars. On estime que l'amélioration de la gestion de la qualité dans ce domaine névralgique de l'approvisionnement procurera, selon l'hypothèse la plus prudente, une économie de 10 à 15 p. 100, soit un minimum de 4 millions de dollars par année⁹⁶. Pour assurer un meilleur contrôle de la mise en œuvre de la politique de qualification des fournisseurs, il a été décidé que, dans une première phase, les efforts seraient dirigés vers les 33 fabricants du Saguenay-Lac-Saint-Jean.

La décision d'agir en priorité auprès des fournisseurs de la région se comprend aisément. Bien qu'ils ne représentent que 39 p. 100 du nombre total des fabricants selon plans et devis, ils reçoivent, selon les données disponibles pour 1990, 68 p. 100 de la valeur des contrats de fabrication. Leur chiffre d'affaires moyen atteint 1,6 million de dollars comparativement à moins de 1 million pour l'ensemble des fabricants. Parmi les 11 entreprises dont le total des contrats avec Sécäl excédait 2 millions de dollars en 1990, 8 étaient des entreprises régionales⁹⁷.

Les caractéristiques communes de ces entreprises montrent qu'elles forment un groupe particulièrement homogène. Plus de 80 p. 100 d'entre elles se spécialisent dans les travaux d'assemblage, de soudage ou d'usinage de pièces, ont plus de cinq ans d'existence et sont localisées au

95. SÉCAL, *Répertoire des fournisseurs-fabricants. Rapport du premier trimestre 1991*, 5 avril 1991.

96. R.M. THOMPSTONE, *op. cit.*, note 89, p. 2.

97. SÉCAL, *op. cit.*, note 95, partie II, pp. 1-2.

Saguenay, c'est-à-dire à proximité des usines de Sécal. La plupart dépend fortement des contrats avec Sécal. La proportion de ces contrats sur le chiffre d'affaires total est d'au moins 25 p. 100 pour sept entreprises sur dix. Pour une entreprise sur quatre, elle atteint même plus de 75 p. 100. Dans sept cas sur dix, les exportations en dehors de la région représentent moins de 5 p. 100 du chiffre d'affaires total⁹⁸.

Au sein de ce groupe étroitement intégré à Sécal du point de vue de la division du travail, de la localisation et des rapports commerciaux privilégiés, on constate toutefois une démarcation entre deux sous-groupes d'importance très inégale. Huit entreprises effectuent manifestement une sous-traitance névralgique. Elles accaparent 72 p. 100 de la valeur des contrats de fabrication octroyés dans la région et 49 p. 100 du total pour tous les fabricants. Leur chiffre d'affaires moyen avec Sécal dépassait 4,6 millions de dollars en 1990⁹⁹. Il s'agit dans tous les cas d'entreprises de taille moyenne dont le nombre d'employés est supérieur à 50 (cinq entreprises) et même à 100 (trois entreprises)¹⁰⁰.

En comparaison avec ce premier noyau de fabricants privilégiés, les 25 autres entreprises paraissent destinées à un rôle de soutien ou restent confinées pour le moment à un niveau de sous-traitance insuffisant pour que l'on puisse parler d'une certaine dynamique d'interdépendance avec Sécal. Elles reçoivent collectivement moins de 28 p. 100 de la valeur des contrats régionaux et à peine 19 p. 100 du total national. Leur chiffre d'affaires moyen avec Sécal était inférieur à 600 000 dollars en 1990¹⁰¹. Enfin, 16 d'entre elles comptent moins de 25 employés¹⁰².

Le 15 novembre 1989, les dirigeants de ces 33 entreprises ont été invités à une rencontre sur le thème « L'assurance qualité, un défi à relever ». Cette rencontre faisait suite aux activités de sensibilisation et de formation à la gestion de la qualité dont Sécal avait pris l'initiative au cours des 18 mois précédents en y conviant de façon plus générale tous ses

98. SERVICE RÉGIONAL DE L'APPROVISIONNEMENT, *Programme assurance-qualité. L'assurance-qualité, un défi à relever*, document de présentation pour la rencontre avec les fournisseurs, Jonquière, 10 mai 1991, p. 7 et suiv. Aussi A. GAUTHIER, « Déterminants de l'implantation de programmes d'assurance qualité dans les P.M.E. selon plans et devis au Saguenay-Lac-Saint-Jean », mémoire de maîtrise en gestion des P.M.O., Chicoutimi, Université du Québec à Chicoutimi, juin 1991, p. 102 et suiv.

99. SÉCAL, *op. cit.*, note 95, partie II, pp. 1-2.

100. SERVICE RÉGIONAL DE L'APPROVISIONNEMENT, *op. cit.*, note 98, p. 9.

101. SÉCAL, *op. cit.*, note 95, partie II, pp. 1-2.

102. SERVICE RÉGIONAL DE L'APPROVISIONNEMENT, *op. cit.*, note 98, p. 9.

fournisseurs de la région¹⁰³. La réunion avec les seuls fabricants sur plans et devis avait cette fois des objectifs opérationnels précis. Le surintendant du Service régional de l'approvisionnement a annoncé officiellement à ce groupe de fournisseurs des décisions les concernant au plus haut point : à compter de janvier 1993, seules les entreprises qui se seront donné un programme d'assurance qualité conforme aux exigences de Sécral pourront être sélectionnées comme fournisseurs selon plans et devis ; les normes d'assurance qualité auxquelles devront satisfaire les fabricants sont celles de l'Association canadienne de normalisation (ACNOR) ; Sécral a retenu les services du Quality Management Institute (QMI) de Toronto pour procéder aux examens requis pour l'accréditation aux normes de l'ACNOR ; Sécral aidera ses fabricants actuels à implanter leur programme d'assurance qualité par l'organisation de sessions de formation à l'intention de leurs employés, en procédant elle-même à des auditions intérimaires chez ses fournisseurs, en fournissant de l'information relativement aux subventions gouvernementales disponibles et aux organismes publics et privés de conseil en matière de gestion de la qualité ; pendant la période d'implantation des programmes, Sécral indiquera sur ses appels d'offres la norme d'assurance qualité souhaitée et pourra privilégier les fournisseurs ayant déjà satisfait à cette norme¹⁰⁴.

