

Le développement local et la grande entreprise: le cas Bombardier dans le Kamouraska¹

André Billette, Université Laval²
Denis Robichaud, Télé-Université³

La littérature tend à montrer l'implantation de la grande entreprise en région comme un processus où celle-ci devient le moteur économique et social qui régit l'ensemble des institutions et des ressources de la région. À cet égard, le concept de « ville de compagnie » (*company town*) sert à illustrer l'intervention de la grande entreprise en région. Selon cette approche, la relation de l'entreprise avec son milieu se construit sur la base d'actions et d'interactions à sens unique, c'est-à-dire de l'entreprise vers son milieu. Le modèle de « ville de compagnie », tel que formulé délibérément de façon caricaturale, veut que la grande entreprise ait tout réalisé : l'usine et la ville.

Par contraste, dans le cas de La Pocatière, les gens du milieu affirment avoir participé de manière déterminante au développement de Bombardier. La Pocatière, dit-on, a mis au monde Bombardier. Tout est là dans cette représentation collective étonnante. La question : interprétation juste, prétentieuse ou invraisemblable ? Chose certaine, cette attitude témoigne du fait que le milieu a conscience de s'être impliqué et d'avoir contribué au succès de Bombardier. Ce son de cloche est tiré du récit épique de la plupart des répondants du milieu au sujet de leur usine et des contrats réalisés grâce à leur implication collective. Ce récit témoigne aussi de points de vue différents, parfois même discordants, ce qui rend difficile la tâche pour les chercheurs d'expliquer les variantes entre les récits. Reste que la ville était déjà autonome avant l'implantation de Bombardier en 1972, et qu'elle existait depuis plus de 200 ans. Les conditions historiques et sociologiques étaient tout autres que celles d'une « ville de compagnie ». Ce premier point est à vérifier.

Les gens de La Pocatière affirment avoir participé de manière déterminante au développement de Bombardier. La Pocatière, dit-on, a mis au monde Bombardier. Tout est là dans cette représentation collective étonnante. La question : interprétation juste, prétentieuse ou invraisemblable ?

Le deuxième point en rapport direct avec le premier est de décrire et de vérifier en quoi le comportement du milieu est venu influencer significativement le comportement de l'entreprise et sa relation. Il y a là un travail d'historien qui décrit et reconstruit dans le temps et l'espace les événements qui ont forgé la conscience collective et lui ont permis de cerner l'importance de la contribution collective à l'usine de Bombardier.

Notre optique historique se double d'une approche sociologique. L'implantation d'une usine dans une ville peut être analysée comme une institution ou « fait social », caractérisé non seulement par sa dimension économique mais par sa permanence, par ses interactions avec les autres institutions, par sa contrainte sur les citoyens, par ses sanctions en cas de résistance et par ses gratifications.

L'angle de vision sur l'entreprise n'est pas seulement la rationalité économique imposée par l'entreprise mais la régulation sociale locale ou plus générale permettant le développement et la coordination de l'activité économique autrement que par la seule force du marché et de la hiérarchie. Richardson⁴, en référence à Coase et Williamson, critique ainsi la dichotomie firme – marché parce qu'elle fait abstraction du « niveau dense de coopération et d'affiliation⁵ ».

En somme, le recours croisé de ces deux disciplines que sont l'histoire et la sociologie s'arrête ici à la description des interactions entre les événements majeurs et les principaux acteurs concernés, en privilégiant la représentation du milieu local sur un horizon de société.

L'histoire de trois événements majeurs de l'entreprise (son implantation, la conversion de sa production et la propulsion de l'entreprise sur le plan international) permettront de dévoiler les intérêts réels de chacun des acteurs ; comment ceux-ci ont été amenés à négocier en mettant cartes sur table, ce qui au plan social devrait nous permettre de cerner, malgré les conflits, une confiance minimale et des adaptations mutuelles. Les événements clés dans l'histoire des relations mènent à la compréhension des conditionnements sociaux des actions de chacun des acteurs. L'histoire descriptive fait ici appel à la sociologie du rapport de l'entreprise avec le milieu local et social.

L'implantation d'une usine dans une ville peut être analysée comme une institution ou « fait social », caractérisé non seulement par sa dimension économique mais par sa permanence, par ses interactions avec les autres institutions, par sa contrainte sur les citoyens, par ses sanctions en cas de résistance et par ses gratifications.

Méthodologie

Pour répondre à nos questions de recherche, nous recourons à des outils de type qualitatif, tels les entretiens en profondeur et l'analyse documentaire⁶. Nous utilisons des méthodes multiples, susceptibles de mieux éclairer les deux points retenus et leur rapport.

Les résultats de cette recherche permettront de passer à une seconde étape, celle de la comparaison avec les cas classiques de ville de compagnie : Alcan à Arvida, et Noranda à Rouyn-Noranda. À long terme, il s'agit de confronter cette version de la conscience collective à celle de deux autres villes au départ non encore constituées au moment de la construction de l'usine et d'expliquer pourquoi la version de La Pocatière, ville déjà constituée avant l'implantation de l'usine, est si différente. Dans l'immédiat, il s'agit d'une monographie qui a recours à l'histoire et à la sociologie pour décrire les trois principaux événements qui caractérisent la trajectoire de cette usine : l'implantation de Bombardier à La Pocatière, les changements radicaux dans sa production (motoneiges à wagons de métro, 1974) et la réalisation du contrat de New York, qui a propulsé Bombardier sur le marché mondial (1983-1987) et dans le secteur de l'avionnerie.

Dans les limites de ce texte, pour ce qui est des relations de travail et du syndicat, nous nous en remettons aux publications de Jacques Bélanger⁷ pour tout ce qui concerne la production des wagons de métro de New York au sein de l'usine de La Pocatière. À la suite d'un stage dans cette usine, il a fait de l'observation participante et a montré comment les travailleurs sont arrivés à une performance notable d'un wagon par jour, en définissant eux-mêmes leurs conditions de vie en usine. Par contraste avec Bélanger, nous mettons l'emphase sur la direction, sur des représentants extérieurs à l'usine, ceux d'institutions indépendantes (cégep, Centre de main-d'œuvre du Canada, commissaire industriel, etc.) et des représentants d'entreprises locales, sous-traitants en particulier.

