

# Le tiers secteur et la possibilité d'influencer le modèle de développement : le cas du Sud-Ouest de Montréal

Martine D'Amours

Volume 12, Number 1, Spring 1999

Le tiers secteur

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/301442ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/301442ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Les Presses de l'Université du Québec

ISSN

0843-4468 (print)

1703-9312 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

D'Amours, M. (1999). Le tiers secteur et la possibilité d'influencer le modèle de développement : le cas du Sud-Ouest de Montréal. *Nouvelles pratiques sociales*, 12(1), 159–176. <https://doi.org/10.7202/301442ar>

Article abstract

Depuis cinq ans, le RÉSO (Regroupement pour la relance économique et sociale du Sud-Ouest), une corporation de développement économique communautaire montréalaise, tente d'associer les grandes entreprises à la relance économique et sociale de son territoire, en concluant avec elles des ententes relatives à la formation de la main-d'oeuvre, à l'embauche et à la sous-traitance locales. Pour nous, l'intérêt de ce phénomène réside dans le fait qu'un nouvel acteur, issu des luttes populaires et communautaires, interpelle l'entreprise pour l'amener, au nom du bien commun, à modifier certaines pratiques relevant traditionnellement du droit de gérance. La recherche qui inspire le présent article porte sur un échantillon contrasté de quatre entreprises, allant d'un degré d'engagement fort à un degré d'engagement presque nul envers la communauté. Elle révèle que, dans des contextes de modernisation de l'organisation du travail, elle-même souvent expérimentée en conjoncture de crise, des entreprises ont développé de nouvelles relations, caractérisées par la réciprocité et plus rarement par le partenariat, avec une instance représentant la communauté locale. Cependant, ces pratiques nouvelles sont rarement institutionnalisées, ce qui les rend très fragiles. Notre recherche met en évidence l'indispensable rôle de l'État pour fixer les règles du jeu qui imposeraient, sur le long terme, le tiers secteur comme acteur du développement.



# Le tiers secteur et la possibilité d'influencer le modèle de développement : le cas du Sud-Ouest de Montréal

*Martine D'AMOURS*  
*Agente de recherche*  
*LAREPPS, Université du Québec à Montréal*  
*INRS-Culture et société*

Depuis cinq ans, le RÉSO (Regroupement pour la relance économique et sociale du Sud-Ouest), une corporation de développement économique communautaire montréalaise, tente d'associer les grandes entreprises à la relance économique et sociale de son territoire, en concluant avec elles des ententes relatives à la formation de la main-d'œuvre, à l'embauche et à la sous-traitance locales. Pour nous, l'intérêt de ce phénomène réside dans le fait qu'un nouvel acteur, issu des luttes populaires et communautaires, interpelle l'entreprise pour l'amener, au nom du bien commun, à modifier certaines pratiques relevant traditionnellement du droit de gérance. La recherche qui inspire le présent article porte sur un échantillon contrasté de quatre entreprises, allant d'un degré d'engagement fort à un degré d'engagement presque nul envers la communauté. Elle révèle que, dans des contextes de modernisation de l'organisation

du travail, elle-même souvent expérimentée en conjoncture de crise, des entreprises ont développé de nouvelles relations, caractérisées par la réciprocité et plus rarement par le partenariat, avec une instance représentant la communauté locale. Cependant, ces pratiques nouvelles sont rarement institutionnalisées, ce qui les rend très fragiles. Notre recherche met en évidence l'indispensable rôle de l'État pour fixer les règles du jeu qui imposeraient, sur le long terme, le tiers secteur comme acteur du développement.

Depuis quelque cinq ans, le RÉSO (Regroupement pour la relance économique et sociale du Sud-Ouest), la plus vieille corporation de développement économique communautaire montréalaise, tente d'associer les grandes entreprises à la relance économique et sociale de son territoire, en concluant avec elles des ententes relatives à la formation de la main-d'œuvre, à l'embauche et à la sous-traitance locales.

Pour nous, l'intérêt de ce phénomène réside dans le fait qu'un nouvel acteur, issu des luttes populaires et communautaires, interpelle l'entreprise pour l'amener, au nom du bien commun, à modifier certaines pratiques relevant traditionnellement du droit de gérance. Nous nous interrogeons à savoir si, par ces ententes, la communauté locale acquiert plus de prise sur son développement. Plus largement, nous nous demandons si le tiers secteur impliqué en développement économique communautaire ou en économie sociale demeure en marge du développement (autrement dit, s'il se limite à la gestion des pots cassés de la croissance) ou s'il arrive à influencer les orientations de ce développement.

La recherche qui inspire le présent article a été réalisée entre 1994 et 1996. Elle porte sur un échantillon contrasté de quatre entreprises, allant d'un degré d'engagement fort à un degré d'engagement presque nul envers la communauté.

## **LES CONDITIONS D'UN PARTENARIAT ENTRE ENTREPRISES ET COMMUNAUTÉ LOCALE**

Dans un contexte de mondialisation de l'économie, avec le déclin du paradigme de la production de masse, l'espace local revêt un intérêt nouveau pour les entreprises. En effet, une littérature récente sur les districts industriels et les systèmes locaux de production a mis en évidence l'importance de facteurs qualifiés d'invisibles : flexibilité du travail, main-d'œuvre formée et adaptée aux flux d'information nouveaux, intégration au plan local des entreprises et des appareils de formation, articulation de relations entre entreprises et entre entreprises et partenaires sociaux, etc. (Greffé, 1992). En d'autres

termes, les atouts des entreprises, du moins celles de la nouvelle économie, reposent de moins en moins sur les facteurs traditionnels de localisation que sont l'abondance des ressources énergétiques, le faible coût de la main-d'œuvre et la distance réduite par rapport aux marchés, et de plus en plus sur des avantages construits par la firme en interaction avec son milieu.