Après cette première rencontre, les professionnels de la section d'assurance qualité ont analysé chacune des relations de Sécral avec les 33 fabricants, les contrats conclus, les plans et devis fournis, les difficultés éprouvées. Chaque fournisseur a reçu une lettre indiquant expressément la norme d'assurance qualité que Sécral exigerait à compter de janvier 1993

103. Une première rencontre en juin 1988 avait réuni une trentaine de dirigeants ou de cadres de PME régionales, des personnes-ressources de l'Université du Québec à Chicoutimi, du ministère québécois de l'Industrie et du Commerce, du Centre de recherches industrielles du Québec et le directeur de l'assurance qualité de Bombardier. Un séminaire et des sessions de formation de quatre jours ont ensuite été offerts en collaboration avec la Commission de formation professionnelle de la région et le Cégep de Jonquière. Le vice-président responsable de l'approvisionnement chez Sécral résumait de la façon suivante le message que l'entreprise avait cherché à diffuser à travers ces initiatives : « À l'avenir, Alcan désire faire affaires avec les meilleurs, avec ceux qui viseront à une qualité constante. Nous sommes cependant prêts à aider dans cette démarche. » C. CHAMBERLAND, *op. cit.*, note 91, pp. 6-7.

104. SERVICE RÉGIONAL DE L'APPROVISIONNEMENT, *Programme assurance-qualité. L'assurance-qualité, un défi à relever*, Rencontre avec les fournisseurs, Jonquière, 15 novembre 1989.

pour la catégorie de produits fabriqués par le fournisseur¹⁰⁵. Au total, 12 fournisseurs ont commencé à recevoir des rapports périodiques sur les taux de retard de livraison et de non-conformité des produits fabriqués. Toutes les entreprises ont été visitées et leurs dirigeants interrogés sur les progrès accomplis dans l'implantation de leur programme d'assurance qualité. Des rapports sur les forces et les faiblesses de chaque fabricant ont été communiqués aux acheteurs intéressés. Des lettres de félicitations ont été adressées par le surintendant de l'approvisionnement aux premières entreprises ayant reçu leur accréditation du QMI.

Une deuxième rencontre avec le groupe des 33 fabricants a eu lieu le 10 mai 1991. Elle a été l'occasion d'un premier bilan de la progression des fournisseurs. Seulement cinq entreprises avaient obtenu à cette date une accréditation. Toutes les autres préoyaient obtenir leur accréditation au plus tard à la fin de 1992. Selon les critères retenus par le Service régional de l'approvisionnement, plus de la moitié d'entre elles n'avaient toutefois pas encore véritablement pris conscience des avantages de l'assurance qualité, ce qui laissait planer des doutes sur leurs capacités d'atteindre l'objectif fixé¹⁰⁶. Les fournisseurs ont été informés des différentes mesures par lesquelles Sécal répondrait aux besoins d'assistance et de formation exprimés au terme de la première moitié du délai d'implantation. La détermination du Service régional de l'approvisionnement d'appliquer les

105. L'Association canadienne de normalisation (ACNOR) a défini quatre normes correspondant à des programmes d'assurance qualité plus ou moins exigeants. Pour ses fournisseurs du Saguenay-Lac-Saint-Jean, Sécal a sélectionné l'une ou l'autre des deux normes moins ambitieuses. La norme Z299.3 exige que le fournisseur planifie et établisse un programme pour vérifier en cours de réalisation la conformité des produits ou des services. La norme Z299.4 requiert seulement que le fournisseur soit en mesure de faire un tri afin d'éliminer les cas de non-conformité. Les normes de l'ACNOR comportent toutes des prescriptions concernant les programmes internes d'assurance de la qualité du fournisseur (notamment un plan d'inspection et d'essai) et des prescriptions relatives à l'interface avec le client (par exemple, la tenue de dossiers particuliers, les approbations, le droit d'accès). Outre l'assurance d'une meilleure qualité des produits livrés, le respect de ces normes procurerait au client « une réduction des coûts imputables aux interventions nécessaires pendant la durée du contrat pour régler les problèmes qui pourraient surgir » et « une réduction des coûts relatifs aux plaintes, en raison d'une meilleure communication entre le client et le fournisseur et aussi du fait que toute ambiguïté possible est susceptible d'être identifiée et éliminée tôt dans le processus ». Outre qu'il améliorerait sa productivité et sa compétitivité, le fournisseur y trouverait notamment pour avantage d'encourir « de moindres risques de poursuites judiciaires » et de pouvoir invoquer « le fait d'avoir démontré un souci pour la qualité pour réduire le montant accordé pour les dommages ». ASSOCIATION CANADIENNE DE NORMALISATION, *Guide de sélection et de mise en pratique des normes CAN3-Z299-85 de programme d'assurance de la qualité*, Toronto, Association canadienne de normalisation, 1987, pp. 14-24.

106. SERVICE RÉGIONAL DE L'APPROVISIONNEMENT, *op. cit.*, note 98, pp. 15-22.

nouveaux critères de sélection à compter de janvier 1993 a toutefois été réaffirmée.

4.4 Les limites de la stratégie régionale

Les renseignements sur la base desquels le présent texte a été rédigé proviennent des documents obtenus et des entrevues réalisées auprès de représentants d'Alcan jusqu'en mai 1991. Depuis cette date, l'organisation des achats dans la région a fait l'objet de changements importants dont il est encore difficile d'établir la portée exacte.

La réorganisation générale amorcée à l'été 1990 n'a pas épargné le Service régional de l'approvisionnement. La politique d'élimination des paliers intermédiaires d'autorité a d'abord entraîné l'abolition du poste de surintendant de l'approvisionnement dont les fonctions ont été dévolues au contrôleur régional. Plus récemment, l'ancienne direction des services régionaux dans son ensemble a été démantelée et ses responsabilités ont été confiées aux directions d'établissement. La fonction de vice-président régional a été révisée dans le sens d'une diminution de l'importance des activités politiques de représentation de l'entreprise auprès des instances du milieu régional et d'une augmentation du rôle de supervision interne des directions d'établissement.