Notre sélection est de 22 témoins se partageant entre 6 membres de la direction, y compris le président-directeur général Laurent Beaudoin, 7 intervenants et leaders du milieu institutionnel et 9 sous-traitants de la région. Tout cela en complément de l'enquête de Bélanger sur les relations de travail.

Cet accent mis à la fois sur le milieu externe et interne prend le contre-pied du modèle à sens unique de la grande entreprise à l'égard de sa ville. Pour en vérifier la justesse, nous mettons l'emphase sur une narration descriptive, critique et compréhensive des faits recueillis dans nos entretiens.

Les événements clés de la relation de Bombardier avec la région du Kamouraska (de 1972 à 1987)

À la lumière des données recueillies, trois événements méritent d'être étudiés dans notre optique pour montrer tour à tour que sans la mobilisation de la population, l'entreprise Bombardier ne serait pas où elle est aujourd'hui. D'abord, peu de temps après que l'usine Moto-Ski soit acquise par une entreprise américaine, des problèmes financiers surgissent. Une opération de sauvetage de l'usine sera menée par des acteurs du milieu. Ce sauvetage constitue le premier événement clé de la relation de Bombardier avec le Kamouraska.

Trois événements méritent d'être étudiés dans notre optique pour montrer tour à tour que sans la mobilisation de la population, l'entreprise Bombardier ne serait pas où elle est aujourd'hui.

Quelques années plus tard, le marché de la motoneige est en déclin. Bombardier doit réorienter ses activités. Pour effectuer ce virage, Bombardier compte sur les forces vives du Kamouraska pour réaliser le contrat du métro de Montréal, le second événement catalyseur modifiant de façon substantielle la relation de Bombardier avec le Kamouraska.

Enfin, pour atteindre un niveau de classe mondiale, Bombardier devra risquer les avoirs des actionnaires dans la réalisation d'un méga-contrat pour le métro de New York. Encore une fois, l'entreprise mise sur le Kamouraska pour relever ce défi.

Achat de l'usine Moto-Ski par Bombardier

L'usine Bombardier de La Pocatière tire ses origines de l'entreprise Moto-Ski, fondée en 1962 par Charles-Eugène Bouchard. L'entreprise de Monsieur Bouchard débute par la fabrication de coupe-légumes automatiques pour les grandes cuisines de restaurants et d'institutions. Il est alors assisté par Jean-Yves Bélanger qui est toujours demeuré, jusqu'à tout récemment, à l'emploi de l'usine de La Pocatière (Monsieur Bélanger fut directeur général de l'usine Bombardier de 1981 à janvier 1997). Les débuts sont difficiles. Faute de clients rentables, la jeune entreprise abandonne la fabrication de coupe-légumes et se cherche une nouvelle vocation.

Dans la même année, pour réaliser son rêve de posséder une motoneige, Jean-Yves Bélanger construit deux prototypes en s'inspirant du modèle de Bombardier. Constatant les résultats, Monsieur Bouchard lui demande d'en produire d'autres en espérant pouvoir les vendre.

La première année, l'entreprise emploie vingt personnes de la région et produit deux cent dix motoneiges qui seront immédiatement vendues. Au cours de l'année suivante, après la victoire de Moto-Ski sur Bombardier lors de compétitions de motoneige, trois distributeurs américains passent une commande pour 1 500 motoneiges. Cette transaction permettra à Moto-Ski de prendre son envol. En effet, Monsieur Bouchard construit une usine de 2 500 pieds carrés à l'endroit où est située l'usine actuelle de Bombardier. L'usine engage 200 employés provenant des régions environnantes.

Dès la fondation de l'entreprise, la direction de Moto-Ski développe une relation étroite avec la région. La politique consiste à accorder la priorité d'embauche aux gens de la

région. De plus, pour assurer la production, on offre de la formation aux employés en s'associant avec les institutions locales (cégep et écoles techniques).

La direction perçoit deux avantages importants à privilégier les gens du milieu : 1) la formation offerte représente une valeur ajoutée qui permet aux employés de trouver un emploi près de leur domicile; 2) les employés développent un sentiment d'appartenance élevé. Cette démarche aura pour effet que le roulement de main-d'œuvre sera toujours inférieur à 1 % à l'usine de La Pocatière, peu importe le propriétaire.

La direction perçoit deux avantages importants à privilégier les gens du milieu :
1) la formation offerte représente une valeur ajoutée qui permet aux employés de trouver un emploi près de leur domicile ;
2) les employés développent un sentiment d'appartenance élevé.

Avec les années, Moto-Ski devient le plus gros compétiteur de Bombardier sur le marché de la motoneige. Certaines personnes se rappellent avec nostalgie les compétitions de motoneige où les machines orange de La Pocatière passaient en avant des Ski-Doo, au grand dam de Laurent Beaudoin. Toutefois, le décès de Monsieur Bouchard, en 1968, entraînera la vente de l'entreprise. La famille Bouchard, au lieu de solliciter une offre de Bombardier, accepte plutôt l'offre plus lucrative d'une entreprise américaine, la Griffin Recreation Entreprise, basée à Miami, aux États-Unis.

Cependant, la Griffin Recreation possède peu d'expérience dans la motoneige et en 1971, à la suite de projets d'expansion ambitieux, fait face à des difficultés financières menaçant sa survie. Prenant conscience de la situation précaire des propriétaires de leur usine, et prévoyant des années difficiles à venir dans le domaine de la motoneige, les gens du milieu cherchent à s'organiser. L'objectif est d'attirer un investisseur québécois susceptible d'acheter et de sauver l'usine. Cependant, la Griffin Recreation désire vendre en bloc tous ses actifs détenus au Québec. Étant donné que certaines usines ne sont pas rentables, aucun acheteur québécois ne s'intéresse à l'ensemble des actifs. Ainsi, l'usine de La Pocatière n'est visitée que par des investisseurs étrangers, ce que ne manquent pas de remarquer les gens du milieu, après l'expérience malheureuse vécue avec l'américaine Griffin.