De ses travaux sur l'Alcan, Gagnon (1992, 1991) retient que l'intérêt de l'entreprise pour le local est fondé sur deux motifs : éviter les résistances des groupes sociaux qui ont un pouvoir d'expertise ou de mobilisation et profiter des « qualités immatérielles » de l'espace local (dynamisme social et culturel, réseaux d'innovation ou de sous-traitance, etc.).

Partie intégrante de la restructuration du capital industriel, le local devient-il pour autant un partenaire de l'entreprise ? Pas nécessairement, conclut-elle : le local devient partenaire uniquement si la communauté investit les lieux de pouvoir et tente d'influer sur le processus de développement. Pour cela, un certain nombre de conditions doivent être réunies. Gagnon et Klein (1991) en identifient cinq :

- équité entre les partenaires (droits et devoirs réciproques, pouvoirs et responsabilités comparables, avantages tangibles et intangibles pour tous) ;
- consensus quant aux programmes et aux orientations ;
- rôle central de l'initiative locale, nourrie par une identité locale forte et une mobilisation ;
- ouverture de l'État, qui doit combiner déconcentration administrative et décentralisation du pouvoir ;
- rôle des structures de pouvoir local pour veiller au respect des conditions établies entre les partenaires.

Par ailleurs, le partenariat, défini par des pratiques stables et systématiques de coopération (Pecqueur dans Proulx, 1994) n'est pas la seule option possible. Pecqueur (*ibidem*) distingue trois autres notions qui peuvent être utiles pour comprendre les relations entre les différents acteurs du développement économique local :

- la réciprocité : les relations entre entreprises, et entre entreprises et autres acteurs sociaux, dépassent les seules relations marchandes ; ce sont aussi des relations de coopération. À la différence du marché, l'échange est contraint, le retour de l'échange n'est pas précis dans le temps ; l'échange s'effectue de diverses manières (autres que pécuniaires : services, considération, pouvoir, alliances).

- le réseau : les partenaires sont reliés entre eux par un ensemble de flux d'échanges, matériels ou non, pécuniaires ou non.
- l'interface : se dit de certaines institutions qui jouent un rôle d'animation et d'identification des besoins individuels dans un projet collectif et qui constituent des espaces de négociation et d'équilibre des tensions et des conflits.

Ces diverses définitions nous aideront plus loin à qualifier les ententes intervenues entre les entreprises et le RÉSO, ententes dont le contexte et la description font l'objet des deux prochaines sections.

## **UN CONTEXTE QUI FAVORISE LE RAPPROCHEMENT DES ACTEURS**

### **Le milieu communautaire**

C'est pour répondre à la désindustrialisation, aux pertes d'emplois massives et à l'appauvrissement de leur quartier qu'en mai 1985, les organismes communautaires de Pointe-Saint-Charles font leurs premiers pas sur le terrain de l'économie. Ils créent alors le PEP (Programme économique de Pointe-Saint-Charles), qui deviendra le RÉSO (Regroupement pour la relance économique et sociale du Sud-Ouest) en septembre 1989, avec un territoire étendu aux six quartiers du Sud-Ouest.

Sa mission est définie suivant quatre volets : l'aide aux sans-emploi du Sud-Ouest et le relèvement socio-économique de la population locale ; la consolidation de l'activité économique, notamment la protection et la création d'emploi pour la population locale ; le rehaussement de la qualité de vie et l'image du Sud-Ouest ; un plus grand contrôle de la communauté locale sur l'avenir de son territoire.

La nécessité de travailler au maintien des emplois, en particulier en « fidélisant » les grandes entreprises, a commencé à s'imposer quand, au printemps 1987, Simmons & Coleco ferment leurs portes l'une après l'autre, laissant à la rue plus de 800 employés. La récession des années 1990-1991 a aggravé la situation : le maintien des emplois existants s'est rapidement imposé comme la priorité, par rapport à la pratique antérieure plutôt orientée vers l'aide au démarrage de petites entreprises.

Cette priorité s'est traduite par deux stratégies d'intervention : 1) un projet de soutien aux entreprises manufacturières de cinq à 150 employés, et 2) le développement de collaborations avec les grandes entreprises, notamment dans le travail pour la survie de la dernière usine verrière du Québec.

Pour maintenir en activité ces grandes pourvoyeuses d'emplois, le RÉSO leur offre un soutien diversifié : assistance pour l'obtention de mesures d'aide gouvernementale dans le cadre de la relance, mais aussi présélection de main-d'œuvre et soutien à l'organisation de formation de base et de formation professionnelle. En contrepartie, il cherche à les amener à contribuer à la relance, à travers la formation de la main-d'œuvre en emploi ou sans emploi, la sous-traitance et l'embauche locales et, dès 1992-1993, propose à certaines de signer des ententes de coopération relatives à ces matières.

À partir de 1993-1994, le RÉSO commence à identifier le besoin d'outils pour enraciner à long terme le travail de maillage et les ententes d'embauche locale. Plus précisément, son conseil d'administration se fixe pour objectif de développer un outil d'investissement dans les entreprises existantes, de manière à permettre la création de « contrats sociaux » entreprises / communauté. Il évoque deux pistes : le partenariat financier à travers un fonds d'investissement, et l'implication dans le développement de projets, la livraison de services ou même, carrément, dans la gestion de fonds publics.

