

[Text]

comes to receiving dividends or ultimately disposing of shares and accruing capital gain. Of course, that's in proportion to the number of shares you have.

**Mr. Foster:** Moving away from the Algoma situation and looking at the whole program in general, I'm just wondering how you make a decision whether this industry is viable. Obviously, in any industry facing financial difficulties, the workers want to salvage it regardless of how hopeless the situation is.

In the buy-outs you had in the U.S. using ESOP and so on, are you able to withstand the pressures of the desire to put together a package even though you know it's hopeless? Obviously, as you say in the paper, certain of our industries are in a rust-belt situation where there's just not much hope. I'm interested to know how the steelworkers handle that. It must be difficult.

**Mr. O'Grady:** The answer to this is almost entirely in the affirmative. I'm sure when one looks at the portfolio of some 200 companies, one is bound to go back and say there are some where this was not a sound judgment. That would be true, I expect, of even a private sector restructuring fund with a portfolio of 200 separate investments. But in very large measure, there are no second-thought regrets about assisting the employees in the worker buy-out.

• 1120

In the United States, because of the number of worker buy-outs taking place, the steelworkers have an economic consulting firm that largely works for them now. That firm has particular expertise in the steel and metal products segment of the economy.

The steelworkers also have a management consulting firm that is largely doing work for them, looking at the way in which companies are organized, in terms of marketing and management strategies. The workers also have investment dealers who are largely doing work for them and, of course, they have a law firm that is largely doing work for them in this field. So the steelworkers have been able to link themselves to a body of independent but sympathetic expertise in all the relevant areas.

We find in Canada that there is an underdevelopment of that expertise, so we were quite fortunate in the Algoma situation—because of our links to the international steelworkers—to be able to draw on their expertise. But it does not take very long for that kind of expertise to develop. What you must have is simply enough activity in that field to make it worthwhile for any independent consulting body to develop a practice and an expertise in that field.

To get to your point about pressure from local members, you're probably correct in saying that, when faced with an insolvency situation, the local members are often quite desperate to try to preserve the company.

[Translation]

l'entreprise Algoma, quel que soit le nombre d'actions ouvrant droit à dividendes ou cessibles. Bien entendu, les dividendes et les gains en capital varient selon le nombre d'actions détenues.

**M. Foster:** Laissons de côté pour le moment le cas d'Algoma afin de nous intéresser au programme en général. Comment faites-vous pour déterminer si une entreprise est viable? Il est évident que les salariés d'une entreprise qui connaît des difficultés financières sont toujours prêts à la racheter quelle que soit la gravité de la situation.

Lors des rachats auxquels vous avez participé aux États-Unis dans le cadre du programme ESOP, est-ce qu'il a été possible de résister aux pressions des salariés qui proposaient un plan de rachat, même lorsqu'un tel plan n'avait aucune chance de réussir? Comme vous le dites dans votre mémoire, il n'y a pratiquement rien à faire pour certaines de nos industries qui sont frappées par la désindustrialisation. J'aimerais savoir comment les métallurgistes réagissent dans ce genre de situation. Ce doit être difficile.

**M. O'Grady:** Je crois qu'on ne peut vous répondre que par l'affirmative. Sur un total d'environ 200 entreprises, il est certain que la décision de rachat ne s'est pas avérée, dans tous les cas, judicieuse. Je suppose que ce serait la même chose, même dans le cas d'un fond de restructuration du secteur privé détenant un portefeuille de 200 investissements différents. Mais on ne regrette généralement pas d'avoir aidé les salariés à acheter leur entreprise.

Les rachats d'entreprises étant nombreux aux États-Unis, les métallurgistes font affaire avec un cabinet d'économistes consultants qui travaillent principalement pour eux. Ce cabinet est spécialisé dans le secteur de l'acier et des métaux.

Par ailleurs, ils font également affaire avec un cabinet de conseillers en gestion qui travaillent presque exclusivement pour eux et qui a pour tâche d'étudier les stratégies de commercialisation et de gestion des entreprises. Les travailleurs se sont, eux aussi, attachés les services de courtiers en investissements et, bien entendu, ceux d'un cabinet d'avocats qui travaillent principalement pour eux dans ce secteur. Par conséquent, les métallurgistes ont pu s'assurer la collaboration, dans tous les secteurs pertinents, d'experts indépendants, mais sympathiques à leur cause.

Bien que ce genre d'experts fasse un peu défaut au Canada, nous avons eu la chance, dans le cas d'Algoma, de pouvoir utiliser leurs compétences grâce à nos liens avec les Métallurgistes unis. Toutefois, il ne faut pas très longtemps pour réunir de telles compétences. Il suffit simplement d'avoir assez d'activités dans ce domaine pour qu'un cabinet indépendant de consultations acquière la pratique et les compétences nécessaires.

Quant à la question que vous avez posée au sujet des pressions exercées par les syndiqués, vous avez probablement raison de souligner qu'il arrive souvent que ceux-ci cherchent désespérément à sauver leur entreprise de la faillite.