

# GRIR

**GROUPE  
DE RECHERCHE  
ET D'INTERVENTION  
RÉGIONALES**

**LE MARCHÉ MONDIAL DES PRODUITS  
DE L'ALUMINIUM: PERSPECTIVES ET  
CONTRAINTES DE DÉVELOPPEMENT**

**M.-A. Morency, Gilles Breton, Gilles Proulx,  
Lévis Desgagné, Lysette Boucher**



**Novembre 1986**

**LE MARCHÉ MONDIAL DES PRODUITS DE L'ALUMINIUM:  
PERSPECTIVES ET CONTRAINTES DE DÉVELOPPEMENT**

**Actes du symposium de sciences sociales**

**M.-A. Morency, sociologue, U.Q.A.C.  
Gilles Breton, politicologue, Université Laval  
Gilles Proulx, chef économiste, SECAL  
Lévis Desgagné, syndicaliste, F.S.S.A.  
Lysette Boucher, économiste, U.Q.A.C.**

**Groupe de recherche et d'intervention régionales (GRIR)  
Document de travail n° 7**

**Novembre 1986  
Université du Québec à Chicoutimi**



## TABLE DES MATIERES

NOTE LIMINAIRE.....	III
ALLOCUTION D'OUVERTURE.....	1
<b>Marc-André Morency</b>	
LE SECTEUR MONDIAL DE L'ALUMINIUM.....	5
<b>Gilles Breton</b>	
DIFFICULTÉS ET PERSPECTIVES GLOBALES DE L'INDUS- TRIE DE L'ALUMINIUM.....	11
<b>Gilles Proulx</b>	
POINT DE VUE SYNDICAL SUR L'INDUSTRIE MONDIALE DE L'ALUMINIUM.....	17
<b>Lévis Desgagné</b>	
LE SECTEUR DE L'ALUMINIUM DANS LA RÉORGANISA- TION INDUSTRIELLE MONDIALE.....	27
<b>Lysette Boucher</b>	



## Note liminaire

L'organisation de ce symposium a pu bénéficier de l'accueil et du soutien de l'Université du Québec à Chicoutimi, en particulier, pour le côté matériel de l'événement qui s'est déroulé le 12 décembre 1985.

Il convient de souligner les contributions financières du Département des sciences humaines et du Module des sciences sociales et de les remercier d'un appui essentiel au succès de cette rencontre, ainsi que de cette publication.

Que soient remerciées par le fait même les instances gouvernementales et universitaires qui octroient des fonds pour de telles fins.

Conformément à la règle, l'institution ne peut être tenue responsable, dans le respect des libertés académiques et du pluralisme, a fortiori dans le cadre de l'un des cours qui y sont dispensés, des opinions émises lesquelles restent donc entièrement à la charge de leurs auteurs. De même, le GRIR qui a bien voulu assumer après-coup la responsabilité technique de la production de ce document, ne se trouve lié ni à l'organisation, ni à la substance des communications. Nous avons tout de même pensé que ces préoccupations pour le développement en faisaient un cadre naturel de publication pour les actes du Symposium.

Les textes qui se trouvent colligés dans ce volume conservent le style de la présentation verbale vécue; ceci, afin de ne rien publier qui n'ait eu lieu, et également pour rendre le mieux possible l'allure même des communications. Nous avons préféré la rigueur du témoignage à la séduction du style académique, d'autant plus que le symposium regroupait des universitaires et des praticiens.

Que soient remerciés tout spécialement les membres du comité de lecture, Mlle Marielle Tremblay, M. Jacques St-Onge, M. Jean-Pierre Deslauriers, tous membres du GRIR, pour leur précieuse collaboration.



Madame Christiane Gagnon assumait la délicate tâche de coordonner l'édition et la production du document: les éditions du GRIR sont un témoignage de son énergie et dévouement.

Nous remercions enfin la firme Jacinthe Ratté enr. de son excellent service de traitement de texte.

Marc-André Morency  
Professeur au Département des sciences humaines, UQAC





## ALLOCUTION D'OUVERTURE

Marc-André Morency  
Université du Québec à Chicoutimi

Distingués invités et membres de la presse, chers collègues, à tous et en particulier aux étudiants et aux étudiantes du baccalauréat de sciences sociales, je souhaite la plus cordiale bienvenue à ce symposium ayant pour thème "*Le marché mondial des produits de l'aluminium: perspectives et contraintes de développement* ." Ce symposium est le résultat des préoccupations et de l'initiative qui se sont manifestées au sein de mon groupe-cours de Sociologie du développement. Comme professeur-coordonnateur, je profite de l'occasion pour témoigner de la détermination de tous les membres du groupe dans l'organisation de cet événement.

Vous me permettrez, sans vouloir limiter la portée des discussions, de vous indiquer le sens que nous avons attaché au thème, qui sera développé par les invités. Comme agents ou futurs agents de développement, nous constatons que l'émergence d'un système social sans précédent, à caractère mondial, et présentement animé par le rapport entre salariants et salariés, offre à la réflexion scientifique et aux agents sociaux, un défi d'envergure.

Pour les individus, les organisations, les entreprises, les syndicats, et souvent les États, les ajustements à cette réalité, se sont opérés de façon parfois brutale comme nous en avons été témoins au moment de la crise de 1982. Nous constatons que des problèmes au caractère aigu sont venus déplacer des préoccupations que l'on pensait bien établies depuis vingt ans. La condition féminine, le rôle des jeunes, le chômage, l'insécurité globale, autant de soucis et de tracas pour la conscience collective. Rappelons que l'idée du rôle moteur de l'État dans le développement faisait une large unanimité de 1960 à 1980, au Québec et ailleurs. C'était un modèle de régulation pour employer la terminologie actuelle. Dans ce cadre commun, les groupes sociaux faisaient alliance et les différences politiques avaient trait, chez nous, au degré de contrôle désirable sur cet appareil par la nation et sur les avenues de développement. Dans les régions, on s'accordait sur la nécessité d'une solidarité des agents sociaux, pour la définition des stratégies de développement.