Pendant ce temps, certaines personnes bien informées de la région de La Pocatière apprennent que la Griffin Recreation pourrait renoncer à vendre ses actifs en bloc si elle trouvait une offre ferme pour l'usine de La Pocatière. Des démarches sont donc amorcées auprès d'intervenants influents du Québec. Toutefois, le seul candidat sérieux est l'entreprise concurrente : Bombardier. Mais voilà que la démarche est plus délicate auprès de Bombardier car trois ans auparavant, La Pocatière a préféré la Griffin à Bombardier.

À la suite du constat d'échec avec Griffin, La Pocatière finit par comprendre qu'il n'y avait plus qu'un choix, celui de Bombardier. Les gens du milieu décideront de favoriser Bombardier pour trois raisons principales : 1) il sera plus facile pour le personnel de s'adapter à cette entreprise, partageant la même langue et une orientation complémentaire ; 2) Bombardier est en mesure de fournir l'assistance technique à l'usine de La Pocatière ; 3) des années difficiles sont à prévoir et Bombardier connaît le domaine. On augmente ainsi les chances de passer à travers la crise éventuelle. Des approches sont donc faites auprès des dirigeants de Bombardier et des informations sont transmises discrètement pour présenter une offre d'achat acceptable à la Griffin Recreation.

Les gens du milieu décideront de favoriser Bombardier pour trois raisons principales : 1) il sera plus facile pour le personnel de s'adapter à cette entreprise, partageant la même langue et une orientation complémentaire ; 2) Bombardier est en mesure de fournir l'assistance technique à l'usine de La Pocatière ; 3) des années difficiles sont à prévoir et Bombardier connaît le domaine.

En janvier 1971, Bombardier acquiert, pour un montant de 7 M \$, l'usine de La Pocatière qui a coûté à la Griffin 6 M \$ à l'achat et 7 M \$ en frais d'agrandissement. Trois raisons majeures sont à la base de la décision de Bombardier : 1) l'usine est rentable et le prix payé représente un bon marché ; 2) Bombardier connaît bien l'usine de La Pocatière. À cet effet, on rapporte que Laurent Beaudoin aurait déjà mentionné, en parlant des gens de La Pocatière : « ces gars-là, plus ils sont dans la misère, plus ils ressortent forts ! » ; 3) Bombardier a pour stratégie de développer deux marques de commerce dans la moto-neige (Moto-Ski et Ski-Doo), et Moto-Ski possède un bon réseau de distribution au Canada et aux États-Unis.

Changement de vocation de l'usine de La Pocatière : le contrat de Montréal

En 1973, avec la crise pétrolière, le marché de la moto-neige devient saturé et en régression. En effet, l'usine de La Pocatière passe d'une production de 50 000 unités en 1971 à 20 000 en 1974. L'usine de Valcourt fait face à une situation semblable. Dans la même période, la production passe de 200 000 à 50 000 unités par année. Bombardier doit donc trouver un moyen de dénouer la crise, car pour la première fois, ses opérations démontrent des pertes.

Bombardier se trouve confrontée à des décisions importantes : soit réduire sa taille, soit diversifier sa production. Dans la même année, soit en 1974, Montréal a besoin de trains supplémentaires pour les olympiques. Par ailleurs, la ville de Montréal, avec en tête le maire Jean Drapeau, cherche à intéresser de nouveaux fournisseurs pour son métro, dont la première génération de wagons a été produite par la *Canadian Vickers*. Le maire Drapeau suggère donc à Bombardier de se lancer dans la fabrication de voitures de métro. Laurent Beaudoin y aperçoit une opportunité. D'autant plus que Bombardier possède déjà une expérience dans le domaine. Lors de l'achat de Rotax en 1969, Lhoner Woerke, entreprise ayant son siège social à Vienne en Autriche, a exigé que Bombardier se porte acquéreur de la compagnie mère, à Vienne, qui fabriquait des tramways pour la ville de Vienne. Lors des négociations, Laurent Beaudoin n'est pas intéressé à fabriquer des tramways. Toutefois, il y a des avantages financiers reliés à l'achat et les propriétaires de Lhoner Woerke s'engagent à racheter l'entreprise plus tard. C'est ainsi que Bombardier s'est initiée au domaine du transport en commun.

Laurent Beaudoin est donc à la recherche d'un « métier » dans lequel Bombardier peut se réorienter. Avec l'expérience de Vienne, le choix se porte sur le transport en commun pour trois raisons : 1) le transport en commun permet de conserver les employés et les usines ; 2) le domaine est à contre-cycle des problèmes d'énergie. Avec la crise de l'énergie, le domaine récréatif est à la baisse et le transport en commun, à la hausse. À l'inverse, lorsque le secteur du transport en commun est à la baisse, celui du récréatif reprend de la vigueur ; 3) le secteur du transport en commun permet une diversification dans un domaine en croissance.

Le hasard a voulu qu'après dix ans (1964-1974), la licence de la Compagnie internationale de matériel de transport

(CIMT) de France devienne renouvelable. Cette entreprise avait assuré le support technique à la Canadian Vickers pour la première génération de wagons. Cette dernière ne croit pas bon de renouveler son partenariat.

Devant une telle occasion d'affaires, Laurent Beaudoin se prévaut de la licence de la CIMT pour un million de dollars, ce qui permet à Bombardier d'obtenir une conception et un mode de fabrication compatibles avec la première génération de wagons de métro. Bombardier accorde un contrat de consultation à la CIMT pour étudier la possibilité de se lancer dans le secteur du transport en commun. Le consultant conclut que Bombardier possède les ressources nécessaires pour réussir le contrat de fabrication de wagons du métro de Montréal, puisque la CIMT avait elle-même fait l'expérience de conseiller la Canadian Vickers depuis 1964.