Au moment où ces lignes sont écrites, le statut des acheteurs-négociateurs reste incertain et il apparaît douteux que l'échéance du 1^{er} janvier 1993 pour l'accréditation aux normes du contrôle de qualité soit imposée dans toute sa rigueur initiale. L'ancien surintendant régional de l'approvisionnement est devenu vice-président à la recherche et au développement chez Soccrent. Il y assume la responsabilité d'un ambitieux projet de constitution de quatre « centres d'innovation et de développement expérimental » appelés à soutenir la création et l'expansion d'entreprises localisées au Saguenay-Lac-Saint-Jean. Fondé sur les liens établis entre un cégep et les municipalités immédiatement visées, chaque centre se spécialisera dans un créneau d'activité économique. Celui de Jonquière s'intéressera aux secteurs de l'aluminium, de la chimie et des pâtes et papier. Les cégeps, les municipalités, les grandes entreprises et les gouvernements ont été invités à commanditer financièrement ce projet. Alcan assume présentement le salaire du nouveau vice-président de Soccrent, mais se montre réticente à investir dans le projet lui-même.

Bien qu'elle s'effectue dans un contexte de déficits d'exploitation qui en facilite certainement la justification¹⁰⁷, la réorganisation des structures

107. En 1991, les pertes totales d'Alcan ont atteint 36 millions de dollars américains. Elles s'élèveront à plus de 50 millions en 1992. Ces déficits contrastent fortement avec les profits records des années 1989 (900 millions) et 1990 (543 millions) : F. TREMBLAY, « Alcan ne sait pas quand les profits reviendront », *Le Devoir*, 10 novembre 1992, p. A-8.

d'Alcan n'est probablement pas une simple question de conjoncture. Elle semble plutôt mener à son terme ultime la décentralisation entreprise en 1976¹⁰⁸. La régionalisation des services paraît avoir été une étape intermédiaire de préparation des ressources humaines et de mise au point des instruments de gestion, notamment informatiques, grâce auxquels la dévolution des pouvoirs de décision du siège social vers les directions d'établissement pourrait s'effectuer sans trop nuire à la capacité de poursuivre des stratégies globales d'entreprise.

Les effets de cette réorganisation sur la stratégie d'approvisionnement et sur les achats dans la région ne peuvent être prédits avec assurance. À court terme, le démantèlement du service régional diminuera probablement l'importance des questions d'approvisionnement parmi les préoccupations des gestionnaires. Les acheteurs des usines pourront revenir à des considérations plus locales dans la sélection et l'évaluation des fournisseurs. Ces derniers y retrouveront normalement une partie de la marge de manœuvre que le service régional cherchait à leur enlever en imposant la négociation regroupée et l'évaluation plus systématique de la qualité des biens et des services fournis. Tous ceux qui se préoccupent des retombées des achats d'Alcan dans l'optique du développement régional auront perdu des interlocuteurs privilégiés au sein même de l'entreprise, à tout le moins provisoirement.

Les derniers événements montrent de façon très éloquente à quel point la normativité propre à la sphère de la production se caractérise par une instabilité remarquable quand on la compare avec celle qui existe dans la sphère de l'État. La fragilité et l'obsolescence accélérée des montages normatifs paraissent encore accrues dans l'univers actuel des grandes organisations qui recherchent un équilibre instable entre les adaptations dictées respectivement par le contexte global d'une économie mondialisée et les contextes locaux de leurs activités¹⁰⁹. La faveur semble aller à la navigation à vue et aux mouvements plus tactiques que stratégiques. Les temps sont difficiles pour les conseillers d'orientation technocratique qui furent les principaux définisseurs de normes au sein des organisations privées comme dans les administrations publiques. Les détenteurs officiels de l'autorité cherchent peut-être à reprendre le pouvoir effectif longtemps

108. Voir à ce sujet J.-G. BELLEY, *loc. cit.*, note 4, 32-54.

109. B. DE SOUSA SANTOS, « Towards a Postmodern Understanding of Law », dans A.-J. ARNAUD (dir.), *Legal Culture and Everyday Life*, Oñati, The Oñati International Institute for the Sociology of Law, 1989, p. 118, évoque à ce propos l'émergence d'une « légalité contextuelle finement accordée aux intérêts momentanés des parties impliquées et aux rapports de pouvoir entre elles ». Pour ces nouvelles formes de droit, le *hic et nunc* serait un impératif catégorique.

concéder aux experts. Si tel est le cas, on peut s'attendre que la normativité des discours publics et des réglementations aussi élaborées qu'ambitieuses cède le devant de la scène, sans forcément disparaître, à la normativité plus discrète et plus ponctuelle des décisions prises au nom des exigences de l'action immédiate¹¹⁰.

À moyen et à long terme, il serait toutefois étonnant que l'entreprise fasse table rase des politiques et des normes d'approvisionnement pour lesquelles des efforts considérables ont été consentis parallèlement à la stratégie générale de décentralisation. Les directions d'établissement assumant désormais à leur profit ou à leur détriment une autonomie budgétaire accrue, on peut s'attendre que le mécanisme des conventions d'achat soit utilisé au sein de chaque établissement. Opérationnel du point de vue informatique, le mécanisme devrait y être récupéré d'autant plus rapidement qu'il a été précisément mis au point pour procurer à l'entreprise des économies de volume et diminuer ses coûts de transaction avec les fournisseurs. Il est même plausible qu'une régionalisation des conventions d'achat se réalise par une concertation entre les directeurs d'établissement au nom des bénéfices procurés à chacun par la négociation regroupée avec un même fournisseur. Sous un mode plus confédéral, moins formalisé, moins systématique, mais plus intégré à la ligne d'autorité, la politique d'optimisation des coûts introduirait encore dans les achats un ordre relevant à la fois des logiques de l'organisation et du marché.

