

[Texte]

Employee ownership makes people more interested in the company. It makes them more interested in contributing to it, and if the conditions aren't created where employees can contribute more to the success, then in fact there can be a backlash where the employees will have a negative reaction, saying, while we're very interested in this company, we see a lot of things going on that are bad for productivity; but the company management is not giving us a chance to provide input on those things and change those things. So there is a potential for some problems if the management style isn't appropriate, if there's not communication, if conditions aren't created where employees can participate and express the interest they have in the success of the company.

However, as this transparency shows, in general the evidence is positive.

Mr. Assad: On the experience in the United States, you were mentioning some of the defects where they want to be treated like partners in an enterprise. What have been the reasons for the failures, in those that have been failures? I understand that there were very few. Could you identify where the failures...?

Dr. Long: There are two types of failures. There are failures outright where the company has gone out of business, and those are very rare. Another type of failure, in my view, is where the company performs the same as a conventional firm. I count those as failures. If they don't do any better than the norm in their industry, then I say, yes, there have been some failures like that. They're in business, they're still operating, they're doing fine; but they're not achieving the success they should and can be achieving. I think those failures are centred around a traditional approach to management that doesn't recognize that you have a new resource in an employee-owned company—the employees' ideas, thoughts, motivation, and commitment—and if you don't harness this commitment, then you're pretty well going to be losing the benefit.

Mr. Assad: So basically the failures are due to the fact that they went along in the conventional ways and productivity did not increase?

Dr. Long: Yes.

Mr. Assad: And that was probably due to the fact that even though they felt that they were owners, it didn't translate into productivity because they felt it was the same old system.

Dr. Long: We may be owners, but we're not partners.

Mr. Assad: Has the experience in the United States continued? Are they still operating to this day? I'm referring to a study I saw that dates back five or six years. Is the program still in existence in the American Congress?

Dr. Long: Very much so. It has been amended numerous times over the years. The legislation itself is very comprehensive and fairly expensive, so it has been reviewed periodically. In the first few years of the legislation it was

[Traduction]

L'actionnariat ouvrier stimule l'intérêt du personnel. Les employés sont davantage intéressés à contribuer à la réussite de l'entreprise. Toutefois, si les conditions ne sont pas réunies pour leur permettre de contribuer davantage au succès de l'entreprise, le risque d'un contre-coup existe et l'on peut même assister à une réaction négative, les employés considérant que même s'ils sont très intéressés par la marche de l'entreprise, ils constatent beaucoup de choses qui sont négatives pour la productivité mais que la direction ne leur offre pas la chance d'exprimer leur avis et d'apporter des changements. Si le style de gestion n'est pas adapté, s'il n'y a pas de communication, si les conditions qui permettraient aux employés de participer et d'exprimer leur intérêt pour la réussite de l'entreprise n'existent pas, le risque est grand de voir apparaître des problèmes.

Toutefois, comme le montre cette acétate, les expériences sont généralement positives.

M. Assad: À propos de l'expérience vécue aux États-Unis, vous avez mentionné l'existence de problèmes du fait, notamment, que les employés veulent être traités en partenaires. Quelles ont été les raisons de l'échec de certaines entreprises? Je crois savoir qu'il y en a eu très peu. Pourriez-vous nous indiquer où les échecs...?

M. Long: Il y a deux types d'échecs: les faillites, mais celles-ci sont très rares; ou lorsqu'une entreprise obtient les mêmes résultats qu'une entreprise traditionnelle. Je considère qu'il s'agit d'un échec. Si les entreprises n'obtiennent pas des résultats supérieurs à la norme de leur industrie, je dis que oui, il y a eu échec. Ces entreprises continuent d'exister; elles fonctionnent toujours; elles survivent plutôt bien, mais elles n'obtiennent pas les résultats qu'elles devraient, ou pourraient atteindre. Selon moi, ces échecs sont dus à une approche traditionnelle de la gestion, laquelle ne prend pas en compte de la nouvelle ressource de l'entreprise que constitue l'actionnariat—les idées, les pensées, la motivation et l'engagement des employés—et si vous n'exploitez pas cet engagement, vous allez forcément en perdre le bénéfice.

M. Assad: Les échecs sont donc essentiellement dus au fait que les entreprises n'ayant pas modifié leurs façons de fonctionner, la productivité n'a pas progressé?

M. Long: Oui.

M. Assad: Et cela était probablement dû au fait que même si les employés savaient qu'ils étaient propriétaires, la productivité ne progressait pas parce qu'ils se retrouvaient à fonctionner dans le même vieux système.

M. Long: On peut être propriétaire sans être partenaire.

M. Assad: L'expérience s'est-elle poursuivie aux États-Unis? Cela fonctionne-t-il encore aujourd'hui? Je me réfère à une étude qui remonte à cinq ou six ans. Ce programme est-il encore en vigueur au Congrès américain?

M. Long: Bien sûr. Il a été amendé plusieurs fois au fil des ans. La loi elle-même est de portée générale, et assez coûteuse; si bien qu'elle a été révisée assez régulièrement. Au cours des premières années les coûts se chiffraient à 3