Bombardier relève le défi et soumissionne contre la Canadian Vickers. Une équipe de vingt personnes est affectée à cette tâche. N'ayant pas d'expérience dans les trains, le véhicule est examiné dans ses moindres détails pour s'assurer que le prix est juste. Les employés ont travaillé la fin de semaine de Pâques pour livrer la soumission le mardi de Pâques (mai 1974).

Lors de l'ouverture des soumissions, il se produit un imbroglio. Le montant de la soumission de la Canadian Vickers est de 200 000 \$ moins élevée que celle de Bombardier. Toutefois, le devis comprend une clause qui exige que les attaches de train soient de marque Scafenbird. Aucun substitut ne sera accepté. Pour diminuer son prix, la Vickers a inclus dans sa soumission des attaches de marque Westinghouse, deux millions de dollars moins cher que ceux de Scafenbird. Ainsi, la soumission de la Vickers est non conforme au devis et devient plus élevée que celle de Bombardier. Un débat politique s'amorce : Bombardier, entreprise francophone, allait produire des trains à La Pocatière alors que la Vickers les produirait à Montréal! Finalement, Bombardier obtint le contrat. Le premier wagon est à livrer en juin 1976. À ce moment-là, personne dans le milieu des affaires ne mise sur les chances de Bombardier de réussir ce contrat.

Pour localiser la production, le choix s'arrête sur l'usine de La Pocatière pour plusieurs raisons : 1) l'usine est vide et la direction de Bombardier sait que l'usine a toujours fait un travail de qualité; 2) Bombardier désire conserver la production de motoneiges à Valcourt; 3) La Pocatière

a la réputation d'être capable de surmonter des difficultés de toute nature; 4) Bombardier a une grande confiance en la direction et aux gens de La Pocatière (les employés de l'usine de La Pocatière montrent une bonne attitude et un savoir-faire compatibles avec les exigences de fabrication de wagons de métro); 5) Bombardier considère avoir une obligation sociale et morale de sauver les emplois à La Pocatière.

Bombardier est donc obligée de reconfigurer son usine de La Pocatière. L'objectif est de transformer une usine de motoneige en atelier hautement spécialisé capable d'atteindre la cadence d'un wagon par jour. Le défi est énorme !

L'objectif est de transformer une usine de motoneige en atelier hautement spécialisé capable d'atteindre la cadence d'un wagon par jour. Le défi est énorme!

Pour mener à bien l'implantation de la Division du groupe transport en commun, Bombardier engage Monsieur Raymond Royer à titre de directeur général de l'usine de La Pocatière. Pour l'assister, Jean-Yves Bélanger est affecté à la direction de la production. En tenant compte des particularités de la relation de Bombardier avec la région de La Pocatière, Raymond Royer instaure une philosophie organisationnelle différente de celle traditionnellement véhiculée dans le groupe du matériel récréatif de Bombardier à Valcourt. Le travail et les opérations sont adaptés aux gens de La Pocatière.

En effet, Raymond Royer reconnaît immédiatement les qualités artisanales des gens de la région du Kamouraska. C'est une main-d'œuvre formée d'anciens cultivateurs, habiles manuellement et capables de s'adapter aux nouvelles technologies. Il les qualifie de « patenteux ». De plus, il sait qu'il peut compter sur les forces institutionnelles du milieu qui ont toujours collaboré avec l'usine.

Le travail est donc organisé autour d'assemblages non répétitifs et non monotones afin de mettre à profit les qualités des employés. En bref, la mise sur pied de la division du transport en commun se réalise sur trois axes : 1) organisation du travail en utilisant au maximum les capacités artisanales des employés; 2) implication des gens du milieu dans la réussite de l'usine; 3) formation intensive offerte à tout le personnel.

La mise sur pied de la division du transport en commun se réalise sur trois axes :

1) organisation du travail en utilisant au maximum les capacités artisanales des employés ; 2) implication des gens du milieu dans la réussite de l'usine ; 3) formation intensive offerte à tout le personnel.

Pour favoriser l'implication du milieu, Bombardier adopte l'attitude de conserver à tout prix la main-d'œuvre locale à l'emploi de l'usine et invite les institutions à participer à sa formation. La Compagnie internationale de matériel de transport (CIMT) développe les aspects techniques nécessaires à la configuration de l'usine, et le cégep de La Pocatière élabore des programmes d'enseignement. Le Centre de main-d'œuvre du Canada régional participe à l'opération en élaborant le contenu des postes, en évaluant les employés actuels au moyen de tests et en établissant leur profil de forces et de faiblesses. D'autre part, Bombardier accorde préséance aux gradués locaux dans la sélection de son personnel. De plus, l'entreprise adopte une politique non écrite donnant aux soumissionnaires de la région un écart de 5 à 10 % pour l'obtention d'un contrat. En impliquant ainsi les employés et le milieu institutionnel, l'engagement de la population n'est que plus fort.

Les gens du milieu se sont tellement engagés dans la réalisation du contrat de Montréal que tous les répondants à l'étude considèrent cette contribution comme déterminante pour la survie de Bombardier. Une nuance est cependant apportée par Laurent Beaudoin. En reconnaissant que La Pocatière a été d'une contribution majeure à l'essor de Bombardier, il n'est pas prêt à affirmer que La Pocatière a « sauvé » l'entreprise : « Sans La Pocatière, Bombardier existerait toujours ». Il mentionne que les travailleurs de La Pocatière n'ont pas hésité à faire une grève de cinq mois et qu'ils croyaient que la relation avec Bombardier s'arrêterait après le contrat de Montréal. C'est après coup qu'ils ont réalisé que la relation se poursuivrait.

En résumé, Bombardier a fourni le capital et l'expertise de gestion, la CIMT a livré les règles de base pour la construction de wagons, les employés ont mis leur détermination et leur savoir-faire au service de leur employeur et les représentants du cégep et des centres de formation locaux ont développé les méthodes et ont joué un rôle majeur dans le support à l'entraînement des employés.