## Les entreprises

En 1995, sept des 14 grandes entreprises du Sud-Ouest avaient été approchées d'une manière ou d'une autre pour collaborer avec le RÉSO. Les formes de collaboration sont plus ou moins approfondies, touchent plus ou moins d'aspects et sont plus ou moins engageantes selon les cas. Ainsi, alors que plusieurs ont accepté de s'engager dans des projets de formation ou font appel au RÉSO pour combler des besoins ponctuels de main-d'œuvre, quelques-unes seulement se sont lancées dans des projets conjoints de développement. Une seule a été approchée pour mettre de l'argent dans le Fonds d'investissement. Plusieurs participent aux instances et activités du RÉSO.

Parmi les sept grandes entreprises approchées par le RÉSO au moment de notre étude, nous en avons choisi quatre, allant, comme nous l'avons dit précédemment, d'un degré d'engagement fort à un degré d'engagement presque nul envers la communauté, en passant par l'engagement comme produit d'un rapport de forces<sup>1</sup>.

---

1. Note méthodologique : Nous avons étudié ces entreprises sur une période de presque deux ans (printemps 1994 à janvier 1996), en constituant un important corpus documentaire de sources primaires et secondaires, et en procédant à 26 entrevues approfondies, avec des responsables du RÉSO et des représentants de différents acteurs (direction, syndicat) au sein de chacune des entreprises. Pour plus de détails sur la méthodologie, on peut consulter D'AMOURS, 1997. *Le rapport des entreprises au territoire : le cas du RÉSO et de quatre entreprises du Sud-Ouest de Montréal*, UQAM, Département de sociologie (mémoire de maîtrise), 170 pages.

Deux d'entre elles connaissent ou avaient connu dans un passé récent, de graves difficultés, risquant même la fermeture. La première, une entreprise de construction de matériel de transport (AMF Technotransport), avait pris le virage vers la commercialisation, ce qui supposait de revoir toute sa façon d'opérer. La seconde, une grande entreprise verrière (Emballages Consumers), avait survécu à une fusion et connaissait une phase de modernisation qui exigeait l'accroissement des compétences de sa main-d'œuvre. Toutes deux ont trouvé, à des degrés divers, intérêt à répondre positivement aux propositions du RÉSO, pour « profiter des qualités immatérielles de l'espace local » (Gagnon, 1992 : 157).

En effet, la direction d'AMF souhaitait à l'époque mettre sur pied une espèce de mini-grappe industrielle regroupant ses sous-traitants. Elle tirait également de nombreux avantages de sa collaboration avec le RÉSO : image de marque, contrats publics, surcroît de crédibilité auprès de ses syndicats. Quant à Emballages Consumers, elle devait investir dans la formation de sa main-d'œuvre et souhaitait également, pour se rapprocher de ses objectifs relatifs au recyclage et à la valorisation du verre, augmenter la synergie avec les autres entreprises verrières du territoire.

L'intérêt qui a amené la troisième entreprise, commerciale celle-là (Club Price), à se préoccuper de la communauté est d'un tout autre ordre : pour éviter que la communauté ne se mobilise et lui fasse perdre des clients éventuels, elle a promis d'accorder une majorité des emplois aux gens du Sud-Ouest et, placée devant l'évidence que l'objectif n'était pas atteint, elle a même consenti à reprendre le processus de sélection.

La quatrième entreprise, une papetière (Kruger Turcot), n'a pas connu de difficultés majeures ; elle a même été rentable pendant toute la récession. Dans son cas, il n'y a pas eu d'élément déclencheur pour l'amener à s'ouvrir sur la communauté.

## **LES ENTENTES INTERVENUES ENTRE LE RÉSO ET LES ENTREPRISES**

### **Le cas d'AMF Technotransport**

L'entente RÉSO-AMF Technotransport inc. est une entente formelle et signée ; cependant, les parties peuvent en tout temps y mettre fin moyennant un préavis de 30 jours, ce qui révèle son caractère surtout symbolique. Elle porte principalement sur l'embauche locale, la formation de la main-d'œuvre en emploi et sans emploi. Elle est issue d'une histoire de rapprochement puis de collaboration, d'où les deux parties sont sorties gagnantes, comme en témoignent les résultats des dimensions formelles et surtout informelles.

L'entente devait permettre l'embauche de sans-emploi du Sud-Ouest dans la mesure où il y aurait de l'emploi disponible chez AMF. Or, loin d'embaucher, l'entreprise a connu des baisses d'effectifs. Au printemps 1994, 30 personnes sans emploi ont entamé une formation de 40 semaines dans le domaine des matériaux composites. Elles n'ont pas trouvé d'emploi chez AMF au terme de leur formation mais près des deux-tiers ont trouvé un emploi ailleurs.

Par ailleurs, 24 chômeurs, qui figuraient sur la liste de rappel de l'entreprise, ont reçu une formation comme apprentis électriciens et ils ont été réembauchés, 10 comme électriciens et 11 à d'autres postes. Également, dans une période antérieure à la crise financière, AMF s'est adressée au RÉSO pour combler certains besoins ponctuels de main-d'œuvre (des soudeurs, une secrétaire). Finalement, plus d'une centaine de travailleurs ont été touchés par les programmes de formation en entreprise organisés en collaboration avec le RÉSO.

Les résultats les plus tangibles découlent cependant des dimensions informelles de l'entente : AMF a amené son partenaire stratégique à s'installer dans le Sud-Ouest et cette entreprise a embauché 12 de ses 17 employés parmi les participants aux activités en employabilité du RÉSO. AMF a développé un réseau d'une cinquantaine de sous-traitants dans la zone ; on parle de 50 000 \$ par semaine en achats et en contrats de services dans le Sud-Ouest. Ses dirigeants ont également utilisé toutes les tribunes possibles pour inciter d'autres entreprises à investir localement et pour accréditer politiquement le RÉSO. L'échange a pris aussi la forme d'appuis mutuels dans les recherches de contrats et de financement, de travail commun pour faire partager l'idée de partenariat par d'autres entreprises, etc.

