

Histoire d'un réaménagement industriel réussi

Historique du projet

Laclede Steel, fabriquant de produits d'acier à teneur de carbone et d'alliage d'acier, a été un des principaux employeurs dans le comté de Madison en Illinois durant presque 90 ans. L'entreprise produisait environ 200 grades (combinaisons chimiques) d'acier de même que de l'acier à partir de ferraille d'acier recyclé en utilisant des fours à arc. Laclede occupait un site de 400 acres à Alton, Illinois, qui comprenait les bureaux principaux, les laminaires, des entrepôts, une fabrique de tubes d'acier, un atelier à fusion électrique, une usine de traitement des eaux usées et des dépotoirs.

Au sommet de son fonctionnement, Laclede employait environ 4 000 employés. Toutefois, à la fin des années 1990, l'industrie de l'acier aux États-Unis a commencé à subir la concurrence des importations à bas prix avec comme résultat une baisse considérable de la demande de l'acier domestique. En raison de la chute des prix de l'acier, de la croissance de la dette et de l'augmentation des coûts de fonds de pension, Laclede Steel a déposé une requête pour sa restructuration en vertu de la protection du Chapitre 11 de la loi sur les faillites en novembre 1998 et a tenté de ressusciter l'aciérie en péril. Toutefois, l'entreprise a déposé une requête en dissolution de faillite en juillet 2001, sept mois seulement après son émergence du Chapitre 11. La faillite força la mise à pied des 560 employés restants et laissa la propriété vacante.

Au moment de la fermeture de l'usine, de nombreux problèmes environnementaux avaient été signalés par le personnel de la société y compris celui de l'amiante, des citernes et conteneurs de divers contaminants tels que l'acide sulfurique, les BPC, les huiles et les graisses contaminées, des boues de clarificateur, des résidus de chaux, des résidus de plomb et de chrome, des appareils contenant des chlorofluorocarbones, des batteries de même que des ampoules fluorescentes.

En 2002, l'Agence de protection de l'environnement de l'Illinois (IEPA), a demandé une consultation au Ministère de la santé publique pour évaluer si ce site industriel abandonné constituait un danger pour la santé publique. Des échantillons de sol ont été prélevés dans les quartiers résidentiels avoisinants en septembre 2002 et les résidents de cinquante domiciles à proximité ont été informés que le site ne posait pas de danger pour la santé du quartier.

Acquisition de la propriété et début des opérations

Peu de temps après que l'usine eut cessé ses activités, un père et son fils autrefois à l'emploi de Laclede Steel, avec un petit groupe d'investisseurs locaux, lancèrent la corporation "C" Alton Steel Inc., et mirent en place des plans pour produire des produits d'acier spécialisé sur une partie du site industriel abandonné de Laclede. Grâce à un accord avec la Cour américaine sur les faillites, la société acheta l'ensemble des 400 acres de la propriété industrielle existante pour 1 000 000 \$. Par la suite, le produit de la vente a été versé dans un fonds en

fidéicommissaires pour le nettoyage du site au niveau environnemental.

Alton Steel Inc. (ASI), a pris possession du site en stipulant qu'il rendrait la propriété conforme aux règles du Resource Conservation and Recovery Act (RCRA). L'Agence de protection de l'environnement des États-Unis (EPA) a déposé une réclamation de 125 000 000 \$ contre Laclede Steel pour non-conformité à la RCRA depuis 1998; toutefois Alton Steel avait projeté que les coûts d'assainissement seraient inférieurs au montant réclamé. Par des négociations avec l'EPA fédéral et l'EPA de l'Illinois, un accord a été conclu permettant à Alton Steel de terminer la restauration environnementale sur une plus longue période de temps.