En ce qui concerne l'assurance qualité, l'entreprise pourrait revenir à des ambitions plus modestes et imposer plus de retenue à ceux de ses représentants qui envisageaient avec enthousiasme un virage à la japonaise dans l'ensemble des activités de production et d'approvisionnement. Au total, la remise en question aurait pour effet de limiter la poursuite systématique des programmes d'assurance qualité aux seuls secteurs névralgiques initialement choisis comme secteurs pilotes par les promoteurs de la qualité totale. L'amélioration des plans et devis, la sélection rigoureuse des fournisseurs, la planification et l'administration étroites des relations inter-firmes resteraient limitées aux contrats de construction d'importance et à la sous-traitance industrielle confiée à la dizaine d'entreprises régionales dont on a vu qu'elles constituaient déjà un groupe d'élite parmi les fournisseurs actuels. Avec ce réseau restreint de sous-traitants accrédités, Alcan se rapprocherait du modèle de l'« entreprise saturnienne »¹¹¹. Pour le reste de ses achats, elle continuerait de se plier aux aléas du marché, se confor-

110. La régulation des achats obéira dans cette hypothèse à la logique d'un droit « souple et trouvé ad hoc » plutôt qu'à celle d'un droit « fixé d'avance » : G. GURVITCH, *Éléments de sociologie juridique*, Paris, Aubier-Montaigne, 1940, p. 173 et suiv.

111. D. LEBORNE et A. LIPIETZ, *loc. cit.*, note 12, 99-108.

mant en cela au principe selon lequel la recherche de la qualité totale n'implique pas que l'on exige toujours la meilleure qualité possible.

5. La nouvelle dynamique du pluralisme juridique

La redéfinition du statut des fournisseurs dans l'ordre juridique d'Alcan s'effectue dans un contexte de restructuration globale de l'entreprise, d'alternance accélérée des périodes de rentabilité et de déficit et de ralentissement général de l'activité économique au Saguenay-Lac-Saint-Jean. La nouvelle stratégie d'approvisionnement apparaît au moment où l'entreprise veut réorganiser ses rapports avec l'État et la région. En interprétant la signification des politiques récentes dans l'optique d'une nouvelle dynamique du pluralisme juridique, je tiendrai pour acquis qu'il y a là plus qu'une simple coïncidence. J'essaierai de montrer comment les nouvelles règles sont liées aux rapports changeants que l'ordre juridique d'Alcan entretient avec ceux de l'État et de la région. Après avoir fait la part des relations nécessaires avec les ordres juridiques de la société politique, on verra plus facilement comment les nouveaux contrats d'approvisionnement témoignent aussi d'une nouvelle dynamique du pluralisme juridique au sein de la société économique.

5.1 L'entreprise, l'État et la région

Aujourd'hui comme hier, les rapports entre les ordres juridiques de l'entreprise Alcan et de l'État québécois se caractérisent par un mélange de déférence et d'harmonisation expresses ou tacites. L'ordre juridique québécois est plus ancien. Il exerce une souveraineté de principe dans la sphère de ses compétences législatives. Sa puissance s'est accrue considérablement depuis un siècle. Alcan participe de cet ordre juridique provincial à titre de personne morale de droit privé. Elle peut y prétendre au statut de citoyen par sa nationalité canadienne (incorporation fédérale), par son domicile à Montréal (lieu du siège social) et par les activités régulières de ses nombreux établissements du Québec¹¹². Non seulement l'entreprise a-t-elle toujours admis la souveraineté de l'État québécois, mais encore s'est-elle montrée reconnaissante des privilèges qu'il lui a consentis, au premier chef la concession du potentiel hydro-électrique du Saguenay-Lac-Saint-Jean¹¹³, en s'efforçant d'agir comme un bon citoyen

112. *Code civil du Bas Canada*, art. 6 et 356, al. 2 ; *Code civil du Québec*, art. 3083, al. 2.

113. *Loi concernant la location d'une partie des forces hydrauliques de la rivière Péribonka*, S.Q. 1950, c. 60 ; *Loi facilitant le développement industriel de la province et concernant Aluminium Company of Canada, Limited*, S.Q. 1955-56, c. 49 ; *Loi sur la location de forces hydrauliques de la rivière Péribonka à Aluminium du Canada, Limitée*, L.Q. 1984, c. 19.

corporatif. L'entreprise ne souhaite pas être simplement respectueuse des lois étatiques. Elle contribue à leur efficacité en les incorporant à sa propre réglementation et en imposant leur respect à tous ses fournisseurs¹¹⁴.

Avant même que le thème de la responsabilité sociale des entreprises ne devienne en vogue, Alcan paraît s'être efforcée de répondre aux attentes de l'État québécois en se montrant bien disposée à l'égard des obligations communautaires qu'elles mettaient à sa charge. Après avoir présidé pendant trois décennies au développement du Saguenay-Lac-Saint-Jean, en lieu et place de l'État québécois¹¹⁵, l'entreprise a consenti de bonne grâce aux politiques publiques de reprise en main du développement régional à la faveur de la Révolution tranquille. Alcan en aura profité pour opérer un repli sur soi et mettre en marche un vaste processus de réorganisation dont les effets ultimes apparaissent de plus en plus clairs : vente des immeubles locatifs de l'entreprise, désengagement de la gestion politique du territoire, modernisation des procédés de production et de gestion, diminution de l'emploi, décentralisation favorisant l'autonomie des établissements.

L'entreprise se sent d'autant plus à l'aise pour mener à terme ce repli sur soi et prendre ses distances avec ses anciennes obligations communautaires que l'État québécois cherche lui-même à se dégager des siennes en

114. À titre d'exemple, l'article 3.1 des « Clauses générales » du protocole d'entente pour les services professionnels en ingénierie impose l'obligation suivante à la firme d'ingénieurs : « La FIRME doit respecter toutes les lois fédérales, provinciales et locales applicables, y compris, sans limiter la généralité de ce qui précède, les exigences relatives aux lois sur l'assurance-chômage, les assurances, la propriété intellectuelle, la rémunération des travailleurs et toute législation pertinente en matière de sécurité au travail et de protection de l'environnement. » *Protocole d'entente. Services professionnels en ingénierie, op. cit.*, note 87, partie II, p. 3. L'ampleur et les limites de l'interlégalité active pratiquée par Alcan ont fait l'objet d'une analyse dans le deuxième compte rendu de la présente recherche. Voir J.-G. BELLEY, *loc. cit.*, note 4, 64-70.