### **Le cas d'Emballages Consumers**

Pour sa part, Emballages Consumers a conclu deux ententes. La première concerne la formation de base (alphabétisation) des employés. Elle a mis en présence la direction de l'entreprise, le syndicat, le RÉSO et un organisme d'éducation des adultes présent sur le territoire. Les parties ont fonctionné sans entente formelle les deux premières années et ont signé une entente écrite la troisième année. Les parties s'y engagent à collaborer aux différentes étapes nécessaires à la réalisation du projet. Pour la direction de l'entreprise, cela revenait donc à formaliser un engagement qu'elle assumait déjà en partie depuis le début.

La seconde entente a conduit l'entreprise à s'associer, y compris en les finançant, aux travaux de la Table de concertation pour la relance de l'industrie

verrière, pilotée par le RÉSO, qui visait notamment l'identification de nouveaux créneaux pour le développement de cette industrie et la création de réseaux entre grande industrie et PME verrières. Cette participation n'a pas fait l'objet d'une entente écrite. Quelque six mois avant le début des travaux, le RÉSO a proposé à la direction de l'entreprise de signer une entente de coopération incluant la participation au Plan de développement de l'industrie des contenants de verre, la mise sur pied de mécanismes de maillage industriel avec des PME du Sud-Ouest, la priorité à l'embauche locale, la promotion du Sud-Ouest auprès de ses fournisseurs et clients, la formation des travailleurs en emploi ou éventuels. Cependant, l'entreprise a refusé de signer, car, malgré son désir de s'impliquer, elle ne voulait pas se sentir prise dans un carcan.

Un peu comme dans le cas d'AMF, l'entente s'inscrit dans une histoire de réciprocité. Le RÉSO avait travaillé à la relance de l'entreprise, notamment en appuyant les démarches pour la mise sur pied d'un Comité d'adaptation de la main-d'œuvre et, plus récemment, en soutenant les demandes de financement nécessaires à la reconstruction de certains équipements. En contrepartie, l'entreprise a collaboré au projet de formation de base et a participé aux travaux de la Table de concertation pour la relance de l'industrie verrière.

En termes de résultats, le projet de formation de base chez Consumers a touché quelque 80 travailleurs, qui ont pu rattraper des connaissances de base en français et en mathématiques ou obtenir une attestation d'équivalence de niveau de scolarité. On a noté chez eux des changements d'attitudes : plus de confiance en eux, plus d'ouverture, une meilleure communication, etc. Ces travailleurs font maintenant des choses qu'ils n'auraient pas faites auparavant, comme s'intéresser aux devoirs de leurs enfants ou accepter un nouveau poste de travail. Le projet a contribué à l'amélioration du climat de travail et des relations patronales-syndicales. Quant à l'impact de la formation sur les savoir-faire à l'intérieur de l'usine, les résultats sont moins clairs : la formatrice affirme qu'une culture de formation s'est développée dans cette usine, alors qu'un membre de la direction parle d'acquisition de préalables à une formation technique. Le projet a également eu des retombées dans le milieu puisque d'autres entreprises ont démarré des projets de formation similaires.

Le travail de la Table de concertation a permis au RÉSO de procéder à l'identification et à la validation par le milieu des projets à privilégier. Ils sont au nombre de trois : le recyclage, la mise en place d'un centre de petites verreries artisanales et la création d'une usine de taille intermédiaire. Ce travail a aussi créé des synergies locales. Par exemple, le Centre des métiers du verre a pu se construire un four à peu de frais, grâce au travail bénévole de ses étudiants mais aussi grâce aux matériaux recyclés et à l'expertise fournis par

Emballages Consumers. Cette synergie a également favorisé la naissance d'une entreprise artisanale en verrerie.

### **Le cas du Club Price**

Obtenu en grande partie grâce à un rapport de force, l'entente entre Club Price et le RÉSO s'articulait autour de deux dimensions principales, soit l'embauche locale (objectif 80 % de travailleurs issus du Sud-Ouest) et la formation des cadres. Ces décisions ont été consignées dans le procès-verbal d'une réunion tenue le 3 septembre 1992. Bien que la direction de l'entreprise ait refusé de le signer, nous considérons néanmoins ce document comme le produit d'une entente informelle.

Si nous ignorons la proportion actuelle des employés de Club Price qui proviennent du Sud-Ouest, nous savons par ailleurs que l'entreprise a modifié ses pratiques d'embauche, en réponse aux pressions du milieu. En effet, en échange d'un terrain industriel et pour obtenir la « paix sociale », Club Price a accepté de se plier à certaines conditions : présélection par des organismes du milieu, embauche dans un secteur géographique plus restreint que celui souhaité à l'origine par l'entreprise, priorité accordée aux sans-emploi, création d'un poste à temps partiel de 25 heures, diminution des exigences de scolarité, bassin de candidatures conservé pendant un an au lieu de six mois. Cette entente a permis de faire augmenter le pourcentage d'employés résidant dans le Sud-Ouest de 20,6 % à 55,8 %, en l'espace d'un mois.

Dans une certaine mesure, donc, et au moins dans un premier temps, les demandes émises par la communauté ont eu pour résultats de modifier le portrait de la main-d'œuvre habituellement engagée par cette entreprise ; la moyenne d'âge y était plus élevée et au moins une soixantaine de sans-emploi y ont été embauchés initialement. Avec les années, cependant, cette différence tend à s'estomper, ce qui porte à croire que l'objet d'échange offert par l'entreprise a été ponctuel et non permanent. En effet, les employés sont de plus en plus jeunes, la question du lieu de résidence n'est plus un critère formel d'embauche et les employés qui bénéficient du 25 heures garanties sont très peu nombreux (entre deux et neuf employés, selon les sources d'information).