Mentionnons, par exemple, l'expérience de l'Est du Québec et plus récemment, la thématique de la concertation, au Sommet régional. Notre insertion dans un système planétaire rendra-t-elle impossible une recherche ouverte et démocratique de notre avenir? Assisterons-nous, impuissants, à l'érosion irréversible de la souveraineté collective, dans le cadre des États nationaux? Au règne de la force, pourra-t-on opposer une nouvelle force régulatrice capable de faire face aux problèmes de cette époque? Si certains analystes de la scène contemporaine ont remarqué l'émergence d'une force régulatrice au plan global, d'autres témoignent plutôt de la fragilité de l'hégémonie à cet échelon.

C'est dans ce cadre où la concurrence apparaît simultanément comme brutale et mal "régulée", que nous avons voulu saisir les implications pour notre région, de cette réalité nouvelle. Cela nous a conduits immédiatement sur le terrain d'un participant privilégié, l'ALCAN, qui comme groupe industriel mondial, doit se situer dans le cadre d'une semi-régulation globale exercée par les marchés financiers, les États, les concurrents, les fournisseurs, les fabricants de produits à base d'aluminium ou de produits de substitution. Sur ce plan, ALCAN apparaît comme une firme en situation de concurrence et sa vision stratégique a un effet déterminant sur le développement de la région.

Formulons donc quelques questions d'intérêt: sachant que ses propriétaires sont largement nord-américains, le groupe ALCAN dispose-t-il des atouts et des perspectives stratégiques permettant d'assurer son développement? Ce développement de la firme transforme-t-il le cadre de ses négociations locales et son action comme citoyen corporatif régional? Ce développement va-t-il affecter la gouvernance domaniale interne de la firme? Ce sont là quelques-unes des préoccupations que vous avons désiré voir traitées dans ce symposium multidisciplinaire de sciences sociales.

Nous assurons de notre gratitude le Conseil de module des sciences sociales et la directrice, Mlle Marielle Tremblay, pour leur soutien enthousiaste et pour le financement de cette rencontre.

Également, nous remercions pour leur aimable participation:

Monsieur Gilles Breton, politicologue, professeur à l'Université Laval de Québec, qui organisait en 1985 à Québec un colloque international sur des questions semblables;

Monsieur Gilles Proulx, chef-économiste, section "Planification et analyse commerciale", à SÉCAL, Montréal, qui nous aidera à comprendre certaines perspectives globales et stratégiques du groupe ALCAN;

Monsieur Lévis Desgagné, président de la Fédération des Syndicats du Secteur Aluminium (F.S.S.A.) qui nous présentera une perspective propre aux travailleurs syndiqués du secteur régional;

Madame Lysette Boucher, économiste du travail, professeur à l'Université du Québec à Chicoutimi, qui nous fera part de ses vues sur la gouverne domaniale à l'ALCAN, sujet de sa thèse de doctorat.

La tradition veut que la modération soit une vertu; aussi avons nous invité un journaliste d'expérience à faire office d'animateur. Il s'agit du coordonnateur de CKRS Radio, le vice-président du Cercle de Presse du Saguenay, M. Michel Desmeules.

Madame, Messieurs, au nom de cette assistance, soyez assurés de notre intérêt et de notre appréciation de votre créativité.



## LE SECTEUR MONDIAL DE L'ALUMINIUM\*

Gilles Breton  
Université Laval

En pleine conformité avec ce que les organisateurs du colloque m'ont demandé, mon rôle consistera à présenter le problème, à mettre la rondelle au jeu dans la mesure de mes moyens.

Une remarque préliminaire s'impose, à mon avis, sur le titre même du symposium: "*Le marché mondial des produits de l'aluminium: perspectives et contraintes de développement*" et plus précisément sur le terme marché. Si on veut discuter de l'économie mondiale, ici, peu importe le secteur, je ne suis pas du tout certain que la notion traditionnelle de marché convienne. Je pense qu'effectivement une vingtaine d'années de littérature nous ont permis de passer de la notion d'économie internationale, qui concernait le marché, le marché mondial, le marché international, les flux commerciaux, à la notion d'économie mondiale, qui implique plus que l'analyse du marché, mais qui implique aussi l'analyse des déplacements des flux de production, des déplacements et de la délocalisation de la production. Dans ce sens, il me semble que les importants travaux de C.A.Michalet et de son équipe au CEREM, nous ont permis de comprendre que pour bien saisir la réalité économique mondiale, il nous faut là aussi dépasser le procès de circulation des biens et marchandises pour scruter à la loupe le procès de production et ses contradictions. Toutes choses que la notion classique de marché laissait évidemment de côté.

Mon intervention se subdivisera en deux grands points. La première partie, je l'ai intitulée, la disparition d'une contrainte de développement au niveau de l'économie mondiale et du marché de l'aluminium. La deuxième partie, c'est la section, appelons-la comme cela, mise au jeu c'est-à-dire celle au cours de laquelle je tenterai d'identifier quels sont, quand on discute de l'économie mondiale du secteur de l'aluminium, les grands enjeux et les grandes contraintes qui se posent au niveau de ce secteur d'activité.

---

\* Transcription revue par l'auteur

Sur le premier point, c'est-à-dire sur la disparition de certaines contraintes de développement, il me semble que l'industrie de l'aluminium est au niveau mondial l'une de celles où l'on retrouve peut-être le plus clairement la bonne vieille division internationale du travail, fondée, vous le savez, sur un sud exportateur de matières premières, qui sont à l'état brut ou qui ont subi à peine une première transformation, accouplé à un centre sis dans les pays développés, qui importe cette matière première et ensuite la transforme en produits finis ou en produits manufacturés. Globalement, si on regarde les chiffres au début des années '80, les pays membres de l'Association des producteurs de bauxite, qui comprend globalement les pays, appelons-les sous-développés, auxquels s'ajoutent l'Australie et la Yougoslavie, on note que cette association, au début des années '80, était responsable de 75% de la production mondiale de bauxite, 90% du commerce mondial de la bauxite, 47,7% de la production d'alumine et seulement 4,5% de l'aluminium.