Le contrat de Montréal sera l'occasion pour le milieu de modifier sa relation avec Bombardier. En effet, jusqu'à ce jour, la relation de Bombardier avec les gens du milieu, en particulier les sous-traitants locaux, s'établit sur une base de dépannage. Mis à part les institutions offrant de la formation, les entreprises locales sont considérées davantage comme des dépanneurs plutôt que des partenaires à part entière. Toutefois, prenant conscience de leur savoir-faire et des ressources dont ils disposent, les gens du milieu réagissent et réclament de meilleures considérations.

Pocatec, cas typique de l'apport local

Un cas typique illustrant l'évolution des relations de Bombardier avec la sous-traitance locale est celui de l'entreprise Pocatec de La Pocatière. Cette entreprise fut d'abord créée pour satisfaire les besoins de ses fondateurs ; trois professeurs du cégep (Michel Brochu, André Dussault et Marcel Lamonde) désirant suivre l'évolution des techniques sur le marché afin de fournir une formation pratique à leurs étudiants. Pocatec fut également fondée parce qu'à cette époque, les cégeps ne pouvaient pas accueillir de contrats en provenance d'entreprises privées.

Bombardier n'est pas le premier client de Pocatec. Ses premiers contrats sont exécutés pour le compte de l'Université Laval et de la compagnie Alcan. L'origine de la relation Pocatec – Bombardier remonte à l'engagement des professeurs du cégep comme employés-formateurs de Bombardier, lors du contrat de Montréal. En effet, nous avons vu plus haut que le cégep a joué un rôle majeur dans la formation des employés de l'ancienne usine Moto-Ski. Étant donné que le cégep ne peut avoir de liens directs avec Bombardier, les professeurs sont engagés à titre d'employés réguliers de l'entreprise. Ce travail permet donc aux propriétaires de Pocatec d'établir des contacts personnels auprès des membres de Bombardier. En plus de dispenser de la formation, les professeurs dépannent souvent Bombardier lorsque des problèmes techniques surviennent à l'usine.

Après le contrat de Montréal, le lien Pocatec – Bombardier se transforme. Pocatec développe un système de communication à la demande de Bombardier, grâce à une subvention de recherche obtenue du CNRC consistant à développer la fibre optique dans les systèmes de communication des trains. En cours de contrat, Pocatec apprend que Bombardier a obtenu le contrat des trains LRC de Via Rail. L'entreprise offre donc à Bombardier un prototype de fibre optique compatible avec le devis des trains LRC.

Après une démonstration du système, Bombardier ne sait trop comment réagir face à cette innovation. En effet, les employés du client (Via Rail) ne possèdent pas les connaissances pour exécuter le service sur ces nouveaux équipements. Seule Pocatec, petite entreprise formée de professeurs, située dans des locaux loués au cégep, peut offrir le service. Ainsi, Bombardier craint que Pocatec ne soit pas en mesure d'offrir le service après-vente de ses produits. Pour diminuer les craintes et satisfaire les besoins du client, Pocatec convertit le système et le rend compatible au câblage ordinaire, rendant ainsi le service après-vente moins problématique.

Ces modifications apportées, Pocatec complète une soumission. Face à cette soumission, Bombardier manifeste encore des craintes. En effet, la taille de Pocatec rend l'entreprise vulnérable. De plus, Bombardier ne possède pas l'expertise à l'interne pour offrir un service adéquat pour ce genre de produit.

Devant les réticences du service des achats, un des actionnaires de Pocatec intervient grâce à ses contacts personnels établis auprès des membres de la direction de Bombardier. En exerçant son influence, il utilise les arguments suivants : 1) Bombardier s'est engagée, pour obtenir la subvention de recherche auprès du CNRC, à utiliser l'expertise et la technologie si cette dernière est fonctionnelle (spectre de perdre des subventions futures face aux organismes subventionnaires pour cause de non-respect de l'entente); 2) Pocatec est largement utilisée par Bombardier comme dépanneur ; en l'absence de contrats plus intéressants, Pocatec refusera de jouer plus longtemps ce rôle pour Bombardier. Résultat : Pocatec obtient son premier contrat d'envergure, contre la volonté des acheteurs de Bombardier.

Avec ce contrat, Pocatec prend vraiment son envol dans le domaine de l'électronique. Après trois ans d'existence, Bombardier devient un partenaire important. Certaines années, Bombardier représentera 60 % du chiffre d'affaires. Face à une proportion aussi élevée, les administrateurs de Pocatec verront là un danger et chercheront à diversifier la clientèle. Les contrats de Bombardier permettront à l'entreprise de se recycler et de transposer les connaissances acquises pour développer des systèmes et soumissionner sur des contrats pour le compte d'autres grandes entreprises.

L'histoire de Pocatec n'est pas unique. La plupart des sous-traitants rencontrés font état de la même évolution dans leurs relations avec Bombardier. Au début,

l'entreprise effectue des contrats de dépannage. Au fur et à mesure, des liens de confiance se développent entre les acteurs. Par la suite, des portes sont forcées pour obtenir des contrats plus sérieux. On cultive alors une relation basée sur le développement de produits et on se diversifie auprès d'autres clients pour assurer sa survie.

Ce changement mutuel d'attitude aura un impact sur la suite de la relation de Bombardier avec le milieu. En effet, le milieu consolide ses forces en capitalisant sur de nouvelles institutions. Des sous-traitants adoptent de nouvelles technologies et attaquent de nouveaux marchés et des institutions comme le Centre spécialisé de technologie physique et le Centre national de transport en commun font profiter la région de connaissances technologiques issues de Bombardier.

Le contrat du siècle

Après avoir livré la première génération de trains LRC à Via Rail, Bombardier présente des offres sur le marché américain. En 1981, elle achète une licence de technologie de Pullman pour un véhicule nécessitant toutefois des adaptations. Un contrat est obtenu de la New Jersey Transit.