Par ailleurs, au moment de l'embauche initiale, Club Price a donné les moyens au RÉSO de contrôler la proportion d'employés résidant dans le secteur mais, depuis, l'entreprise refuse de donner, au RÉSO ou à quiconque, des chiffres relatifs au nombre et à la provenance de ses employés. Le RÉSO n'a donc pas les moyens de contrôler la mise en application de l'entente avec le Club Price, ni d'en vérifier les résultats.

## **Le cas de Kruger Turcot**

En dépit de quelques perches tendues par le RÉSO, il n'y a pas eu, durant la période étudiée, d'entente formelle ou informelle conclue avec Kruger Turcot. S'il y en avait une, elle interviendrait probablement, comme chez Emballages Consumers, sur la question de la formation de base des employés.

## **BÉNÉFICES OBTENUS PAR LES ENTREPRISES ET LA COMMUNAUTÉ**

### **L'entente RÉSO-AMF Technotransport**

AMF Technotransport a reconnu tirer des bénéfices à s'intégrer dans la communauté : main-d'œuvre qualifiée et formée gratuitement, proximité de la main-d'œuvre qui réduit les retards et l'absentéisme, proximité des fournisseurs et sous-traitants qui permet le juste à temps, image corporative, soutien communautaire pour l'obtention de certains contrats. Plus fondamentalement, dans le virage qu'elle prenait vers la commercialisation, cette entreprise ne pouvait espérer se positionner sur le marché sans l'apport de ses travailleurs et de la communauté. Les deux dimensions étaient d'ailleurs interreliées, dans la mesure où le RÉSO et sa composante syndicale pouvaient valider auprès des syndicats d'AMF les démarches de réorganisation du travail alors en cours.

Les retombées sur le milieu de l'entente RÉSO-AMF sont surtout collectives : visibilité politique et surcroît de crédibilité pour le RÉSO, établissement d'un modèle de collaboration qui fait pression sur d'autres entreprises, incitation aux fournisseurs d'AMF à s'établir dans le Sud-Ouest et à embaucher localement. La nomination de la directrice du RÉSO au conseil d'administration d'AMF a eu valeur de symbole, concrétisant le vieux rêve que la communauté ait un droit de regard sur le développement des entreprises, pour empêcher ou limiter les pertes d'emplois. La collaboration AMF-RÉSO se situait donc dans une perspective d'*empowerment* de la communauté. Notons toutefois que, puisque cette collaboration n'était pas institutionnalisée, ses bénéfices ont été remis en question par le départ du directeur qui en avait fait la promotion et par le processus ayant entouré la vente de l'entreprise à un concurrent.

### **L'entente RÉSO-Emballages Consumers**

La direction d'Emballages Consumers reconnaît aussi avoir retiré des bénéfices du projet de formation de base : bonne publicité (la Société québécoise de développement de la main-d'œuvre a demandé à l'un de ses dirigeants

de siéger au comité régional de Montréal), impact positif sur la main-d'œuvre, qui se situe davantage, pour le moment, sur le plan personnel que sur le plan technologique, implication du syndicat dans le devenir de l'entreprise. Le fait de fonctionner avec un organisme communautaire lui a en outre permis d'obtenir une flexibilité qui aurait été impossible avec la commission scolaire. L'entreprise reconnaît aussi avoir tiré des bénéfices de sa participation à la Table de concertation pour la relance de l'industrie verrière : connaissance de l'état du recyclage dans la région, lien avec d'autres entreprises du secteur, ouverture du syndicat à la problématique de l'industrie, etc.

Les retombées du projet de formation de base chez Emballages Consumers sont à la fois individuelles et collectives : individuelles pour la main-d'œuvre touchée, collectives parce que tant le RÉSO que l'organisme communautaire de formation y ont acquis une expertise qu'ils pourront réutiliser ailleurs, avec d'autres entreprises. Des projets de formation sont d'ailleurs en cours dans d'autres entreprises du Sud-Ouest. Quant à la Table de concertation pour la relance de l'industrie verrière, elle a permis de créer un lien de confiance, une sorte de synergie dans le milieu. Le RÉSO a atteint ses objectifs, qui étaient d'établir des consensus, de valider le travail et d'orienter les projets.

### **L'entente RÉSO-Club Price**

Club Price ne considère pas avoir tiré de bénéfices de sa collaboration avec le RÉSO. Dans sa vision des choses, c'est surtout le milieu qui bénéficie de « l'aide » de l'entreprise. Pour notre part, nous avons relevé certains bénéfices, qui pour n'être pas nécessairement reconnus par l'entreprise, n'en sont pas moins réels, tels que la proximité des employés, le dézouage du terrain et la construction, par la Ville de Montréal, d'un lien routier facilitant l'accès au centre-ville.

Les retombées de l'entente informelle RÉSO-Club Price sont surtout individuelles. Elles se sont traduites par des emplois pour des résidents du secteur, à des salaires supérieurs à ceux qui ont cours ailleurs dans l'industrie. Les promesses initiales de créer 40 % d'emplois à temps plein n'ont pas été remplies et la majorité des postes à temps plein ont été accordés à des employés qui provenaient d'autres magasins-entrepôts. Cependant, même ceux qui ne travaillent que 20 ou 25 heures par semaine gagnent des revenus supérieurs aux prestations de l'aide sociale. En outre, la politique d'attribuer d'abord aux employés déjà embauchés les postes à temps plein lors de l'ouverture d'un nouvel entrepôt vaut aussi pour les gens du Sud-Ouest. Par ailleurs, cette entente conclue de justesse a aussi établi un précédent, soit qu'une communauté pouvait formuler des exigences à l'égard d'une entreprise qui souhaite s'y établir.