D'autre part, la deuxième caractéristique extrêmement importante de l'économie de l'aluminium, c'est qu'elle est une industrie très concentrée et verticalement intégrée. En 1980 toujours, les six plus grandes sociétés, c'est-à-dire des multinationales à l'intérieur desquelles on retrouve ALCAN, ALCOA, Reynolds, Pechiney, Alu-Suisse, contrôlent 45% de la capacité mondiale de bauxite, 62,5% de la capacité mondiale de la production de l'alumine et 52,5% de la production de l'aluminium. De plus, ces producteurs, ces six multinationales, contrôlaient une capacité de transformation capable d'absorber entre 75% et 90% de leur production de lingots. Donc, contrôle tant à l'amont qu'à l'aval. Ces quelques chiffres suffisent à confirmer ce que j'avais au tout début, à savoir que l'industrie de l'aluminium recouvre pour l'essentiel une bonne vieille division internationale du travail centre/périphérie. Alors, sur la base de ce constat, je voudrais montrer, ou du moins avancer, l'idée que les multinationales, qui comme on l'a vu contrôlent le secteur, ont vu disparaître, pour reprendre les termes du symposium, une contrainte de développement. Et cette contrainte de développement qui a disparu c'est l'implosion de la lutte du moins dans les pays développés, pour un développement harmonieux entre le centre et la périphérie, l'effacement de la pression et de la remise en question de cette division internationale du travail, source d'inégalités et d'injustices. En d'autres termes, je postule que la disparition du discours anti-firmes multinationales est une contrainte de développement dont les firmes multinationales, principalement celles de l'aluminium, ont de moins en moins à tenir compte dans la restructuration nécessaire de l'économie mondiale du secteur.

Rapidement, je vous rappelle les deux axes du discours anti-firmes multinationales dans les années de luttes anti-impérialistes, soit les années '70. Il y avait un discours anti-multinationale qui était un discours nationaliste. Rappelez-vous au Canada, cela débouche sur l'adoption de FJRA en 73-74, c'est-à-dire, l'agence de contrôle des investissements étrangers. Au pays, toujours, c'est le N.P.D. qui a le plus développé le discours. Au Québec, c'est le P.Q. qui disait à l'époque qu'il allait voir à civiliser le comportement des multinationales. Il acceptait qu'il y en ait qui viennent au Québec, mais qu'il voulait qu'effectivement ces sociétés-là se comportent en fonction des objectifs du développement économique du Québec.

Du côté du mouvement syndical, qui était l'autre axe extrêmement fort du discours anti-multinationale, on s'inquiétait, on dénonçait souventes fois la venue des firmes multi-nationales, parce que non conformes au développement économique québécois et canadien. On soutenait l'État quand il voulait contrôler les firmes multinationales et globalement, le mouvement syndical était toujours derrière toute mesure de politique qui visait effectivement à, reprenons l'expression, "civiliser le comportement des multinationales".

Ces deux discours-là, les deux pôles du discours anti-multinationale, me semblent au moment où l'on se parle, avoir pour le moins du plomb dans l'aile: du côté de l'État, du côté du discours nationaliste comme tel, il est bien évident que la crise économique a impliqué un important changement de position. On n'en est plus à un niveau de discours où on met en question la présence des multinationales; on en est rendu, beaucoup plus à leur souhaiter la bienvenue. Rappelez-vous, par exemple, l'arrivée de I.T.T. sur la Côte-Nord dans les années '70 et le débat ou l'absence de débat qu'a suscité la venue d'Hyundai pendant la campagne électorale; le clivage est évident. Du côté de mouvement syndical, il est bien clair que l'hypothèse d'une solidarité internationale entre les travailleurs d'une même firme multinationale est elle aussi remise en question à cause de la crise. Je pense et cela n'est pas un reproche que, dans la conjoncture actuelle, les syndicats travaillent beaucoup plus à protéger les emplois qu'à se battre pour favoriser une possible solidarité internationale qui pourrait impliquer qu'au centre on accepterait de délocaliser la production manufacturière, et donc des emplois en périphérie, sur une base de solidarité internationale.



Mon opinion, dans un premier temps, c'est que cette contrainte-là, anti-multinationale, au niveau idéologique et politique, me semble disparue dans la conjoncture actuelle. Il me semble qu'on est passé d'une attitude où le développement économique était perçu beaucoup plus en termes de développement national, où la présence étrangère était l'objet de violentes critiques politiques et où les multinationales étaient perçues comme une des causes, sinon la principale, du sous-développement des deux-tiers de la planète, à un discours où le développement économique national n'est plus posé strictement en termes de développement économique fermé sur lui-même, mais beaucoup plus dans les termes d'une économie qui est nécessairement inscrite dans l'économie mondiale et qui doit, pour ce faire, être compétitive, concurrentielle sur les marchés mondiaux, où les multinationales sont accueillies à bras ouverts, où les pays de la périphérie, à cause principalement de la montée des nouveaux pays industrialisés, sont perçus davantage comme des compétiteurs que comme des gens avec qui il faut être solidaire. Au moment où la crise, qui, sauf erreur, est une crise structurelle — ce qui concrètement veut dire qu'il ne s'agit pas seulement de relancer l'activité économique mais qu'il faut restructurer l'activité économique — mon hypothèse donc, c'est que dans cette conjoncture-là, la disparition si on veut d'un discours anti-multinationale entraîne la disparition d'une contrainte importante pour les multinationales dans le travail de restructuration qu'elles ont à faire au niveau de l'économie mondiale. C'était la première partie de la mise en jeu.