Un contrat important est celui de 1983 en vertu duquel Bombardier doit produire 825 voitures pour le métro de New York. Ce contrat, de l'ordre d'un milliard de dollars, fera de Bombardier un leader mondial dans son domaine. Toutefois, les enjeux sont majeurs pour l'avenir de Bombardier. Encore une fois, Bombardier mise sur le savoir-faire des gens de La Pocatière.

Pour réaliser le contrat de New York, Bombardier réussit le même exploit qu'en 1974, lors du contrat de Montréal. Une entente de transfert technologique est conclue cette fois-ci avec Kawasaki. Vingt employés de Bombardier se rendent à l'usine Kawasaki pour étudier les méthodes de production, en particulier celles concernant les voitures en acier inoxydable. À leur retour, ces personnes ont en tête et en photo les moindres détails de l'usine Kawasaki. Le concept japonais est donc adapté pour les États-Unis. Bombardier doit produire deux voitures par jour et reconfigurer encore une fois son usine.

Pour réaliser le contrat de New York, Bombardier réussit le même exploit qu'en 1974, lors du contrat de Montréal. Une entente de transfert technologique est conclue cette fois-ci avec Kawasaki.

Aux dires des témoins de cette époque, Kawasaki ne refera jamais plus pareille erreur. En effet, ils ont accepté d'effectuer un transfert technologique en pensant que le groupe québécois ne parviendrait jamais à atteindre le rythme de production de deux voitures par jour, tel que stipulé au contrat. En d'autres mots, Kawasaki souhaitait faire un profit sur le dos des québécois. Ils ont grandement sous-estimé la capacité des gens de La Pocatière.

Ainsi, les gens du milieu et les employés de La Pocatière sont encore mis à contribution pour la réalisation du contrat. Comme CIMT l'a fait pour le contrat de Montréal, Kawasaki fournit l'expertise et le support technique pour travailler l'inox et les institutions du milieu assurent la formation du personnel.

Pour le contrat, Bombardier doit embaucher et former du nouveau personnel. Dans un premier temps, on établit la liste des tâches à réaliser. Des employés de l'usine sont sélectionnés pour être jumelés et offrir de la formation aux nouveaux employés. Les programmes de formation sont développés avec le concours des centres de formation externes. Le centre de main-d'œuvre du Canada donne une formation sommaire et fait passer les examens de sélection. Parmi les demandes reçues, on conserve les 600 meilleurs candidats pour une formation plus poussée. Parmi ceux-ci, 400 personnes sont sélectionnées, envoyées en atelier et jumelées avec un employé de l'usine. Aucun supplément n'est versé aux employés qui participent au programme de jumelage. C'est ainsi que, contre toute attente, Bombardier parvient à produire deux voitures par jour et à respecter ses échéanciers.

La réalisation de ce contrat a vraiment propulsé Bombardier sur le marché du transport en commun. En effet, ce contrat a permis d'établir la réputation de Bombardier au niveau mondial. De plus, les revenus générés par ce contrat ont permis d'acquérir le capital nécessaire à l'expansion de l'entreprise. L'achat de Canadair en est un exemple.

La réalisation de ce contrat a vraiment propulsé Bombardier sur le marché du transport en commun. En effet, ce contrat a permis d'établir la réputation de Bombardier au niveau mondial. De plus, les revenus générés par ce contrat ont permis d'acquérir le capital nécessaire à l'expansion de l'entreprise.

Discussion

Lequel de ces trois événements est le plus marquant dans l'évolution de la relation de Bombardier avec la région de La Pocatière ? En fait, ces événements représentent un continuum où chacun transforme la relation et prépare l'événement suivant.

Dans le cas de la vente de l'usine Moto-Ski, Bombardier n'est pas seule dans la transaction. Le milieu facilite l'achat de l'usine à Bombardier. En acquérant l'usine, Bombardier achète également des pratiques et des modes de fonctionnement bien ancrés et difficiles à contourner : priorité d'embauche aux membres de la collectivité, implication des institutions locales dans la formation du personnel, pratique de gestion visant à mettre à profit l'ingéniosité des employés, direction proche des employés, etc.

Bombardier, en tant qu'agent social, ne peut jouer la carte de la grande entreprise qui organise et régit la vie du milieu. Elle doit plutôt s'intégrer aux comportements, aux pratiques et aux règles locales et tenter de les influencer à partir de ses ressources propres.

Par le passé, la Griffin a tenté de changer ou de contourner ces pratiques. Le succès fut mitigé. En effet, même si Jean-Yves Bélanger demeure directeur général de l'usine, le patron est américain et n'adopte pas les mêmes comportements que l'ancien patron, Monsieur Bouchard. À titre d'exemple, ce dernier offrait une augmentation aux employés à chaque année. En 1969, la Griffin décide de n'offrir aucune augmentation aux employés. Les gens du milieu, étant inquiets vis-à-vis les intentions de la Griffin, se mobilisent et implantent en 1970 un syndicat affilié à la CSN.

Ainsi, Bombardier, en tant qu'agent social, ne peut jouer la carte de la grande entreprise qui organise et régit la vie du milieu. Elle doit plutôt s'intégrer aux comportements, aux pratiques et aux règles locales et tenter de les influencer à partir de ses ressources propres. C'est sur cette base que se dérouleront les événements reliés au changement de vocation de l'usine en 1974. Bombardier misera sur les forces du milieu pour assurer le succès de l'opération.

Par contre, le rapport de force est différent de celui observé lors de l'achat de l'usine. Le milieu sait que le marché de la motoneige n'a plus d'avenir et que l'usine

risque de fermer. De son côté, Bombardier doit assurer sa survie face au déclin du marché. Un virage technologique important est à prendre.

Ainsi, chaque acteur social possède un certain pouvoir d'influence sur l'autre, sur les événements et sur les résultats. Les employés possèdent les caractéristiques pour surmonter les difficultés et mener à bien la production : ingéniosité, ténacité et savoir-faire. Le milieu institutionnel peut offrir une formation sur place à un coût intéressant. Et Bombardier détient les moyens financiers pour assurer le transfert des connaissances techniques et la transformation de l'usine. De plus, le milieu, étant dans l'incapacité de fournir les bases techniques reliées à la production de wagons de métro, accepte la contribution de la CIMT, firme française capable de réaliser le transfert technologique.