115. Dès 1926, l'État confiait officiellement à l'entreprise la responsabilité d'exploiter les terrains dont elle était propriétaire « en une ville manufacturière modèle » pour accueillir la « population instable » des travailleurs attirés par les travaux nécessaires à l'exploitation industrielle des ressources hydrauliques du lac Saint-Jean. Plusieurs dérogations à la *Loi des cités et villes*, S.R.Q. 1925, c. 102, devaient permettre à l'entreprise de « conserver un certain contrôle » jusqu'à ce que la municipalité soit complètement organisée : *Loi constituant en corporation la cité d'Arvida*, S.Q. 1926, c. 78, préambule. En 1928, l'État adoptait une deuxième loi tout à fait similaire, encore une fois à la demande expresse de l'entreprise : *Loi constituant en corporation la ville de Racine*, S.Q. 1928, c. 105.

invitant la région à prendre en main son propre développement¹¹⁶. S'il fut un temps où les privilèges consentis à Alcan avaient pour contrepartie une sorte de stipulation pour autrui en faveur de la région, il n'en est plus de même à l'heure de la « reprivatisation de l'espace productif¹¹⁷ » dans la dynamique des rapports entre les ordres juridiques de l'État et de l'entreprise¹¹⁸. Comme l'État lui-même, Alcan reste débitrice d'une obligation de collaboration aux initiatives de développement régional (le Sommet de 1984, Soccrent, les campagnes en faveur de l'entrepreneursip et de l'assurance qualité, l'achat en région, etc.), mais les deux anciens pouvoirs tutélaires s'affranchissent mutuellement de l'obligation de garantir ce développement.

Les conditions paraissent réunies pour que la dynamique principale du pluralisme juridique soit de plus en plus celle des rapports entre l'ordre juridique d'Alcan et celui de la région. Ce dernier commence à se singulariser au sein de l'ordre juridique de l'État et à surmonter les tendances

116. En 1983, l'énoncé de politique du ministre québécois délégué à l'Aménagement et au Développement régional, intitulé *Le choix des régions*, comportait le passage suivant : « Le gouvernement ne peut plus être le principal moteur du développement régional mais doit plutôt l'appuyer en s'associant au milieu. Il convient de définir un développement proportionnel aux capacités de chacun et d'établir une nouvelle relation gouvernement-régions. Cette nouvelle relation [...] reconnaît à la base le dynamisme local et régional comme moteur du développement. » Cité par J.-L. KLEIN, *loc. cit.*, note 39, 162. Cette affirmation trouve un écho direct dans les propos que tenait le président d'Alcan en 1989 ; voir *supra*, p. 1078.

117. L'expression est empruntée à J. LE GOFF, *loc. cit.*, note 22, 335.

118. Sans procéder ici à l'analyse approfondie qui serait nécessaire, on peut émettre l'hypothèse que les relations entre l'État et l'entreprise se rapprochent davantage aujourd'hui de la perspective contractuelle du droit privé et s'éloignent de la logique ancienne d'une concession légale de prérogatives de droit public. Le contenu des lois autorisant la location des forces hydrauliques se fait plus schématique (32 articles en 1950, 18 en 1956, 10 en 1984). La disposition faisant obligation à l'entreprise de favoriser l'emploi régional (*Loi concernant la location d'une partie des forces hydrauliques de la rivière Péribonka*, précitée, note 113, art. 17 et *Loi facilitant le développement industriel de la province et concernant Aluminium Company of Canada, Limited*, précitée, note 113, art. 12) n'apparaît plus dans la loi de 1984. Des matières traitées auparavant dans la loi se retrouvent désormais dans le contrat de bail dont les dispositions sont essentielles à la détermination des droits et obligations des parties : *Bail entre le Gouvernement de la province de Québec et Aluminium du Canada, Limitée*, *op. cit.*, note 34, pp. 88-95. Les redevances dues par l'entreprise selon l'article 4 de la *Loi sur la location de forces hydrauliques de la rivière Péribonka à Aluminium du Canada, Limitée*, précitée, note 113, sont déclarées « contractuelles » par une disposition du bail (p. 89, par. 4). Le contrat stipule que l'entreprise « pourra à tout moment mettre fin au présent bail ainsi qu'aux droits et obligations qui s'y rattachent, moyennant préavis d'un an » (p. 94, par. 18). Notons, enfin, que le projet de bail fut soumis au Conseil d'administration d'Alcan le jour même (11 avril 1984) où le ministre en faisait le dépôt à l'Assemblée nationale et présentait le projet de loi en première lecture.

centrifuges entretenues par les institutions municipales locales. Les mécanismes d'élaboration, d'interprétation et d'application de ses normes étant encore en voie d'institutionnalisation, c'est principalement sous le mode des virtualités que l'on peut envisager la teneur générale de l'ordre juridique du Saguenay-Lac-Saint-Jean et celle des lois plus particulières qu'il imposera à ses citoyens corporatifs. Le particularisme géographique, l'homogénéité culturelle, les réflexes politiques, la conscience aiguë d'une crise du développement régional et l'impulsion donnée par l'État rendent probable la constitution d'un droit social de la région moins intensément annexé à celui de l'État et plus porté à définir lui-même les droits et les obligations de ses citoyens¹¹⁹.