La deuxième partie tente d'identifier quels sont les grands enjeux dans la nécessaire restructuration de l'activité économique mondiale, de l'économie mondiale de l'aluminium, quels sont les grands enjeux dont il faut tenir compte quand on veut restructurer ce secteur d'activités. J'ai identifié trois contraintes majeures. La première contrainte dans la restructuration de l'activité mondiale de l'aluminium, c'est évidemment la contrainte énergétique. Globalement l'énergie représente en moyenne entre 20% à 25 % du coût de production de l'aluminium. Je dis en moyenne, parce que la fourchette peut aller entre 15% et 55 % au niveau des pays de l'O.C.D.E. Mais globalement, à 20% ou 25 % du coût de production, on comprendra que c'est une contrainte extrêmement importante. Évidemment, les deux chocs pétroliers et la crise de l'énergie nous ont fait réaliser toute la place qu'occupe l'énergie dans les coûts de production de l'aluminium. Cette contrainte énergétique se manifeste actuellement par deux phénomènes importants. D'une part, par la remise en question de la viabilité à long terme de certaines installations. Voyons l'exemple japonais; on y est arrivé récemment à la conclusion qu'un grand nombre d'installations qui

représentent plus de la moitié de la capacité de production de l'aluminium au Japon, ne pourraient redevenir compétitives sur les marchés mondiaux, du fait du prix élevé du pétrole importé dont elles dépendent pour produire l'aluminium. En conséquence, la moitié de la production, des capacités de production au Japon risque de fermer de façon définitive. De même aux Etats-Unis, la contrainte énergétique s'est traduite par la fermeture de certaines installations de production au niveau de l'aluminium. La contrainte énergétique, premier problème, risque donc d'impliquer la fermeture de certaines entreprises. Une autre conséquence de la contrainte énergétique, c'est que ça risque de déboucher sur une relocalisation des installations. Cette relocalisation peut se faire en périphérie, parce qu'en périphérie il y a des lieux où il y a d'importantes sources d'énergie hydro-électrique qui sont disponibles. Il y a aussi une autre possibilité, qu'on voit concrètement au Québec, c'est la relocalisation d'autres usines. De ce point de vue-là, tout le débat reste ouvert sur l'utilisation de l'énergie hydro-électrique (Cf. l'installation de Péchiney, et la possibilité des agrandissements à Reynolds). Pour ce qui est de l'ALCAN, monsieur Gilles Proulx nous dira ce qu'il en est de Laterrière; mais déjà il y a une possibilité pour que le Québec et le Canada soient un lieu où on relocalise certaines installations de production de l'aluminium. À cet égard, M. Carmine Nappy, des H.E.C., dans une étude intitulée "*Changement structurel dans l'industrie internationale de l'aluminium, le cas du Canada*", concluait effectivement aux avantages comparatifs du Québec et du Canada, sur la base de la contrainte énergétique.

La deuxième contrainte, dont il faudrait discuter au niveau de la restructuration de l'économie mondiale de l'aluminium, c'est le fait que le marché de l'aluminium apparaît comme un secteur parvenu à pleine maturité: rappelons qu'au sortir de la deuxième guerre mondiale, l'aluminium s'est avéré un des secteurs les plus dynamiques de l'économie mondiale. Entre 1960 et 1980 par exemple, l'évolution de la demande mondiale a augmenté en moyenne de 7% par année. Cependant, quand on examine l'évolution de la consommation de l'aluminium, il apparaît que son profil s'apparente à la courbe de cycle du produit, soit une croissance accélérée de la consommation à la fin des années '50 et au début des années '60, un ralentissement à la fin des années '60 et une réduction brutale au cours des années '70. Posons la question: l'aluminium va-t-il retrouver la place qu'il occupait dans l'économie mondiale? Ne s'agit-il pas plutôt d'un secteur à maturité qui marque par la saturation de ses marchés. Compte tenu de la restructuration en cours de l'économie mondiale et le déplacement tant géographique que sectoriel des investissements,

il convient de se demander si l'aluminium retrouvera la place qu'il occupait dans les "années glorieuses" de croissance de l'économie mondiale, de 1945 à 1975.

La troisième contrainte, c'est la contrainte financière qui joue à deux niveaux. D'abord, le niveau de l'entreprise. Selon l'O.C.D.E. " le principal obstacle à une adaptation relativement rapide et douce de l'industrie de l'aluminium est la situation financière des entreprises qui s'est gravement détériorée au cours des dernières années". Cette détérioration est illustrée par l'évolution de la dette des quatre principaux pays producteurs d'Amérique du Nord: ALCAN, ALCOA, Keyser et Reynolds. D'après l'Institut de recherche Merner, cette dette était passée en 1981 à 9,4 milliards de dollars, contre 5,8 milliards en 1979 et 5,2 milliards en 1974. Ces chiffres impliquent que chaque livre de capacité se trouve présentement liée à une charge de dette de 0.81¢ alors que la valeur d'une livre d'aluminium sur le marché est d'environ 0,50¢. Pour terminer, le problème de la contrainte financière se joue au niveau de l'économie mondiale et de la situation d'endettement des pays de la périphérie; compte tenu des investissements massifs qu'implique l'installation d'une nouvelle aluminerie, par exemple, ou d'une nouvelle installation dans le secteur de l'aluminium, on peut se demander si les pays de la périphérie, en raison du carcan dans lequel ils sont tenus au niveau de l'endettement international, pourront effectivement se permettre d'installer de nouvelles entreprises en périphérie.

Voilà, monsieur le président, la lecture que je fais des contraintes du développement, nouvelles et disparues, au niveau de l'économie mondiale de l'aluminium.

# DIFFICULTÉS ET PERSPECTIVES GLOBALES DE L'INDUSTRIE DE L'ALUMINIUM

Gilles Proulx  
SÉCAL

L'industrie mondiale de l'aluminium vit des heures difficiles. Aux problèmes conjoncturels bien connus qui se traduisent par une rentabilité insuffisante depuis 1982, il faut ajouter des forces structurelles qui bousculent les modes d'opérations et les modes de propriété de l'industrie. Comme c'est le cas pour tout changement majeur qui touche une industrie, les spécialistes débattent encore de l'importance relative de ces forces et des conséquences ultimes de leur interaction.

Afin d'éclairer les perspectives et les contraintes de développement, je me propose, dans un premier temps, de revoir la situation présente en soulignant les éléments conjoncturels et structurels pertinents. Par la suite, j'aborderai les perspectives pour l'industrie: les perspectives globales mais aussi celles pour les produits et les procédés. Je terminerai en traçant quelques implications pour ALCAN.