## LA COMMUNAUTÉ PARTENAIRE DANS LA DÉFINITION D'UN MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT ?

Nous abordons maintenant la question cruciale de notre recherche, à savoir la possibilité pour une communauté<sup>2</sup> comme celle du Sud-Ouest de gagner du pouvoir sur la définition des orientations de son développement ou, en d'autres termes, d'acquérir un statut de partenaire de son développement.

En théorie, trois modèles sont possibles :

- le développement échappe au contrôle de la communauté, qui se cantonne dans un rôle de revendication. C'était essentiellement le scénario à l'œuvre dans le Sud-Ouest jusque dans la deuxième moitié des années 1980.
- la communauté crée les conditions du développement mais laisse aux entrepreneurs le soin d'en déterminer les orientations et d'en assumer la direction. C'est un scénario promu par un certain nombre de gens d'affaires du Sud-Ouest. D'aucuns se réjouissent en effet que les pressions de la communauté aient mené à la création du CREESOM (Comité de relance de l'économie et de l'emploi du Sud-Ouest de Montréal) et à l'injection de fonds gouvernementaux dans les mesures de relance du Sud-Ouest, mais voudraient maintenant voir le RÉSO se contenter des bénéfices induits du développement et se limiter à gérer les programmes destinés aux exclus.
- la communauté s'impose comme partenaire dans la définition d'un nouveau modèle de développement, tentant de l'influencer pour qu'il y ait moins d'exclusion et plus de démocratie. C'est le scénario mis de l'avant par la direction du RÉSO, qui vise la coordination, ou du moins la participation à la coordination, des interventions socioéconomiques sur son territoire.

L'histoire du PEP-RÉSO a amené deux de ses fondateurs à établir les distinctions suivantes entre concertation et partenariat. À partir de ces

---

2. C'est d'abord et avant tout au RÉSO que nous nous référons quand nous parlons de communauté. Il s'agit bien sûr d'une construction hybride, fruit d'un compromis entre différents acteurs sociaux, plutôt que d'un organisme communautaire à l'état pur. Cependant, nous nous permettons cet amalgame RÉSO-communauté parce cet organisme, né dans la mouvance communautaire d'où proviennent encore la majorité de ses employés, est porteur des aspirations traditionnelles des groupes communautaires : « vivre et travailler au pays », autrement dit, trouver de l'emploi, avoir la formation nécessaire pour l'occuper, pouvoir résider dans le secteur et y jouir d'une certaine qualité de vie. S'il faut donner une définition de la communauté, nous retenons celle de théoriciens de la régulation qui, comme Lipietz et Klein, y voient d'abord et avant tout « les agents sociaux locaux qui orienteront davantage l'organisation sociale de demain » (cité par WHITE, 1994 : 37).

définitions, on doit conclure qu'il y a davantage de concertation que de partenariat entre les grandes entreprises et la communauté du Sud-Ouest.

La concertation est un engagement volontaire et plus ou moins formel de la part d'acteurs sociaux à partager des analyses et des solutions à des problèmes reconnus communs. Les mandats peuvent y être très larges ou spécifiques, les engagements plus ou moins liants. [...] Quant au partenariat, il s'agit d'un engagement contractuel entre acteurs sociaux acceptant d'entreprendre un projet conjoint dont la mission, les objectifs, les moyens d'action et la durée sont précisément définis. Il s'agit d'un engagement plus contraignant, comprenant des responsabilités précises, des mandats et des structures organisationnelles pour les réaliser. (Neamtan et Gareau, 1991)

AMF Technotransport est la seule des quatre entreprises étudiées à avoir développé un lien de type partenarial avec la communauté. Non seulement avait-elle établi des pratiques stables et systématiques de coopération avec le RÉSO (bien qu'assumées sur des bases personnelles plutôt que par des mécanismes formels), mais c'est aussi la seule à avoir favorisé, à qualité et prix égaux, les fournisseurs et sous-traitants du Sud-Ouest, une priorité identifiée par cet organisme de concertation. Plus important encore, c'est la seule entreprise à avoir reconnu un pouvoir à la communauté, en concédant à la directrice du RÉSO l'un des six sièges de son conseil d'administration. Même si cette instance de pouvoir a démontré ses limites (le conseil d'administration ayant été dissout pendant l'épisode de la vente), le symbole était puissant. Cependant, les éléments de ce nouveau modèle ne font à peu près pas partie des compromis institutionnalisés : en effet, l'entente avec le milieu est formelle, mais surtout symbolique.

Pour sa part, Emballages Consumers s'est engagée et a même financé en partie des structures d'action conjointes avec la communauté, notamment la Table de concertation pour la relance de l'industrie verrière. Mais si elle s'est intéressée à la création de synergies avec les autres acteurs de l'industrie du verre, si elle a échangé des services et établi des alliances avec la communauté sur certains dossiers, sa direction n'a toutefois pas consenti à formaliser cette collaboration dans le cadre d'une entente de coopération écrite, jugée trop contraignante. À la différence d'AMF, Emballages Consumers ne reconnaît pas un pouvoir à la communauté. Pour cette raison, nous estimons que la relation entre Consumers et la communauté s'apparente davantage à la réciprocité qu'au partenariat.

En effet, d'après Pecqueur (dans Proulx, 1994), la réciprocité signifie que les relations entre entreprises, et entre entreprises et autres acteurs sociaux, dépassent les seules relations marchandes et incluent des relations de coopération. La coopération ou la réciprocité implique des échanges contraints mais non définis précisément dans le temps et pouvant prendre des formes autres que monétaires : services, considération, pouvoir, alliances.

