

## [Texte]

established industries. At the other end of the continuum the adjustment process is largely a restructuring within established industries. This will mean adopting new methods of work organization, accelerating the introduction of new technologies, and moving into high value-added segments of the market.

In the real world we are unlikely to find any economy whose restructuring process falls at one or the other extreme end of that adjustment continuum. There will always be some industries that should be phased out and some plants that ought to be closed. However, the experience of worker buy-outs in the United States, Italy and, I might add, France provide us with compelling evidence that worker ownership can make an important contribution to promoting a positive restructuring within existing industries. Canada would be making a serious mistake if it were to ignore this evidence.

It is to be stressed that steelworkers do not see worker buy-outs as the solution to all or even most of the restructuring problems that currently face Canadian industries.

As a trade union, our first objective is always to try to create an economically viable enterprise that can continue to provide our members with good jobs. In many instances that will not be possible with the existing plant and equipment. Some industries need to be rationalized, and that may mean that marginal plants need to be closed and marginal companies need to go out of business. In these situations we will focus, as we always have, on labour adjustment issues such as early retirement, severance benefits, retraining and relocation.

## • 1110

There will also be a large number of companies where viability can be achieved best by bringing in another investor who has the means to finance modernization or reduce a company's accumulated debt. This type of restructuring is far and away the most common in the private sector, and we expect that it will continue to be.

Employee buy-outs represent an additional option in a restructuring situation. As I have said, the evidence from the United States, Italy and France tells us that this option can make a useful contribution to promoting a positive restructuring within a company. The reason for this is not difficult to appreciate. It is increasingly clear that high-performance companies pursue a different human resource management and human resource development strategy. High-performance companies organize work so as to make the fullest use of their employees' abilities. High-performance companies invest in their employees and, as a result, high-performance companies elicit a commitment from their employees that other companies are often unable to achieve.

The U.S.-based National Centre for Employee Ownership has marshalled considerable evidence on the impact of employee ownership. What emerges from their evidence is a human resource-centred view of productivity and

## [Traduction]

se limite surtout au retrait des industries établies. À l'autre extrémité, il consiste essentiellement à restructurer les industries établies. La restructuration consiste à adopter de nouvelles méthodes d'organisation du travail, à accélérer l'application de nouvelles technologies et à accéder aux secteurs à haute valeur ajoutée du marché.

Dans la pratique, il est rare que le processus de restructuration d'une économie se situe à une extrémité ou l'autre de ce continuum. Il y a aura toujours des industries qui devront être graduellement supprimées et des usines qui devront fermer leurs portes. Cependant, l'expérience du rachat d'entreprises par les travailleurs aux États-Unis, en Italie et j'ajouterais même en France, nous prouve qu'en devenant propriétaires de l'entreprise, les salariés peuvent largement contribuer à encourager une restructuration positive des industries existantes. Ce serait une erreur grave pour le Canada ne peut pas tenir compte de cette évidence.

Il faut souligner que les Métallurgistes unis ne considèrent pas le rachat des entreprises par les travailleurs comme la solution de la plupart ou de tous les problèmes de restructuration auxquels font face actuellement les industries canadiennes.

En tant que syndicat, notre premier objectif est toujours de créer une entreprise viable sur le plan économique qui puisse continuer à offrir de bons emplois à nos membres. Dans bien des cas, cela n'est pas possible à cause des installations et de l'équipement existants. Dans certains cas, une rationalisation s'impose et il faut fermer ou liquider certaines usines et sociétés marginales. Dans de tels cas, nous cherchons, comme toujours à trouver des solutions d'ajustement pour la main-d'oeuvre en envisageant des options telles que la retraite anticipée, les indemnités de départ, le recyclage et la réinstallation.

D'autre part, il y aura toujours de nombreuses entreprises dont le meilleur moyen d'assurer la viabilité consiste à faire appel à un autre investisseur ayant les moyens de financer la modernisation d'une société ou de réduire sa dette accumulées. Ce type de restructuration est de loin le plus courant dans le secteur privé et le restera probablement.

Le rachat de l'entreprise par les salariés est une option supplémentaire en cas de restructuration. Comme je l'ai dit, les expériences tentées aux États-Unis, en Italie et en France nous prouvent que cette option peut contribuer utilement à la restructuration positive d'une entreprise. La raison en est fort simple. Il est de plus en plus clair que les entreprises à haut rendement appliquent des stratégies différentes en matière de gestion et de perfectionnement des ressources humaines. Elles s'organisent pour utiliser au maximum les compétences de leurs salariés. Les entreprises à haut rendement investissent dans leurs employés et, en conséquence, exigent d'eux une adhésion que d'autres sont souvent incapables d'obtenir.

Le National Centre for Employee Ownership des États-Unis a rassemblé une documentation considérable sur les effets du rachat d'entreprises par les travailleurs. Ses observations révèlent une productivité et un rendement