## 1- ÉTAT DE LA SITUATION

### L'équilibre offre-demande

Traiter des éléments de la situation conjoncturelle de l'industrie, c'est d'abord rappeler le niveau déprimé des prix. Après une remontée spectaculaire au début de la présente reprise, remontée qui a fait croire au retour des beaux jours, les prix se sont affaîsés pour se retrouver aujourd'hui à un niveau aussi déprimé que celui atteint au creux de la grande récession du début de la décennie.

Le déséquilibre offre-demande qui a fait chuter les prix commence heureusement à se résorber. En fait, le processus est en cours depuis maintenant 18 mois. Le processus est lent parce qu'il se fait de manière pénible, c'est-à-dire par des coupures de production et non pas à la suite d'un second élan de la reprise qui pousserait la consommation à des sommets nouveaux.

Le niveau des stocks, réduit par des coupures de production, n'est pas excédentaire à la lumière de l'expérience des cycles passés. Toutefois cette expérience ne nous éclaire pas beaucoup à cause des changements majeurs survenus dans les facteurs qui déterminent le niveau optimal des stocks.

En premier lieu, il faut mentionner les taux d'intérêts qui en termes réels dépassent les niveaux connus au cours de toutes les reprises de l'après-guerre. Ces taux élevés amènent producteurs et consommateurs à réduire les niveaux des stocks qu'ils jugent appropriés.

En deuxième lieu, le niveau optimal des stocks est aussi réduit par les nouvelles techniques de gestion rendues possibles grâce à l'informatique. Ainsi dans la gestion de la production, on a vu apparaître les modes d'approvisionnement "just in time" qui réduisent les besoins de détention d'inventaires.

Mais les prix sont déterminés non seulement par les stocks présents mais aussi par ce que le marché anticipe de l'évolution des stocks au cours des prochains mois et des prochains trimestres. À ce chapitre, des perspectives de croissance modérée pour l'économie mondiale et un taux d'utilisation de la capacité de l'industrie inférieur à 85% excluent la possibilité d'une rareté sérieuse du métal dans un avenir rapproché.

### **Les coûts de production**

Les prix ne résultent pas seulement de l'équilibre offre-demande dans l'industrie. Dans une perspective à plus long terme, ce sont les coûts qui déterminent les prix. Il faut mentionner à ce chapitre trois facteurs importants: 1) les prix de l'alumine, 2) la force du dollar américain et 3) les mesures de contrôle des coûts par les producteurs.

Dans l'industrie, le secteur de l'alumine est déprimé par des surplus de capacité importants. Le taux d'utilisation de la capacité n'est que de 70% en comparaison de 85% dans le secteur de l'électrolyse ce qui entraîne à la baisse les prix de l'alumine. On retrouve une situation semblable sur le plan de l'énergie: certains producteurs, considérant une réduction de production, réussissent à obtenir des rabais dans leurs coûts d'approvisionnement en énergie, ce qui leur permet de continuer leur production. Cette

situation avantage les producteurs non intégrés: Ils peuvent ainsi s'approvisionner à bon compte et livrer une concurrence plus forte aux producteurs intégrés qui, pour leur part, doivent continuer d'absorber les coûts de leurs installations d'alumine et d'énergie.

La force du dollar américain au cours des dernières années a renforcé la position concurrentielle de tous les producteurs situés hors des États-Unis et ceci d'autant plus que leur devise se dépréciait par rapport à la devise américaine. À cet égard, les producteurs canadiens, avec une dévaluation modérée de leur devise, se trouvent légèrement avantagés par rapport aux producteurs américains mais fortement désavantagés par rapport aux producteurs européens et australiens.

L'assaut concurrentiel que doivent subir les producteurs nord-américains dans notre secteur et aussi dans tout le secteur industriel a déclenché une série de programmes de contrôle des coûts. Si les prix sont faibles et s'il est impossible de les relever, la réduction des coûts devient le principal moyen de rétablir la rentabilité. La "résultante système" de ces mesures c'est évidemment de rendre plus acceptables des prix plus bas.

### **Les éléments structurels**

La faiblesse des prix s'est évidemment répercutée sur les états financiers d'ALCAN et sur ceux des autres producteurs, surtout les producteurs américains qui eux sont confrontés à un double effet dépressif: hausse des coûts de l'énergie et érosion de la position concurrentielle à cause de la force du dollar.

On aura donc avec 1986, même si l'année s'en va en s'améliorant, cinq années consécutives de rentabilité insuffisante. Une telle série d'années de vaches maigres provoque des changements importants aux conséquences structurelles. On peut en mentionner trois: 1) l'abandon ou le report de projets, 2) la mise au rancart d'installations existantes avec radiation de leur valeur aux états financiers et 3) les changements de propriété.

Je crois que le résultat net de toutes ces actions sera de resserrer la structure de l'industrie de l'aluminium et de consolider la position des producteurs les plus

concurrentiels. C'est une impression personnelle plutôt qu'une conclusion ferme. Aussi, je me limiterai à quelques exemples pour illustrer mon propos.

La faible rentabilité a évidemment amené le report de la construction de l'usine Laterrière. Toutefois, le report ou l'abandon de projets sont surtout le fait de projets réalisés en consortium souvent avec participation des gouvernements. Le financement de tels projets est en général assuré avec un ratio d'endettement plus élevé. Ces projets sont les premiers abandonnés devant la faible rentabilité de l'industrie et devant des perspectives incertaines. Cela devrait limiter les projets conçus dans une simple perspective de vente profitable de lingots sans transformation.

Les producteurs américains Arco, Reynolds et Alcoa ont procédé cette année à des mises au rancart avec radiation d'actifs qui portent principalement sur des installations américaines.

Enfin, on assiste à d'importantes ventes d'actifs par des sociétés dont la participation dans l'industrie est récente ou marginale ou dont la position sur un marché s'affaiblit. Martin Marietta a vendu ses actifs du secteur de l'aluminium à Comalco, nous avons acquis ceux d' Atlantic Ritchfield aux États-Unis et ceux de British Aluminium en Angleterre. Nous avons vendu des participations en Amérique du Sud et en Afrique.