Le partenariat, lui, va beaucoup plus loin : il suppose que les acteurs se définissent par rapport à un projet, qu'ils établissent des pratiques stables et systématiques de coopération, qu'ils aient des droits et devoirs réciproques, un pouvoir et des responsabilités comparables, etc. (dans Proulx ; 1994 et Gagnon et Klein ; 1991).

Enfin, on peut caractériser les relations de Club Price avec la communauté du Sud-Ouest comme relevant surtout de l'utilitarisme : l'entreprise utilise les organismes de la communauté au besoin ou du moins évite de se les mettre à dos. Cette motivation par la négative l'a amenée à modifier certaines de ses pratiques d'embauche sous la pression du milieu, mais ces modifications n'ont été que temporaires. Cette entreprise ne donne pas non plus à la communauté le pouvoir de contrôler les résultats de l'entente informelle sur l'embauche locale ; elle nie même l'existence d'une telle entente. Quant à l'entreprise Kruger Turcot, ses relations avec le territoire sont aussi marquées par la sous-traitance et l'utilitarisme, dans la plus pure tradition fordiste.

Bref, le RÉSO a forcé certains promoteurs à réviser leurs projets, établi des alliances et obtenu une reconnaissance certaine de la part des milieux d'affaires. Il s'est même vu, dans le cas d'AMF, concéder une parcelle de pouvoir. Le simple fait que des syndicats locaux et des groupes communautaires deviennent des interlocuteurs en matière de développement économique constitue en soi un élargissement de la démocratie. Mais cette instance de gouvernance locale parvient peu, du moins en ce qui concerne l'embauche et la sous-traitance locales, à faire prévaloir de façon durable sa vision du bien commun sur les intérêts particuliers des grandes entreprises étudiées. Certaines sont prêtes à considérer les problèmes de formation, de chômage et de survie des PME locales, elles acceptent réellement de collaborer avec le milieu, mais sans aller jusqu'à accepter la contrainte que constituerait un engagement formel et à long terme.

C'est que le terrain de la main-d'œuvre, de sa formation, de son insertion au marché local du travail, ainsi que du développement privilégié de la sous-traitance locale, n'est que l'un des terrains, et probablement le plus difficile, sur lesquels la communauté tente de gagner du pouvoir. De surcroît, parmi toutes les sphères au sein desquelles une communauté peut tenter de s'imposer comme partenaire, c'est peut-être l'une des plus difficiles à percer, parce que traditionnellement l'embauche et la sous-traitance étaient des chasses gardées des directions d'entreprise. En outre, l'embauche locale pose une difficulté supplémentaire car peu de grandes entreprises du Sud-Ouest embauchent actuellement.

Pour avoir une idée plus précise de l'état du partenariat dans le Sud-Ouest de Montréal, il faudrait étudier les autres sphères au sein desquelles le

RÉSO tente de s'imposer comme partenaire. Ces autres dimensions concernent principalement :

- l'aménagement du territoire, le zonage, la préoccupation pour le maintien de la population traditionnelle et pour l'accroissement de la qualité de vie dans les quartiers du Sud-Ouest ;
- l'intervention-conseil auprès des entreprises, à travers le développement d'expertises diversifiées ;
- la participation au financement d'entreprises ou de certaines activités comme la formation, par la gestion de fonds publics ou la mise sur pied de fonds d'investissement.

Par ailleurs, nous estimons que cette situation (des collaborations fructueuses, mais peu de partenariat formel) s'explique en bonne partie par le fait que, parmi les cinq conditions pour un partenariat innovateur en développement local, évoquées au début du présent article, trois manquent toujours à l'appel :

- *L'équité entre les partenaires* (droits et devoirs réciproques, pouvoirs et responsabilités comparables) n'existe pas. La signature et le respect d'ententes relatives à la formation de la main-d'œuvre, à l'embauche et à la sous-traitance locales dépendent de la bonne volonté des entreprises.
- *L'ouverture de l'État à la décentralisation du pouvoir* n'est pas encore gagnée, même si des étapes en ce sens ont été franchies. Le Sud-Ouest a servi de banc d'essai pour plusieurs expériences pilotes de décentralisation. C'est par exemple le RÉSO qui gère localement les fonds d'adaptation de la main-d'œuvre pour son territoire. RÉSO Investissements est un autre exemple de fonds publics gérés localement selon les priorités du milieu. Reste à savoir si ces expériences dépasseront le stade des expériences pilotes.
- *Les structures de pouvoir local* ; en l'occurrence, la Ville de Montréal dans ce cas-ci, n'a pas joué un rôle très actif pour favoriser le partenariat, ni pour veiller au respect des conditions établies entre les partenaires. Bien que Montréal investisse de l'argent dans les corporations de développement économique communautaire comme le RÉSO, elle n'impose pas la présence de représentants de la communauté lors des négociations qui la concernent. Le même constat vaut pour les autres paliers de gouvernements qui accordent des exemptions de zonage ou des subventions aux entreprises sans y attacher de conditions relatives à une négociation d'ententes avec la communauté portant sur l'embauche et la sous-traitance locales.

Pourtant, comme le soulignent pertinemment Boyer et Hollingsworth, le rôle des paliers supérieurs dans l'établissement de règles du jeu est crucial :

*State interventions may facilitate the emergence of social compromises and provide some collective prerogatives to associations and other intermediate bodies in charge of monitoring the behavior and strategies of groups of actors.* (Schneiberg et Hollingsworth ; Campbell et Lindberg, cité dans Boyer et Hollingsworth ; 1994 : 18.)