Alton Steel a réussi à négocier un contrat de travail quinquennal avec la section locale 3643 du Syndicat des Métallurgistes unis qui accordait aux employés syndiqués un salaire moyen de 13,20 \$ l'heure tout en éliminant le concept des « règles de travail » pour permettre à l'entreprise de réaffecter les employés au sein de la société selon les besoins. En retour, la société a mis en place un impressionnant programme d'avantages sociaux, comprenant l'assurance maladie familiale, un régime de retraite K 401 avec bonis supplémentaires et un programme novateur d'acquisition d'actions. Ce programme d'acquisition d'actions élaboré par le président-directeur général (PDG), pouvait augmenter jusqu'à 30 % la rémunération de l'employé. Une référence standard mesurant la productivité, la sécurité, la qualité, l'absence de perte de temps, l'efficacité globale et la gestion de crise dans trois divisions de l'usine dont l'atelier de fusion par arc électrique, le laminoir à barres

et l'administration, a été établie par un consultant. Tout résultat au-dessus de la norme est versé sur une base moyenne de trois semaines. Les employés reçoivent leurs bonis en actions lors de chaque période de paie, ce qui en moyenne, a augmenté le salaire des employés de 15 %.

Le moral des employés et la productivité sont élevés, dus en partie à ce programme de compensation des plus attrayants. La majorité des employés embauchés à l'usine durant la première année étaient d'anciens employés de Laclede Steel. Toutefois, la société a récemment commencé à embaucher des jeunes moins expérimentés, les travailleurs de l'acier plus expérimentés servant de « mentor/formateur » pour les nouveaux employés. Après 11 mois d'opération, Alton Steel n'a subi aucune perte de temps de la part de ses employés, liée à des accidents de travail dans un secteur où les conditions de travail sont reconnues comme dangereuses, ceci étant dû en partie à l'accent mis sur la formation et la sécurité.

En Juin 2003, Alton Steel a embauché environ 25 employés, principalement des anciens employés de Laclede Steel pour entreprendre le nettoyage et le processus d'assainissement. La production d'acier aux installations a débuté officiellement le 11 septembre 2003 avec 129 employés. En octobre 2003, 800 tonnes de barres d'acier étaient quotidiennement produites rencontrant ainsi les commandes de produits. Dès septembre 2004, 200 personnes étaient employées à l'usine et la production avait augmenté à 900 tonnes par jour, avec des ventes annuelles de près de 100 000 000 \$. Alton Steel a l'intention de démarrer un deuxième quart de travail en ajoutant 60

employés additionnels en octobre 2004 lors de la baisse saisonnière des coûts des services publics (électricité). La société prévoit que la croissance soutenue de l'emploi et des ventes se poursuivra au cours des prochaines années.

Projet d'investissement et de financement

Jusqu'à présent, Alton Steel a investi 25 000 000 \$ dans l'acquisition, l'assainissement et le réaménagement du site industriel abandonné de Laclede y compris 400 acres de terrain avec 1,8 million de pieds carrés de bâtiments. La phase I de l'évaluation environnementale a coûté moins de 30 000 \$. La phase II de l'évaluation environnementale est actuellement en processus d'appel d'offres et la Ville d'Alton a accepté d'accorder une aide financière dans le cadre des évaluations pour la phase II. La ville d'Alton a fourni 30 000 \$ à partir des fonds générés du programme TIF pour la surveillance des eaux souterraines, et à compter de septembre 2004, travaillait avec le comté pour rendre disponible 250 000 \$ dans le cadre du programme de subvention du Community Development Block Grant (CDBG). Ces fonds comprendront un prêt à faible taux d'intérêt du comté et une subvention de la Ville à appliquer sur l'évaluation environnementale. En plus, la Ville a en vain sollicité à deux reprises, une subvention pour le réaménagement du site auprès de l'Agence de la protection de l'environnement des États-Unis (EPA) qui aurait inclu 350 000 \$ pour l'évaluation du site, 200 000 \$ pour le nettoyage et l'assainissement et 1 000 000 \$ de crédit renouvelable pour le site industriel abandonné. La Ville

envisage de présenter une troisième demande. Alton Steel Inc., a récemment obtenu une subvention de 350 000 \$ du programme de formation de la main-d'oeuvre *Opportunity Returns* par l'intermédiaire du *Employer training investment program* administré par le Department of Commerce and Economic Opportunity (DCEO).