119. Dans la problématique du pluralisme juridique de Georges Gurvitch, le « droit social annexé par l'État, mais autonome » exprime les besoins d'intégration d'une communauté sous-jacente tout en étant contraint d'exercer son autonomie dans l'intérêt de l'État. Loin de constituer un contrepoids à l'étatisme, son extension correspondrait au développement du droit public au sein de l'ordre juridique de l'État. L'intensité de l'annexion peut toutefois varier beaucoup. Elle a été traditionnellement très accentuée dans le cas des groupements de localités qui se répartissaient l'exercice des fonctions de police à l'intérieur du territoire étatique. Elle pourrait décliner fortement dans le contexte actuel de remise en question du droit public et au moment où l'État lui-même se met à concevoir la mission des instances locales dans l'optique du développement économique : G. GURVITCH, *op. cit.*, note 16, pp. 69-75. Beaucoup plus nettement que ce n'est le cas pour les municipalités qui peuvent défendre leur autonomie au nom de la communauté dont elles constituent la structure organisée, les institutions publiques régionales (MRC, commissions scolaires régionales, Régie régionale de la santé et des services sociaux (RRSSS), Conseil régional de concertation et de développement (CRCD), etc.) sont des créatures de l'État québécois. Autrefois condensées dans le droit étatique, elles émergent de plus en plus comme éléments actifs d'un ordre juridique négociant son autonomie avec les institutions traditionnelles du milieu. Le droit social de la région serait une illustration très nette du fait que la centralisation de l'État ne supprime pas le pouvoir local, mais en génère plutôt des formes particulières. Voir en ce sens B. GANNE, « Place et évolution des systèmes industriels locaux en France : économie politique d'une transformation », dans G. BENKO et A. LIPIETZ (dir.), *Les régions qui gagnent. Districts et réseaux : les nouveaux paradigmes de la géographie économique*, Paris, PUF, 1992, p. 315, à la page 330. Si l'on accepte d'envisager l'État comme une puissance ayant historiquement colonisé les régions, on peut considérer l'octroi à ces dernières d'un statut juridique de plus en plus autonome comme un effet de la stratégie de désengagement amorcée par l'ancien pouvoir tutélaire. L'histoire fournirait d'autres exemples d'une telle corrélation. J. Bernier soumet ainsi l'hypothèse que l'accession de l'association des médecins du Québec au statut de corporation professionnelle en 1847 et l'octroi de la responsabilité ministérielle au gouvernement du Québec en 1848 traduisaient le « désintérêt de la métropole pour sa colonie sur le plan économique ». Les nouveaux pouvoirs concédés aux instances de la colonie pour régir leurs affaires intérieures auraient découlé de la politique de décentralisation désormais favorisée par les autorités de Londres : J. BERNIER, « Vers un nouvel ordre médical : les origines de la Corporation des médecins et chirurgiens du Québec », *Recherches sociographiques*, vol. XXII, n° 3, 1981, p. 329.

Alcan est d'ores et déjà aux premières loges de cette citoyenneté régionale. Établie dans la région depuis plus de 50 ans, elle peut y faire valoir les importants privilèges qui lui ont été consentis par l'État¹²⁰. Dotée d'un ordre juridique conscient de son identité et des rapports à établir avec l'environnement, l'entreprise devrait jouer un rôle fondamental dans la définition des normes juridiques régionales, malgré les critiques dont elle fait l'objet. Parmi ces normes se trouvent notamment celles qui donneront un contenu à la « loi du juste retour des choses » en précisant la nature et l'ampleur des retombées économiques dont les grandes entreprises sont redevables envers la région. Après avoir fait accepter la diminution permanente de ses emplois directs, Alcan pourrait bien faire admettre ses politiques récentes d'approvisionnement comme critères d'évaluation d'un juste retour des choses en ce qui concerne les achats de la région.

L'ancien contrat social reposait sur une philosophie assez vague que les représentants de l'entreprise décrivent encore comme celle de « la pointe de tarte ». Alcan n'était pas tenue de poursuivre activement une politique d'achat régional, mais ses acheteurs devaient accueillir avec

120. Les droits garantis par le bail conclu en 1984 auront forcément un effet important sur les rapports entre l'entreprise et la région. En faisant connaître ses projets d'investissements pour les 20 ou 25 prochaines années et en réclamant qu'on lui garantisse en retour son approvisionnement énergétique, Alcan avait pris l'initiative du renouvellement avant terme de ses droits eu égard à l'usage des forces hydrauliques régionales. Le gouvernement du Québec s'est montré réceptif à cette revendication au nom des considérations suivantes : le transfert du siège social de l'entreprise de Toronto à Montréal au début des années 1930, les succès économiques d'Alcan au cours des dernières décennies, le fléchissement plus récent de sa rentabilité, l'ampleur des investissements projetés, en particulier au Saguenay-Lac-Saint-Jean, la compatibilité de ce projet avec la nouvelle politique énergétique du Québec axée notamment sur le recours au potentiel hydro-électrique pour favoriser la mise en valeur des alumineries. Ces considérations ont amené à disposer rapidement de l'hypothèse d'une nationalisation des ressources hydrauliques de la région (soustraites à la nationalisation générale de 1962). La politique de développement économique régional et l'alternative d'un contrôle des régions sur l'usage de leurs ressources énergétiques étaient encore trop faiblement articulées, dans l'appareil gouvernemental et au sein du milieu régional lui-même, pour faire contrepoids à la reconduction du bail dans l'optique préconisée par l'entreprise. Sur ces différents aspects de la dynamique entre les intérêts à la fois complémentaires et conflictuels de l'entreprise, de l'État et de la région, voir : *Journal des débats*, Commission permanente des richesses naturelles et des terres et forêts, 16 février 1977, pp. B-243-B-270 ; *Journal des débats*, Débats de l'Assemblée nationale, 1^{er} juin 1977, pp. 1244-1245 ; *Journal des débats*, Commission permanente de l'énergie et des ressources, 25 mars 1983, pp. B-133-B-147 ; *Journal des débats*, Débats de l'Assemblée nationale, 11 avril 1984, pp. 5751-5752 ; *Journal des débats*, Commission permanente de l'économie et du travail, 7 juin 1984, pp. CET-561-CET-573. Tardive mais non dénuée de potentiel politique et juridique à long terme, l'idée d'une appropriation régionale du pouvoir de décision concernant les ressources énergétiques du Saguenay-Lac-Saint-Jean s'exprime aujourd'hui plus ouvertement : R. BÉLANGER, « Nos ressources énergétiques, l'héritage régional », *L'Action nationale*, vol. LXXXII, n° 10, 1992, p. 1352.

sympathie les représentants des entreprises locales, en particulier s'ils pouvaient s'autoriser de la recommandation de leur député. Cet accueil devait obéir à la logique d'une certaine justice distributive donnant sa chance à chaque nouvel entrepreneur, répartissant équitablement les contrats selon l'appartenance locale des entreprises. Du moins dans la sphère de l'approvisionnement en biens et en services non stratégiques, Alcan devait, en somme, faire prévaloir cette philosophie de la pointe de tarte sur ses intérêts immédiats en matière d'économie de volume et de qualité. Le tout était perçu au sein de l'entreprise comme une des obligations constitutives de la loi du juste retour des choses.