On assiste donc à une consolidation des actifs dans l'industrie. Ces diverses mesures comme le report ou l'annulation de projets, la radiation d'actifs et les changements de propriété devraient, à terme, devenir profitables pour des producteurs comme ALCAN.

## **2- LES PERSPECTIVES**

Dans ce contexte, quelles sont donc les perspectives? Avant d'esquisser des perspectives à long terme, il faut faire deux constatations importantes sur la situation présente. Premièrement, les prix de toutes les matières de base sont déprimés (métaux, pétrole, produits agricoles, etc.). Deuxièmement, la consommation d'aluminium n'est pas en régression: en fait, depuis le début de la reprise à la fin de 1982, la consommation d'aluminium dans le monde, à l'exclusion du bloc de l'Est, a augmenté de 20% et on a

maintenant retrouvé les sommes du début des années 80. Les difficultés présentes ne doivent donc pas nous pousser à une vision pessimiste de l'avenir.

Les tendances de croissance de la consommation d'aluminium dépendent de la croissance globale des économies et des effets de la substitution entre l'aluminium et les autres matériaux. Ainsi au cours des années 60, la consommation avançait à un rythme de 7% par année, grâce à une forte croissance économique et aux gains de substitution de l'aluminium sur d'autres matériaux comme le bois, l'acier et le verre. Depuis quinze ans, deux récessions majeures et des gains de substitutions plus limités conjugués à des pertes au détriment des plastiques par exemple ont réduit l'avance de la consommation à trois pour cent par an. Pour les dix prochaines années, la plupart des prévisions se retrouvent dans une fourchette de 2 à 3 pour cent d'augmentation par an. Les éléments des scénarios consistent en une croissance modérée mais plus stable de nos économies, une place accrue pour le recyclage et une érosion marginale sur le plan de la substitution au détriment principalement des plastiques et des nouveaux matériaux composites.

L'important, ce n'est pas ces beaux scénarios bien équilibrés. On laissera l'avenir en décider. Ils rappellent toutefois aux entreprises de l'industrie de l'aluminium, ce dont elles étaient déjà fort conscientes, que l'avenir ne sera pas facile. Il n'y aura pas comme au cours des dix dernières années aux États-Unis un produit comme la cannette qui assurera la croissance de l'industrie et sur lequel on concentrera les efforts en terme de recherche, d'investissement et de mise en marché.

Aussi, l'industrie s'est déjà mise à la tâche et les rapports annuels récents de toutes les grandes entreprises du secteur font état d'efforts renouvelés de recherche pour le développement de nouveaux produits couvrant une vaste gamme de secteurs. Chez ALCAN, cette recherche porte en particulier sur le secteur de l'automobile et sur les nouveaux alliages au lithium pour le secteur de l'aviation.

Tirant profit de leur présence internationale, les entreprises essaient aussi de transplanter sur de nouveaux marchés nationaux, en faisant l'adaptation nécessaire des produits qui ont connu des succès ailleurs. ALCAN par exemple, travaille à implanter la cannette d'aluminium au Canada, des systèmes architecturaux (portes et fenêtres en



aluminium) en France, des wagons de chemin de fer et des radiateurs en aluminium, grâce à son expérience acquise au Canada, en Australie et au Japon.

## CONCLUSION

En conclusion, les difficultés présentes entraînent dans l'industrie des changements majeurs qui, au total, devraient se révéler favorables pour ALCAN. Les défis que pose la croissance de l'industrie sont relevés par une intensification de l'effort de recherche dans la technologie, le développement de nouveaux produits et une mise en marché qui débordent les frontières nationales. Encore là, ALCAN est bien placée. Ce sont ces atouts, qui dans un contexte de rentabilité raisonnable, nous permettront de poursuivre notre programme de modernisation au Saguenay et de consolider ainsi notre position concurrentielle dans la production d'aluminium primaire à l'échelle mondiale.

## **POINT DE VUE SYNDICAL SUR L'INDUSTRIE MONDIALE DE L'ALUMINIUM**

**Lévis Desgagné**  
**Fédération des syndicats du secteur aluminium**

Monsieur le Président, organisateurs de ce symposium, membres du panel, invités.

J'aimerais d'abord remercier M. Morency qui m'a contacté, pour son aimable invitation ainsi que tous ceux et celles qui ont été mêlés de près ou de loin à l'organisation de ce symposium. Je tiens à vous féliciter pour cette excellente initiative qui est tout en votre honneur.

C'est avec grand plaisir que j'ai accepté cette invitation qui nous donne l'occasion de venir vous entretenir sur le thème d'aujourd'hui.

Le secteur aluminium se situe directement dans le champ d'activité de la Fédération des syndicats du secteur aluminium que je préside depuis juin 1980. La présentation que je vais faire se veut simple et objective, et je n'ai pas le goût de vous dire dans ce discours si la multinationale ALCAN est un bon ou mauvais employeur; d'ailleurs, je ne crois pas que ce soit le but de ce symposium.

### **Historique de la F.S.S.A.**

La Fédération des syndicats du secteur aluminium a été fondée en 1972 lors du schisme qu'a connu la C.S.N. alors qu'environ 70,000 membres désertaient cette organisation tant du secteur privé que public dont les fonctionnaires provinciaux.

Dix-sept syndicats à travers le Québec représentant environ 7 000 membres sont affiliés à la F.S.S.A. Quatorze syndicats se retrouvent à l'ALCAN et trois syndicats font partie du secteur connexe à la multinationale, sous-contractant pour cette dernière. À compter du 1<sup>er</sup> janvier 1986, nous aurons un fonds de défense professionnelle à l'échelle nationale, regroupant les travailleurs d'ALCAN au Québec et ceux de Kitimat en Colombie Britannique (CASAW, local 1) comprenant 1 800 membres additionnels.

Je traiterai le thème d'aujourd'hui en trois volets :

- 1- Comment se comporte le marché d'aluminium?
- 2- Quelles sont ces "perspectives" à court, moyen et long terme?
- 3- Quelles sont ces "contraintes" également à court, moyen et long terme?