La Ville d'Alton et Alton Steel travaillent sur un accord d'allégement de l'impôt foncier impliquant les taxes foncières non payées et dues par Laclede Steel pour les années 1998-2002. Alton Steel n'est pas légalement responsable pour les arrérages de taxes, mais la société est à la recherche d'une solution afin d'éviter dans le futur, des réclamations de taxes possibles en raison de liens sur la propriété. À l'automne 2003, le Conseil de révision du comté de Madison a convenu de réduire la valeur marchande estimée de la propriété de 12 000 000 \$ à 2 000 000 \$ pour l'année d'imposition 2003. La Ville d'Alton planifie de négocier un accord avec les districts d'imposition de taxe au nom d'Alton Steel afin de rendre la plus basse évaluation rétroactive à l'année d'imposition 1999. Alton Steel a proposé de remettre rapidement le montant des impôts en souffrance dès qu'un accord est convenu.

Bien que la propriété de Laclede Steel soit située dans un district TIF, la Ville d'Alton ne réalisera probablement pas d'augmentation à cause de la récente évaluation à la baisse qui a été approuvée. Lorsque le TIF a été créé en 1994, la propriété de Laclede Steel était évaluée à un niveau significativement plus élevé, faisant en sorte que les améliorations réalisées sur la propriété

ne seront probablement pas suffisamment importantes pour produire une augmentation.

État du réaménagement et résultats

Alton Steel Inc., a concentré sa production sur des produits à valeur ajoutée et des marchés de niche en raison des études de marché qui indiquaient une demande non satisfaite pour des barres d'acier de qualité. En outre, la division de barres de qualité spéciale de l'usine Laclede avait réalisé des bénéfices jusqu'à ce que la production cesse. Compte tenu de leur engagement pour la qualité et l'efficacité, la société a obtenu dans les neuf mois du début des opérations et en moins de six mois de production réelle d'acier, la certification QS-9000. En moyenne, une entreprise prend 18 mois à réaliser la certification QS-9000. Cette certification permet à Alton Steel de vendre des produits à des clients qui demandent des produits de plus haute qualité, notamment dans l'industrie automobile.

Avant de lancer Alton Steel, le PDG de l'entreprise a acquis de nombreuses années d'expérience dans la gestion et la consultation dans l'industrie sidérurgique. Comme cofondateur de Bluff City Steel à Memphis, Tennessee, il a mis en place une stratégie de comptabilité de prix de revient à l'usine qui minimisait les inventaires de matières premières et de produits finis. La même pratique a été adoptée chez

Alton Steel. Après moins d'un an de production, la demande pour les produits d'acier spécialisé de la société dépasse l'offre et continue de croître. Bien qu'Alton Steel s'attend à une expansion significative et à l'amélioration de son usine dans le futur, la société réalise l'importance de la croissance graduelle et de bonnes pratiques de gestion. Elle a mis en place une stratégie d'affaires bien définie, développé et entretenu des pratiques opérationnelles sensées, adopté une culture d'entreprise impressionnante, et établi une structure organisationnelle pratique. Alton Steel Inc., occupe actuellement 170 acres du site industriel en réaménagement et huit espaces de la propriété sont loués par d'autres entreprises, dont certaines ont un rôle complémentaire à l'aciérie. Ces entreprises incluent Acier de récupération Mullins, la Société Azcon et Services d'aciérie Stein. Les locataires additionnels incluent Entrepreneurs Riverbend, Machinerie D & R Celsius Motorworks, C & C Construction Co., Inc., et le Musée des Forces Armées. Le succès continu du réaménagement du projet de Laclede Steel a été le résultat de l'ingéniosité et de l'engagement des propriétaires d'Alton Steel Inc. À cause des récents efforts de collaboration entre Alton Steel et la Ville d'Alton, la régénération économique de cet important site en réaménagement autrefois considéré comme un cauchemar environnemental, aura un impact positif sur la communauté.

Site de Laclede Steel (Alton Steel Inc.)

Acres	400
Total d'acres assainies à ce jour	50
Total d'acres occupées par Alton Steel Inc.	170
Total d'acres occupées par d'autres entreprises sur la propriété	40
Investissement privé	25 000 000 \$
Investissement de la Ville (à ce jour)	30 000 \$
Subvention de Workforce Investment (DCEO)	350 000 \$
Employés d'Alton Steel Inc. (en date de septembre 2004)	200
Salaire horaire moyen chez Alton Steel Inc.	13,20 \$
Production d'acier (jusqu'à septembre 2004) en tonnes par jour	900
Niveau des ventes annuelles	100 000 000 \$
Coûts d'évaluation de la phase I	moins de 30 000 \$
Coûts d'évaluation de la phase II	actuellement en processus de soumission