Ainsi qu'on l'a vu, Alcan a récemment modifié son ordre juridique pour introduire dans la régulation de son approvisionnement une rationalité plus technocratique tout en cherchant à stimuler ses achats dans la région. Les principes d'optimisation des coûts et de contrôle de la qualité sont ainsi appelés à remplacer l'ancienne philosophie de la pointe de tarte comme critères de sélection et d'évaluation des fournisseurs. En dépit des controverses que ne manqueront pas d'entretenir tous ceux que cet effort de rationalisation laissera pour compte, Alcan pourrait réussir à établir sur cette base un nouvel arrangement avec l'ordre juridique régional au nom des avantages à long terme de toute politique privée ou publique favorisant une plus grande compétitivité des entreprises de la région.

L'ordre juridique régional pourrait être d'autant plus perméable à cette argumentation qu'il se développe lui-même en se réclamant très fortement de la rationalité économique supérieure des politiques conçues et appliquées à l'échelle régionale plutôt qu'à l'échelle provinciale ou locale. Faute d'un lien direct avec les individus dont l'État et les municipalités se partagent la citoyenneté politique, l'ordre juridique de la région s'élabore à partir des liens que tissent entre elles les institutions publiques, parapubliques et privées dont le défi commun est de montrer que l'intérêt général sera mieux servi dans le cadre d'une citoyenneté économique régionale¹²¹. Manifestement régionale par la répartition de ses établis-

121. Les institutions de la région se concertent de plus en plus pour organiser et financer des activités de promotion de l'entrepreneurship régional. À titre d'exemple, cinq grandes entreprises privées, dont Alcan, ont collaboré avec des représentants régionaux des gouvernements fédéral et provincial pour la tenue d'un colloque de l'Association québécoise de la qualité régionale du Saguenay-Lac-Saint-Jean sur le thème « La qualité, un monde sans frontières », à Jonquière, le 4 octobre 1990. En mai 1991 et 1992, une quinzaine d'institutions (grandes entreprises, instances régionales des réseaux scolaire, hospitalier et financier, sociétés ou corporations municipales de développement économique, CRCD) se sont associées pour la tenue de deux colloques ayant pour objectif de faire connaître aux entreprises locales les besoins en biens et en services et les politiques d'approvisionnement des principales institutions de la région : « Contact. Réseau sous-traitance », Jonquière 13-16 mai 1991 et « Contact. Réseau d'affaires », Jonquière, 4-6 mai 1992.

sements, de plus en plus décentralisée dans la gestion de ses achats, Alcan ne devrait pas avoir de peine à se faire reconnaître comme un partenaire d'importance majeure du nouvel ordre juridique à construire, un partenaire particulièrement influent lorsqu'il s'agira d'établir les normes des échanges entre les citoyens économiques de la région¹²².

5.2 L'entreprise et ses fournisseurs locaux

Quel sera le statut du fournisseur local d'Alcan dans la nouvelle dynamique du pluralisme juridique ? Les politiques récentes donnent à penser que le fournisseur accédera, comme l'employé avant lui, à une citoyenneté plus affirmée dans l'ordre juridique de l'entreprise au prix de la diminution de son autonomie normative au sein des ordres juridiques de l'État et de la région. Dans la mesure même où il jouit des avantages d'une convention d'achat avec Alcan et du fait des mesures d'assurance qualité qui justifient son accréditation, le fournisseur accepte l'intrusion des normes de son client le plus important dans la gestion de ses activités de production. Annexé à celui d'Alcan¹²³, son ordre juridique vit désormais au

122. Ces normes pourraient fort bien rester implicites et constituer un « droit innommé » réglant les rapports entre les grandes entreprises à propriété extralocale et les PME régionales. Sans être intégrées formellement à aucun des ordres juridiques en présence, elles seraient néanmoins reconnues comme critères de conduite valides au sein du champ social semi-autonome constitué par ces échanges interfirmes. Comme la loi plus générale du juste retour des choses dont elles expriment une facette particulière, elles résulteraient d'un arrangement pragmatique entre des ordres juridiques recherchant une coexistence pacifique. De même que le principe de la pointe de tarte était admis dans l'ordre juridique d'Alcan où l'on aurait sans doute trouvé inconvenant de lui conférer un statut normatif officiel, la norme nouvelle favorisant des relations privilégiées avec les fournisseurs les plus performants sera d'autant plus facilement admise dans l'ordre juridique régional que ses représentants n'auront pas à justifier sa reconnaissance formelle. L'absence de formalisation pourra aussi avoir pour effet de laisser coexister les conceptions ancienne et nouvelle de la normativité souhaitable aussi longtemps que durera la querelle des traditionalistes et des modernes à l'intérieur de chaque ordre juridique en cause. Sur ces problèmes du « droit innommé » (*unnamed law*), voir F. VON BENDA-BECKMANN, « Changing Legal Pluralisms in Indonesia », dans *VIth International Symposium Commission on Folk Law and Legal Pluralism*, Ottawa, 15-18 août 1990, pp. 11-12.

123. Empruntant les concepts de Gurvitch, on pourrait dire que l'adhésion aux conditions des nouveaux contrats d'approvisionnement fait passer l'ordre juridique du fournisseur du statut de « droit social pur soumis directement à la tutelle du droit étatique » (c'est-à-dire un droit d'intégration de l'entreprise privée agissant selon ses intérêts particuliers, mais se pliant au droit de l'État en cas de conflit — ce qui reste le cas d'Alcan) à celui de « droit social annexé » à l'ordre juridique d'Alcan, soit un ordre juridique désormais contraint d'exercer son autonomie dans l'intérêt du client donneur d'ordres. Les fournisseurs privilégiés constitueraient en quelque sorte un bloc de groupements de production spécialisée servant les intérêts économiques d'Alcan, comme les municipalités forment, selon Gurvitch, un bloc de groupements de localités servant les intérêts de l'État. L'intensité de l'annexion de chaque fournisseur et de la diminution corrélative de son autonomie au sein des ordres juridiques étatique et régional varierait selon le degré de sa dépendance économique à l'égard d'Alcan. G. GURVITCH, *op. cit.*, note 16, pp. 63-69.

rythme et sous le mode de l'« entreprise étendue » qui réalise l'intégration de ses activités en prolongeant son contrôle à l'extérieur d'elle-même par des contrats plus sensibles à la logique de la relation qu'à celle de la transaction¹²⁴.