## 1- COMPORTEMENT DU MARCHÉ D'ALUMINIUM

Le marché d'aluminium est cyclique. Il connaît des hauts et des bas et est soumis à des fluctuations du marché dont les causes peuvent être imputables à différents motifs. Citons-en quelques-unes: la conjoncture économique, les décisions politiques, les décisions administratives, le déséquilibre entre l'offre et la demande, les substituts, les devises, etc.

Parfois, une conjoncture économique chancelante peut être favorable aux multinationales qui en profitent pour épurer et faire disparaître les plus faibles producteurs. Actuellement, 1 000 000 de tonnes de production d'aluminium sont disparues depuis la dernière récession. Ainsi les plus faibles producteurs ne pourront se relever, ce qui diminue l'offre de façon substantielle. Les pressions exercées sur une industrie qui connaît des problèmes de rentabilité, reliés à la conjoncture économique, créent parfois des occasions intéressantes. Le malheur des uns fait parfois le bonheur des autres. Il suffit de remonter en 1982 alors que la multinationale ALCAN a acquis l'entreprise British Aluminium au Royaume-Uni. Cette fusion d'entreprise a donné des résultats intéressants. L'acquisition, en janvier 85, d'ARCO, soit Atlantic Richfield aux États-Unis, en est un autre exemple. Cette dernière transaction permet à l'ALCAN d'étendre son marché aux États-Unis. Ce marché représente le plus important au monde, tout spécialement dans la transformation et la fabrication, secteurs qui ont été négligés par la multinationale. En 1960, ALCAN avait amorcé une stratégie de fabrication aux États-Unis, mais elle n'a pas mis tout l'effort nécessaire pour pénétrer ce marché. Ceci découlait de décisions administratives.

Un autre élément important qui milite en faveur des multinationales est que ces dernières oeuvrent dans différents pays à travers le monde et possèdent une information complète. L'on sait que l'information c'est le pouvoir; ces grandes entreprises cachent

délibérément certaines informations qu'elles possèdent, ce qui leur permet de prendre des décisions à court, moyen et long terme, alors que les autres intervenants, soit le gouvernement, les unions ou autres, sont obligés de prendre des décisions à court terme en raison d'une information partielle qu'elles possèdent. Ces décisions pourraient parfois mal servir les intérêts d'un pays, d'une province ou d'une région.

Retournons, à titre d'exemple, à 1984, où le marché mondial était inondé d'aluminium. Une grève déclenchée au Québec aurait fait décroître rapidement les surplus d'inventaires accumulés sur le marché et c'est ce que les gros producteurs d'aluminium, compétiteur d'ALCAN, espéraient. Il faut dire également que ces grandes entreprises se concertent et sont très bien structurées. Elles font partie de l'O.C.D.E. qui est l'Organisation de coopération et de développement économique à l'intérieur de laquelle se retrouvent vingt-quatre pays industrialisés dont le Canada. Il y a un code d'éthique international dans lequel les principes directeurs ont été publiés en 1978. Les multinationales appliquent ces principes directeurs. C'est donc dire qu'une multinationale constitue un gouvernement parallèle qui oeuvre dans différents pays: elle est encore plus forte qu'un gouvernement qui lui, oeuvre seulement dans un pays ou une province. C'est le juge Allen B. Gold qui nous faisait cette remarque, après cinq mois de conflit en 1976 paralysant les installations d'ALCAN au Québec. Ce dernier avait été nommé en 1976 médiateur par le ministre du Travail du Québec afin de tenter de trouver un dénouement et un règlement à ce long conflit. Ainsi, il arrive que des pays, des provinces ou des régions aient à payer la note de mauvaises décisions administratives prises par les hauts dirigeants d'une multinationale. Par exemple, en 1982, ALCAN a enregistré pour la première fois de son histoire, une perte nette consolidée de 58 millions à travers le monde. Dans le même exercice financier, le Canada enregistrerait un bénéfice net de 29 millions tandis que l'Europe enregistrerait une perte nette importante de 124 millions. Dans cette même année, à cause de décisions administratives, l'on fermait des salles de cuves au Québec et à Kitimat en Colombie Britannique faisant ainsi diminuer la main-d'oeuvre de façon substantielle. ALCAN achetait British Aluminum, ce qui augmenta la main-d'oeuvre, à cet endroit, d'environ 4 000 employés.

Il en est ainsi au niveau des investissements: le Canada, le Québec et la région du Saguenay—Lac-Saint-Jean ont généré la grosse partie des bénéfices net consolidés, soit 67,1% au cours des six dernières années, bien qu'ils récoltent des investissements parfois

destructeurs d'emplois. Les investissements visent le remplacement de vieilles installations alors qu'avec les profits générés au Canada et au Québec ALCAN prend de l'expansion dans d'autres pays.

Ceci vous démontre que les multinationales sont loin du peuple et qu'elles ne jouent pas pleinement leur rôle social et économique qui devrait être à la hauteur des privilèges consentis (ex: énergie) et des bénéfices nets générés en raison des bas coûts de production. Jusqu'à maintenant la multinationale ALCAN ne s'est pas beaucoup forcée pour implanter des usines de fabrication et de transformation qui seraient créatrices d'emplois au Québec, notamment au Saguenay—Lac-Saint-Jean est encore à l'état de la production de l'aluminium primaire et brut. Pas beaucoup d'obligations également leur sont créées par les gouvernements quels qu'ils soient.

