

## [Texte]

A similar success story is the Spruce Falls Pulp and Power Company in Kapuskasing, which was purchased by its employees in 1991 and is already showing a profit—again, after being more or less written off.

Many other examples of successful employee buy-outs can be cited, and I don't want to spend all my time going down the list, but they include, for example, such prominent firms in the United States as Polaroid, which is now completely employee-owned, and Avis Rent-A-Car, which is now also completely employee-owned. Since Avis became employee-owned about five years ago its profitability picture has turned around dramatically.

Now, I don't mean to say that employee buy-outs will always succeed; there will be some failures. There will be some circumstances in which they are not a good idea and some in which a buy-out looks like a good idea and it just doesn't work for one reason or another. But when structured correctly, looking at the evidence both in Canada and the United States, the majority of employee buy-outs succeed, which is quite dramatic when you consider that in most cases the companies were on death row.

• 1125

Distress buy-outs like these make the most news, but the most common motivation for employee buy-outs is to ensure business continuity when the existing owner wants to retire, especially in smaller communities when the existing owner wants to retire and there is no suitable buyer. There might be a buyer who wants to take the assets and close down the company, but there is really no suitable buyer from the community point of view. Rather than letting the business shut down, sometimes with disastrous consequences for the community, a viable option is for the employees to purchase the firm. Under United States legislation, the most common use of employee ownership is to assist in continuity of business.

Studies in the United States particularly—there have been some in Canada that I'll refer to in a minute—show that employee ownership can be a win-win proposition. Not only do workers at employee-owned firms on average receive greater financial rewards when you consider their share appreciation and salary—salary is usually comparable on average and their share appreciation is normally positive—than employees at comparable firms, but publicly listed firms on the New York Stock Exchange that have a major component of employee ownership also outperform their competitors in terms of returns to investors. In these firms the employees are making more money and the investors are making more money. It doesn't sound like a bad idea.

## [Traduction]

La société Spruce Falls Pulp and Power a connu un succès semblable: elle a été rachetée par ses employés en 1991 et elle réalise déjà des bénéfices—encore une fois, après avoir été plus ou moins considéré comme perdue.

Il serait possible de vous citer beaucoup d'autres cas de rachat fructueux d'entreprises par les salariés. Je n'ai pas l'intention de consacrer tout mon temps à vous en donner la liste, mais on peut mentionner des entreprises américaines aussi prestigieuses que Polaroid, qui appartient maintenant entièrement à ses employés ou Avis Rent-A-Car, qui est dans la même situation. Depuis l'introduction du partenariat ouvrier chez Avis il y a environ cinq ans, sa rentabilité a connu un retournement extraordinaire.

Je ne veux toutefois pas dire que les rachats d'entreprise par les employés connaîtront à chaque fois la réussite, il y aura des échecs. Dans certaines circonstances, ce ne sera pas une bonne idée; dans d'autres, même si cela peut sembler être une bonne idée, cela ne fonctionnera tout simplement pas pour une raison ou une autre. Mais si l'on examine les faits au Canada et aux États-Unis, on constate qu'avec une structure correcte, la majorité des rachats d'entreprise par les employés ont réussi, ce qui est assez fantastique si l'on considère que ces compagnies étaient, dans la plupart des cas, condamnées à fermer leurs portes.

Ce sont ces causes désespérées qui font surtout les manchettes, mais la motivation la plus courante des rachats d'entreprise par les employés est de garantir la survie d'une entreprise lorsque le propriétaire veut prendre sa retraite, surtout dans les petites collectivités où le propriétaire qui veut se retirer des affaires ne trouve pas d'acheteur convenable. Il peut avoir trouvé un acheteur qui veut acquérir les actifs et fermer l'entreprise, mais ce n'est pas là un acheteur convenable, du point de vue de la collectivité. Au lieu de laisser l'entreprise fermer ses portes, ce qui, parfois, pourrait avoir des conséquences désastreuses pour la collectivité, le rachat de l'entreprise par les employés est une option viable. En vertu de la législation américaine, l'actionnariat ouvrier sert le plus souvent à assurer la continuité de l'entreprise.

Des études réalisées, notamment, aux États-Unis—il y a eu quelques études au Canada auxquelles je reviendrai dans quelques instants—démontrent que l'actionnariat ouvrier peut se révéler une option gagnante pour tout le monde. Non seulement les employés des entreprises dont le personnel est propriétaire reçoivent-ils, en moyenne, des compensations financières supérieures à celles des employés d'entreprises comparables si l'on considère la plus-value de leurs actions et leurs salaires—le salaire étant généralement comparable, en moyenne, et la plus-value de leurs actions étant habituellement positive—, mais les entreprises cotées à la Bourse de New York dont les employés détiennent une majorité d'actions dépassent également leurs concurrentes pour ce qui est du rendement versé aux investisseurs. Dans ces entreprises, les employés gagnent plus d'argent et les investisseurs aussi. L'idée ne semble pas mauvaise.