Chacun manipule des ressources et aucun n'est autonome vis-à-vis l'autre. Ainsi, Bombardier et le milieu partagent deux formes de connaissances de façon asymétrique : le savoir-faire (technique) et le savoir social (c'est-à-dire la connaissance des modes de fonctionnement social). Pour réussir le contrat, il faut créer un alliage de ces deux connaissances. Cet alliage sera donc la base de la relation nouvelle qui régira les pratiques quotidiennes pour les années à venir. Ainsi, certains agents profiteront de l'événement pour modifier leurs rapports avec Bombardier.

Chacun manipule des ressources et aucun n'est autonome vis-à-vis l'autre. Ainsi, Bombardier et le milieu partagent deux formes de connaissances de façon asymétrique : le savoir-faire (technique) et le savoir social (c'est-à-dire la connaissance des modes de fonctionnement social).

En effet, jusqu'à ce jour, Bombardier a utilisé la sous-traitance locale comme dépanneur pour certains travaux. La pratique sociale routinière consiste à faire appel à la sous-traitance locale pour réaliser des travaux que les sous-traitants externes et fournisseurs ne peuvent compléter. Toutefois, face à un contrat d'envergure, et sachant qu'elle possède un savoir-faire éprouvé au cours des années, Pocatec, avec l'aide des leaders du milieu institutionnel de La Pocatière, décide de forcer Bombardier à reconnaître l'usine comme fournisseur et sous-traitant à part entière. Ainsi, les ressources de Pocatec lui permettront de modifier la relation de Bombardier avec

le milieu pour les années à venir. Après ce contrat, d'autres sous-traitants locaux se développeront et deviendront des fournisseurs et sous-traitants comme les autres.

Encore une fois, lorsque Bombardier mettra ses avoirs en jeu pour le contrat de New York, il s'installera une dynamique et une reproduction des comportements antérieurs qui donneront lieu à une remise en question des pratiques routinières débouchant sur un nouveau cadre social.

En effet, pour réaliser le contrat de New York, Bombardier répète le même scénario : utilisation d'un agent externe pour le transfert technologique (Kawasaki), utilisation des agents institutionnels pour la formation du personnel, mise à profit des capacités du personnel pour surmonter les difficultés de réalisation.

La Pocatière acquiert un statut particulier à l'intérieur du Groupe transport en commun. Bombardier conserve encore aujourd'hui une grande confiance envers les gens de La Pocatière. L'usine demeure un centre de développement et de formation pour l'ensemble du Groupe de transport en commun.

Ce contrat représente un tournant majeur dans l'évolution de Bombardier et de l'usine de La Pocatière pour trois raisons : 1) ce contrat a permis à Bombardier d'acquérir une solide réputation dans le domaine du transport en commun à l'échelle mondiale ; 2) le contrat a permis d'augmenter le fonds de roulement de manière importante et de générer un profit avant impôt estimé à cent millions de dollars nécessaire à l'achat de Canadair par exemple ; 3) ce contrat d'envergure a permis de prouver au monde entier que La Pocatière était capable de construire des wagons en acier inox. La « mise au monde » de Bombardier est aussi celle de La Pocatière.

Ainsi, La Pocatière acquiert un statut particulier à l'intérieur du Groupe transport en commun. Bombardier conserve encore aujourd'hui une grande confiance envers les gens de La Pocatière. L'usine demeure un centre de développement et de formation pour l'ensemble du Groupe de transport en commun. À titre d'exemple, le directeur général actuel a été formé à La Pocatière. Il a dirigé l'usine de Barre pour revenir ensuite à la tête de l'usine de La Pocatière. Toutefois, avec l'acquisition d'Adtranz en février 2001, le statut de La Pocatière risque de changer. Bombardier doit se structurer en deux groupes :

européen et américain. Cependant, La Pocatière conservera son statut dans le groupe nord-américain. L'usine demeure le pôle central pour la fabrication de caisses en inox. De plus, l'usine continue de favoriser les gens du milieu au chapitre de l'emploi et de la sous-traitance.

En définitive, nous constatons que la stratégie de développement de Bombardier est simple et efficace. L'apprentissage technique se fait de façon progressive, sur le tas, avec ses partenaires externes et locaux. Cette approche a des effets sur le développement local, amenant les gens du milieu à jouer un rôle important dans l'évolution de leur communauté en partenariat avec la grande entreprise.

Conclusion

Revenons à la question initiale : La Pocatière a-t-elle « mis au monde » Bombardier ? Réponse de l'entreprise : « Sans La Pocatière, Bombardier existerait toujours ». Les modèles postulés dans la littérature suggèrent que les grandes entreprises influencent de façon significative la vie économique et sociale des régions périphériques. Elles apportent à peu près tout à la région : investissement, emplois, richesse, effets d'entraînement : sous-traitance aussi bien que pollution. À cet égard, le cas de Bombardier au Kamouraska montre une situation différente. En effet, nos données révèlent qu'une région périphérique, par l'intermédiaire de sa population, de ses traditions industrielles et de ses institutions, peut également fournir un apport déterminant dans l'évolution d'une grande entreprise. C'est l'inverse du modèle de « *company town* » que l'on retrouve dans certaines régions du Québec.

Contrairement au modèle de *company town* traditionnel, le cas de Bombardier à La Pocatière montre une entreprise qui influence de manière significative la vie sociale et économique d'une région sans lui faire perdre son identité et ses propres orientations.

Contrairement au modèle de *company town* traditionnel, le cas de Bombardier à La Pocatière montre une entreprise qui influence de manière significative la vie sociale et économique d'une région sans lui faire perdre son identité et ses propres orientations.

Il faut mentionner que les régions périphériques de l'usine Bombardier sont formées de vieilles localités administratives prenant leur origine dans le système seigneurial.