En d'autres termes, la création et la pérennisation de partenariats sur le plan local dépendent en partie de l'existence de règles du jeu ou de compromis formalisés, établies à d'autres paliers, notamment à l'échelle nationale, par l'État.

## CONCLUSION

Rappelons l'originalité de la démarche entreprise par les acteurs sociaux du Sud-Ouest de Montréal. Ils ont créé une instance de régulation à laquelle participent les entreprises, les syndicats et les groupes communautaires. Cette instance de régulation tente de négocier avec les entreprises certaines règles du jeu favorisant les entreprises et la main-d'œuvre locales, et cela, dans des domaines qui relèvent habituellement du droit de gérance. Le modèle de développement souhaité est inclusif, au sens où il fait bénéficier la population locale des retombées de la relance et lui donne des moyens de contrôler son développement.

Ce tour d'horizon permet de constater que le degré d'institutionnalisation des ententes est faible. Les pratiques de coopération entre les acteurs vont plus loin que ce qu'ils acceptent de codifier formellement. En d'autres termes, le terrain est fertile en innovations que les conventions ne reflètent pas et qu'elles ne peuvent contribuer à pérenniser. Cette absence de codification rend les ententes très fragiles. L'une d'entre elles s'est effondrée avec le départ du chef d'entreprise qui l'avait promue. Une autre a donné quelques résultats dans les semaines et les mois qui ont suivi, mais ces gains tendent à s'estomper avec le temps. Une autre fonctionne tant que les acteurs (la direction de l'entreprise et la direction syndicale) demeurent en place et sont désireux de collaborer mais rien n'en assure la pérennité.

Finalement, les pratiques de collaboration existant entre certaines grandes entreprises du Sud-Ouest et la communauté locale tiennent davantage de la concertation ou de la réciprocité que du partenariat. Il faut cependant signaler que le terrain de la main-d'œuvre est probablement l'un des plus difficiles à percer pour une communauté en quête d'*empowerment*. Le principal ingrédient manquant est l'équité entre les parties et l'absence de règles du

jeu définies par l'État qui imposeraient la communauté locale comme partenaire. Dans un contexte de mondialisation de l'économie, l'espace local revêt donc un intérêt pour certaines entreprises qui développent à son égard des pratiques prometteuses mais, à défaut d'être traduites en compromis institutionnalisés, ces alliances fragiles pourront difficilement faire accéder la communauté locale, et plus généralement le tiers secteur, au rang de partenaire du développement.

## Bibliographie

- BECK, N. (1994). *La nouvelle économie*, Montréal, Éditions Transcontinental, 232 pages.
- BENKO, G. B. (sous la direction de) [1990]. *La dynamique spatiale de l'économie contemporaine*, Éditions de l'espace européen, 396 pages.
- BENKO, G. B. et A. LIPIETZ (1992). *Les régions qui gagnent, districts et réseaux : les nouveaux paradigmes de la géographie économique*, Paris, Presses universitaires de France, 424 pages.
- BOYER, R. et R. HOLLINGSWORTH (1994). « From National Embeddedness to Spatial and Institutional Nestedness », Conférence prononcée au congrès annuel de l'American Sociological Association, Los Angeles, 56 pages.
- D'AMOURS, M. (1997). « Le rapport des entreprises au territoire : le cas du RÉSO et de quatre entreprises du Sud-Ouest de Montréal », Mémoire de maîtrise, Montréal, UQAM, Département de sociologie, 170 pages.
- GAGNON, C. (1992). « Le local partenaire de la restructuration globale : stratégie territoriale et grande entreprise », dans GAGNON, C. et J.-L. KLEIN (sous la direction de), *Les partenaires du développement face au défi du local*, Chicoutimi, GRIR (UQAC), 151-173.
- GAGNON, C. (1991). *Dynamique sociospatiale, enjeux territoriaux et redéploiement de l'industrie de l'aluminium au Saguenay-Lac-Saint-Jean, à l'aube des années quatre-vingt-dix*, Thèse de doctorat, Montréal, Faculté d'aménagement, 343 pages.
- GAGNON, C. et J. L. KLEIN (1991). « Le partenariat dans le développement local : tendances actuelles et perspectives de changement social », *Cahiers de géographie du Québec*, vol. 35, n° 95, 239-255.
- GREFFE, X. (1992). *Sociétés postindustrielles et redéveloppement*, Paris, Hachette, 300 pages.
- NEAMTAN, N. et J. M. GAREAU (1991). *L'implantation de l'Université McGill dans le Sud-Ouest : de l'affrontement au partenariat*, Les Presses de l'IFDÉC, 26 pages.
- LEBORGNE, D. et A. LIPIETZ (1992). « L'après-fordisme : idées fausses et questions ouvertes », dans *Problèmes économiques*, n° 2.260, 13-24.
- LEBORGNE, D. et A. LIPIETZ (1988). « L'après-fordisme et son espace », dans *Les Temps modernes*, n° 501, 75-114.
- PIORE, M. J. et C. F. SABEL (1989). *Les chemins de la prospérité. De la production de masse à la spécialisation souple*, Paris, Hachette, 441 pages.
- PORTER, M. E. (1993). *L'avantage concurrentiel des nations*, Paris, InterÉditions.

- PROULX, M.-U. (sous la direction de) [1994]. *Développement économique. Clé de l'autonomie locale*, Montréal/Québec, Éd. Transcontinental inc. et Fondation de l'entrepreneurship, 362 pages.
- SAVY, M. et P. VELTZ (sous la direction de) [1993]. *Les nouveaux espaces de l'entreprise*, Paris, Datar/Éd. De l'Aube, 199 pages.
- WHITE, D. (1994). « La gestion communautaire de l'exclusion », dans *Revue internationale d'action communautaire*, vol. 32, 37- 49.