Les contraintes majeures du site de Laclede Steel

- En raison de complications résultant de la contamination excessive et de la faillite, la Ville d'Alton, l'État et le gouvernement fédéral ont été confrontés à un immense site de réaménagement industriel invendable.
- L'EPA des États-Unis détenait une réclamation de 125 000 000 \$ contre la propriété Laclede Steel pour la non-conformité depuis 1998 au Resource Conservation and Recovery ACT (RCRA).
- Les investisseurs d'Alton Steel avaient peu de temps pour obtenir du financement en vue de l'achat de la propriété.

Stratégies mises en œuvre

- Bien qu'Alton Steel avait l'intention d'acheter l'usine et tous les actifs sur le site, ils ont été incapables d'obtenir le financement et les accords nécessaires avant la liquidation des équipements en novembre 2001. Cependant, une fois le financement mis en place, Alton Steel contacta les acheteurs et négocia le rachat d'une partie des équipements.
- Afin de préserver leurs actifs potentiels du climat de l'hiver, Alton Steel a obtenu la permission de Laclede pour mieux isoler les bâtiments et leurs contenus.
- Alton Steel négocia avec succès un plan avec l'EPA pour prolonger le processus d'assainissement sur une période de temps mutuellement acceptable.

- Le PDG d'Alton Steel a mené une étude de faisabilité sur toutes les gammes de produits pour déterminer la ligne la plus rentable de produits d'acier à produire. Au lieu de ramener l'aciérie à sa production originale de produits d'acier, ASI a développé une niche de marché dans une approche de fabrication de produits d'acier hautement spécialisé à grande valeur ajoutée.
- À travers des négociations avec la section locale du Syndicat des métallurgistes, un taux inférieur de salaire ainsi que la permission de réaffecter les employés, ont été convenus. En retour, Alton Steel Inc., a offert à ses employés un programme d'incitatifs et de soins de santé des plus intéressants.
- La société a adopté une approche de comptabilité de prix de revient conservatrice dans laquelle l'inventaire est maintenu au minimum, c'est à dire que le produit doit être vendu avant qu'il ne soit fabriqué.
- Bien qu'Alton Steel ait des plans pour l'expansion, seule une partie de la propriété Laclede Steel sera utilisée pour la production d'acier; la société a subdivisé le reste de la propriété à d'autres entreprises.

Succès réalisés

- L'acquisition de Laclede Steel par Alton Steel Inc., a empêché le site de 400 acres de réaménagement industriel d'être répertorié comme un site *Superfund*. Cela a profité à la Ville d'Alton ainsi qu'à l'État et au gouvernement fédéral.

- Alton Steel Inc., a créé une situation « gagnante-gagnante » profitant d'une main-d'œuvre qualifiée alors qu'en même temps, elle remettait au travail les chômeurs et les anciens travailleurs de l'acier de Laclede Steel.
- Le travail actuel et futur de création d'emplois et de l'investissement résultant du réaménagement du site représente un avantage majeur pour l'économie locale.
- En raison de leur engagement à produire des produits de qualité pour un créneau de marché, la demande continue de dépasser l'offre.

La chronologie du projet d'Alton Steel

1911 : Laclede Steel est incorporée.

1915 : Laclede Steel acquiert Alton Steel Works.

1969 : Plus de 3 000 personnes sont employées à l'usine de Laclede à Alton. À son apogée, l'usine emploie plus de 4 000 travailleurs.

1983 : Réduction d'emploi à 1 600 personnes.

1993 : Le niveau d'emploi diminue de moitié de ce qu'il était il y a dix ans.

Fin des années 1990 : Laclede Steel Corporation commence à expérimenter certaines difficultés en raison de la baisse des prix de l'acier, d'endettement élevé, et des coûts élevés de fonds de pension.

30 novembre 1998 : Laclede Steel se place sous la protection du Chapitre 11 de la loi sur les faillites en vue d'une réorganisation. L'entreprise ne paie pas ses impôts fonciers et poursuit la tendance jusqu'à 2001.

1999 : Pour le quatrième trimestre de 1999, les recettes diminuent de 13 % à 59 400 000 \$ en raison de la baisse des prix de vente moyens pour les produits d'acier. Environ 620 personnes sont employées à l'usine d'Alton.