Elles comptent des compétences, des ressources, des institutions et des traditions différentes des *company town* que l'on retrouve ailleurs au Québec. Ainsi, la région du Kamouraska ne dépend pas de la mono-industrialisation. Au Kamouraska, on rencontre une base institutionnelle solide et variée, Saint-Pascal est proclamée la « Ville du cuir » au Québec et le secteur bioalimentaire est en progression (SADC du Kamouraska, 1995). C'est donc sur ce dynamisme que Bombardier s'appuie pour réaliser avec succès la configuration de son usine, mener à terme son premier contrat et réaliser des contrats d'envergure mondiale.

Ainsi, Bombardier acquiert sa notoriété dans le secteur du transport en commun en s'appuyant sur les forces du Kamouraska. Il s'installe à l'usine une philosophie organisationnelle qui met à profit les qualités artisanales de la main-d'œuvre de l'ancienne usine Moto-Ski, formée d'anciens cultivateurs, habiles manuellement et capables de s'adapter aux nouvelles technologies.

D'autre part, Bombardier réussit à engager les employés dans une organisation du travail orientée vers le client. Ce climat positif de travail permet à Bombardier d'être proactive dans ses relations de travail et même de négocier des conventions collectives par anticipation pour assurer la signature de certains contrats. De plus, en offrant la meilleure rémunération dans la région, Bombardier s'assure de la fidélité de sa main-d'œuvre.

L'implication des milieux socio-politique et institutionnel est si forte que les cadres supérieurs de l'entreprise la considèrent comme déterminante dans le succès du premier contrat de la ville de Montréal et dans celui du métro de New York. Certains administrateurs iront jusqu'à mentionner : « Valcourt a créé l'entreprise Bombardier et La Pocatière l'a mise au monde ». Dans le contexte, l'expression signifie que l'entreprise s'est hissée sur le marché mondial grâce à la réalisation du contrat de New York par La Pocatière.

En dernière analyse, le cas de Bombardier dans le Kamouraska confirme les propos de plusieurs auteurs qui identifient la présence de leaders locaux tels Raymond Royer et Jean-Yves Bélanger au centre de la concertation, de la collaboration, de la solidarité et des alliances entre les différents acteurs économiques⁸.

La relation de Bombardier avec les gens du milieu de Kamouraska représente un beau cas de symbiose réussie. Nous assistons à une étroite union et une association

durable et réciproquement profitable entre une entreprise de classe mondiale et une région dynamique et riche en traditions industrielles⁹. ■

Notes et références

- 1 La présente monographie est le dernier volet d'une trilogie (après Alcan et Noranda) financée par une subvention CRSH.
- 2 André Billette est professeur associé au département de sociologie de l'Université Laval. Il a déjà publié sur les cas des entreprises Alcan d'Arvida et Noranda de Rouyn-Noranda.
- 3 Le professeur Denis Robichaud est un spécialiste de la stratégie, de l'entrepreneuriat et du management. Il détient un doctorat en administration. Il enseigne la stratégie, les affaires électroniques, le commerce international, l'entrepreneuriat et le management à la Télé-Université.
- 4 RICHARDSON, G. B. (1972). «The Organization of Industry», *Economic Journal*, septembre, p. 883-896.
- 5 RAVIX, J.-L. (1990). «L'émergence de la firme et des coopérations inter-firmes dans la théorie de l'organisation industrielle : Coase et Richardson», *Revue d'économie industrielle*, n° 51, p. 39.
- 6 Larry Macdonald, un économiste et journaliste, vient de publier chez John Wiley un ouvrage très fouillé sur Bombardier (2001). Les chapitres trois, quatre et cinq sont relatifs à l'usine de La Pocatière (p. 37-91). À première vue, il paraît étonnant pour le lecteur que la méthode de ce journaliste ne le rende pas sensible à l'apport du milieu. Il n'en dit rien. Par contraste, notre objet de recherche est d'une certaine façon complémentaire : Y a-t-il eu apport du milieu ? En quoi a-t-il consisté ?
- 7 BÉLANGER, J. (1991). «La production sociale des normes de production», *Sociologie et Sociétés*, vol. 23, n° 2, p. 184-197 ; BÉLANGER, J. (1989). «Job Control and Productivity», *British Journal of Industrial relations*, n° 27.3, novembre, p. 347-364.
- 8 BILLETTE, A. et M. CARRIER (1993). «Régulation socio-identitaire des activités économiques beauceronnes», *Recherches sociographiques*, n° 2, p. 261-272 ; BILLETTE, A. et M. CARRIER (1998). «Sous-traitance et région périphérique», *Organisations et territoires*, vol. 7, n° 2, automne, p. 42-52 ; GOLD, G. (1975). *St-Pascal: Changing Leadership and Social Organization in a Québec Town*, Prospect Heights, Waveland Press ; PRÉVOST, P. (1993). *Entrepreneurship et développement local : quand la population se prend en main*, Montréal et Charlesbourg, Les Éditions Transcontinental et la Fondation de l'entrepreneuriat ; PROULX, M. -U. (dir.) (1994). *Développement économique. Clé de l'autonomie locale*, Montréal et Charlesbourg, Les Éditions Transcontinental et la Fondation de l'entrepreneuriat ; DUPUIS, J.-P. et collaborateurs (1995). *Le modèle québécois de développement économique. Débat sur son contenu, son efficacité et ses liens avec les modes de gestion des entreprises*, Cap-Rouge et Casablanca, Les Presses Inter-Universitaires et Les Éditions 2 Continents.
- 9 L'ouvrage de Larry Macdonald (2001) couvre des dimensions dont nous ne parlons pas ici. Notre contribution a été de vérifier un apport majeur du milieu local (hors centre). Sans cet apport, sans la mobilisation du milieu et de ses leaders, Bombardier n'aurait pu réaliser à temps le contrat du métro de Montréal de 1976, lequel lui a ensuite permis de décrocher le contrat de New York.