Citoyen de l'entreprise, le fournisseur conventionné et accrédité pourra-t-il y faire valoir des droits, y exercer un contre-pouvoir utile à la défense de ses intérêts propres ? Pour lui comme pour l'employé, la réponse tient beaucoup à la protection de son statut contre une rupture abusive de la relation¹²⁵. Les nouvelles politiques pourraient à cet égard avoir une portée ambiguë. D'un côté, elles tendent à allonger la durée (trois années plutôt qu'une) et l'intensité (le partenariat plutôt que le simple échange) du lien entre le client et le fournisseur. D'un autre côté, elles montrent que l'entreprise veut plus que jamais choisir ses partenaires et leur imposer des critères de performance au nom desquels elle hésitera d'autant moins à rompre la relation qu'elle pourra plus facilement se justifier sur le plan de la rationalité économique auprès des tiers.

L'accès au statut de fournisseur privilégié n'est donc pas exempt de précarité. Ce statut précaire du fournisseur individuel ne pourra qu'hypothéquer lourdement tout regroupement éventuel des fournisseurs accrédités pour négocier sur une base collective les conditions juridiques de

124. Par opposition au contrat transactionnel, le contrat où domine la logique relationnelle accroît la durée, l'intensité interactionnelle et le contenu obligationnel des rôles assumés par les parties. Il renforce la solidarité contractuelle et le souci de préserver l'avenir de la relation, notamment par la solution flexible des conflits selon une procédure régularisée. Il augmente de façon très nette l'importance des rapports avec les tiers et la propension à incorporer dans la régulation de la relation les normes « supracontractuelles » (justice distributive, liberté, dignité, égalité, équité procédurale, etc.) qui ont cours dans l'environnement social et politique. I.R. MACNEIL, *op. cit.*, note 7, pp. 64-70. Selon H. SÉRIEYX, *Le zéro mépris*, Paris, Interéditions, 1989, p. 197, l'entreprise de l'avenir sera celle qui s'inspirera du modèle japonais de l'après-guerre pour mobiliser à son profit les atouts externes de l'environnement par des stratégies d'alliance et de maillage, par le concept d'« entreprise étendue » selon lequel « l'entreprise, c'est aussi ses fournisseurs et ses clients ». Entre la régulation par le marché qui admet la possibilité de changer fréquemment de fournisseurs et la régulation purement organisationnelle où les besoins de l'entreprise sont satisfaits par des employés jouissant ou non de la sécurité d'emploi, les contrats d'approvisionnement du type relationnel instaurent une structure de régulation bilatérale convenant plus particulièrement à des transactions régulières qui ne sont ni communes ni trop particulières : O.E. WILLIAMSON, *loc. cit.*, note 6, 250-263.

125. Selon une analyse récente, l'évolution des relations de travail du point de vue de l'autonomie individuelle et de la représentation collective des employés d'Alcan dans la région emprunte des modèles différents selon les établissements de l'entreprise. Le modèle plus favorable à la participation collective des travailleurs tend à prédominer dans l'usine où l'action syndicale a privilégié la protection de la sécurité d'emploi : P.-A. LAPOINTE, « Modèles de travail et démocratisation. Le cas des usines de l'Alcan au Saguenay, 1970-1992 », *Cahiers de recherche sociologique*, n°s 18-19, 1992, p. 155.

l'appartenance au réseau d'entreprises harmonisées aux établissements d'Alcan¹²⁶. On touche ici aux particularités d'une citoyenneté économique qui reste de « facture essentiellement conventionnelle » plutôt que de facture légale. Les nouveaux contrats d'approvisionnement aménagent une « citoyenneté enrôlée » dans la stratégie de l'entreprise, mais « captive d'un avenir incertain » parce que « subordonnée à l'efficacité économique ». Bien qu'il ait pour résultat, sinon pour fonction, d'entretenir un sentiment d'appartenance, le contrat relationnel demeure, en effet, tributaire de la « flexibilisation généralisée de l'activité normative » au sein d'un régime de pluralisme juridique perçu de plus en plus comme un arrangement provisoire des allégeances¹²⁷.

126. Considéré dans sa réalité intérieure, ce réseau d'entreprises pourrait obéir soit à la logique d'une « association de domination » (le droit individuel de propriété de l'instance organisatrice y prime sur le droit social de la communauté des membres), soit à celle d'une « association de collaboration » au sein de laquelle la communauté constituée en « personne collective complexe » restreint le droit individuel de propriété en lui assignant une fonction sociale dans l'intérêt commun : G. GURVITCH, *op. cit.*, note 16, pp. 64-69 et 552-563. Considéré de l'extérieur, en particulier dans ses rapports avec l'ordre juridique étatique, le réseau des fournisseurs d'Alcan ne pourrait prétendre à la personnalité juridique parce qu'il dépend d'une simple technique contractuelle n'offrant au surplus qu'une stabilité très relative des rapports de droit entre les partenaires. Sur la portée juridique des groupes de sociétés et le contrat de sous-traitance, voir G. FARJAT, *Droit économique*, Paris, PUF, 1971, pp. 146-156 ; F. GORÉ, *Droit des affaires*, Paris, Éditions Montchrestien, 1977, pp. 475-511 ; G.J. VIRASSAMY, *Les contrats de dépendance*, Paris, LGDJ, 1986, pp. 37-44 et 261-268. À propos de la littérature sociologique de plus en plus abondante sur les phénomènes de sous-traitance ou de « cotraitance » et la constitution de réseaux de PME, voir D. SEGRESTIN, *Sociologie de l'entreprise*, Paris, Colin, 1992, pp. 182-185.

127. Les expressions entre guillemets dans les lignes qui précèdent sont tirées du texte précité de J. LE GOFF, *loc. cit.*, note 22, *passim*. Sur la crise des régulations traditionnelles, notamment celles du droit étatique, et l'accélération des changements qui entraînent l'effritement des engagements et la fluctuation des règles, en particulier dans le domaine du travail, voir A. CHOURAQUI, « Quelques difficultés actuelles d'articulation du juridique et du social », dans F. CHAZEL et J. COMMAILLE (dir.), *Normes juridiques et régulation sociale*, Paris, LGDJ, 1991, pp. 285-300.