1999 : L'Agence de protection de l'Illinois met à l'amende Laclede Steel pour 109 189 \$ pour l'accumulation de poussière contenant des métaux lourds trouvés lors d'une inspection en 1998.

2000 : Laclede Steel Corporation met à pied 200 personnes réduisant l'emploi à 500. L'entreprise prévoit économiser entre 700 000 \$ et 1 000 000 \$ par mois en raison de la mise à pied.

31 mars 2000 : Un toit s'effondre dans l'atelier de fonte où la plupart des employés travaillent.

15 mai 2000 : Laclede Steel dépose son bilan de faillite dans le but d'une réorganisation.

Janvier 2001 : Laclede Steel émerge de la faillite avec une marge de crédit renouvelable de 61 500 000 \$.

27 juillet 2001 : Face à plus de 800 créanciers, Laclede Steel déclare faillite une deuxième fois, cette fois pour la dissolution.

31 Juillet 2001 : Laclede Steel ferme ses portes, laissant les 560 employés qui restent sans travail. Au cours du processus de la liquidation, des ex-employés et le futur PDG d'Alton Steel Inc., commencent à élaborer un plan pour former la société et acheter le site industriel abandonné.

10 octobre 2001 : Alton Steel Inc., est incorporée.

Novembre 2001 : Des équipements de l'usine de Laclede et d'autres biens meubles sont vendus dans une vente de faillite aux enchères.

Fin de l'automne 2001 : La permission de Laclede pour mieux isoler l'usine afin de se prémunir contre le froid et de prévenir le gel et l'éclatement des tuyaux est accordé au PDG d'Alton Steel. Le PDG et plusieurs bénévoles prendront plusieurs semaines pour achever la tâche.

Février 2002 : Les investisseurs d'Alton Steel Inc., annoncent des plans pour acheter la propriété Laclede pour la fabrication de barres d'acier.

Mars 2002 : Des échantillons sont prélevés par l'EPA de l'Illinois sur des terrains résidentiels avoisinants le site de Laclede pour des tests sur la santé publique. Le Département de la santé publique de l'Illinois conclut que le site ne pose aucun danger pour la santé publique des résidents qui habitent tout près.

28 mai 2002 : Alton Steel Inc., finalise l'achat de la propriété de Laclede Steel.

2003 : La phase I de l'évaluation environnementale est réalisée.

Printemps 2003 : La compagnie Laclede Steel conclut une entente avec le Ministère américain de la justice, l'EPA et l'État de l'Illinois. Dans le cadre de l'entente, Laclede vend l'usine de 400 acres à Alton Alton Steel Inc., pour 1 000 000 \$ qui sera versé dans une fiducie pour l'assainissement de la propriété.

Juin 2003 : Alton Steel débute l'entretien et les opérations de nettoyage avec 25 employés.

11 septembre 2003 : Alton Steel Inc., débute la production avec 129 employés.

10 mars 2004 : Le Conseil municipal d'Alton approuve une subvention de 28 950 \$ à Alton Steel pour la surveillance des eaux souterraines.

Mars 2004 : Alton Steel Inc., reçoit la certification à la qualité QS-9000, permettant à l'entreprise de vendre à des producteurs de grade supérieur d'acier. À ce stade, l'entreprise compte 160 employés.

Juillet 2004 : L'emploi augmente chez Alton Steel à 200 employés et 900 tonnes d'acier sont produites par jour.

Le rapport a été produit par Gisèle Hamm, spécialiste de la sensibilisation communautaire au Illinois Institute for Rural Affairs de l'Université Western Illinois (www.IIRA.org). Le soutien financier pour ce projet de recherche a été fourni par l'Office d'aide au réaménagement industriel, l'IEPA, sous contrat avec Illinois Institute for Rural Affairs. La responsabilité de l'exactitude du contenu appartient à l'IIRA. Des informations additionnelles sur Alton Steel Inc., peuvent être trouvées au www.altonsteel.com ou à l'adresse Alton Steel Inc., 5 Cut Street, Alton, Illinois 62002, 618 463-4490.

Traduit à partir de la version anglaise *Alton Steel Project Timeline* du **Illinois Institute for Rural Affairs**