Je concluerai sur le premier sujet, c'est-à-dire le comportement du marché, en précisant que souvent, les situations sont exagérées: elles qui ne sont pas toujours aussi sombres que l'on veut bien le laisser croire. Le bas prix des ventes explique une partie du manque de liquidité que connaît la multinationale. L'autre explication concernant le manque de liquidité vient des mauvaises décisions prises par les administrateurs d'ALCAN qui ont décidé d'investir dans certains pays, plutôt que d'autres, où ils ont enregistré des pertes inacceptables. Ceci les a menés à mettre fin à des opérations, à certains endroits, ce qui a engendré des effets négatifs sur des pays rentables comme le Canada, le Québec qui n'avaient rien à voir avec ces décisions. ALCAN est d'abord et avant tout une entreprise nationale, québécoise dont le berceau et l'épine dorsale se retrouvent au Québec et tout spécialement au Saguenay—Lac-Saint-Jean. C'est ici que l'on devrait concentrer beaucoup d'efforts en matière d'investissements, d'expansion et de consolidation. Cependant, il ne faudrait pas croire que je dis que tous les péchés du monde sont commis par les multinationales. Je traiterai ci-après des perspectives et des contraintes, montrant comment il est important de suivre les marches, d'être à la fine pointe de l'information si nous voulons prendre les bonnes décisions à court, moyen et long terme. Par contre, je tiens à vous préciser, que les multinationales sont administrées par des hommes et que ces derniers ne sont pas infaillibles, commettant des erreurs décisionnelles importantes en voulant conquérir le monde et le dominer.

Je traiterai maintenant du deuxième volet du thème de ce symposium soit:

## 2- LES PERSPECTIVES À COURT, MOYEN ET LONG TERME VERSUS LE MARCHÉ D'ALUMINIUM

Le métal blanc est voué à un avenir prometteur si l'on songe à l'accroissement de la demande qui a été de 7% en 1984 et qui devrait se maintenir autour de ce ratio dans les prochaines années. Ce métal léger présente plusieurs possibilités et avantages à comparer à d'autres produits. D'ailleurs les multiples investissements faits par la multinationale et ceux à venir, bien que le calendrier en soit retardé en raison de la conjoncture économique, sont révélateurs et significatifs de la confiance du bureau de la direction en l'avenir.

ALCAN possède un système de mise en marché très répandu à travers le monde, contrairement à ses compétiteurs. ALCOA constitue le plus important; ce dernier a une mise en marché beaucoup plus concentrée aux États-Unis. De plus, la multinationale ALCAN a mis beaucoup d'emphase dans sa nouvelle stratégie de recherche et développement, ce qui est excessivement important pour améliorer la qualité de ses produits et en développer de nouveaux. Cette façon de faire et d'agir accroît de façon positive les perspectives d'avenir dans le secteur aluminium. La régionalisation des structures de gestion des activités mondiales, qui a été effectuée en 1983, visant à harmoniser les exigences conjoncturelles et commerciales et à coordonner les objectifs poursuivis avec les stratégies développées, a produit des effets positifs sur la rentabilité de l'entreprise, la qualité des produits, tout en assurant une plus grande productivité par une meilleure utilisation des ressources.

ALCAN est avant-gardiste en matière de recherche et développement; cependant, je dois préciser qu'elle n'a pas toujours eu confiance à la région Saguenay—Lac-Saint-Jean, spécialement à l'époque où elle a voulu transférer son centre de recherche d'Arvida vers Kingston en Ontario. La région 02 dispose de ressources de qualité sur le plan développement et recherche et pour corroborer ces dires, la nouvelle cuve APEX dont pourrait être dotée l'usine Laterrière a été conçue à son centre de recherche d'Arvida.

Quelle que soit sa taille, il est important qu'une entreprise soit à l'écoute des clients, qu'il s'agisse a) de la qualité du métal; b) de solutions à offrir sur des problèmes soulevés (je pense que la multinationale est bien équipée et rodée à ce sujet puisqu'elle a su développer des équipes de commercialisation, de recherche et développement qui leur permettent de garder l'avance détenue sur les compétiteurs).

Par contre, je crois que les grandes entreprises devraient faire davantage pour aider les P.M.E. en leur fournissant des ressources pour commercialiser certains produits en mettant également à leur disposition, leur système de mise en marché qui les aidera à déboucher sur des marchés extérieurs. Les P.M.E. sont démunis de ressources et il devrait y avoir à mon sens une implication plus rigoureuse et plus forte des grandes entreprises, même si elles sont déjà impliquées dans certains projets dont SOCRENT ou d'autres à venir, tel les incubateurs d'entreprises.

La Fédération n'a pas eu peur de s'impliquer afin d'aider la multinationale à aller chercher certains marchés nouveaux, tel celui de la cannette pour le Québec. Plusieurs rencontres eurent lieu avec les ministres, dont le ministre de l'Industrie et du commerce du temps, M. Biron, afin que des législations soient plus souples à cet effet. D'autres rencontres eurent lieu également avec les représentants de produits ALCAN de Toronto et ceux de SÉCAL à cet effet. Ces gestes paritaires posés par la Fédération et ALCAN permettaient d'ouvrir un nouveau marché et permettaient également d'assurer la production de métal de première fusion dont une partie est transformée en tôle servant à la cannette. De plus, les usines de recyclage visant à protéger l'environnement étaient également génératrices d'emplois. Toutes ces démarches n'ont pas été vaines. Elles ont connu des résultats positifs; déjà en 1983, des clients construisaient des usines au Canada, sécurisant ainsi nos usines existantes, productrices d'aluminium de première fusion.

Le métal blanc va également remplacer le cuivre dans certains champs d'activités avec un nouvel alliage destiné à être utilisé dans des édifices et installations souterraines. La tôle et les plaques d'automobiles connaissent également une très bonne performance aux États-Unis.

Dans sa stratégie, ALCAN développe des marchés qui vont même jusqu'à dépasser sa capacité de production, ce qui l'oblige à faire appel à des sous-traitants pour combler le manque de production. À ce titre, l'acquisition d'ARCO en janvier 85 arrive à temps puisqu'ALCAN est très bien placé pour remplir le carnet de commandes d'ARCO. Le laminoir du Kentucky utilisera 40% de sa production de fabrication de tôle pour la cannette.

Bref, il est possible d'avancer que l'aluminium est voué à un avenir et à des perspectives prometteuses. La recherche et le développement doivent être adaptés à une

société de consommation, où les besoins et les structures changent. La recherche et le développement doivent savoir tirer avantage de ces différentes possibilités dues aux propriétés de l'aluminium par rapport aux autres produits et/ou substituts. Il faut savoir améliorer les performances à meilleurs coûts, dans cette société de consommation où les nouveautés se succèdent. Il faut que la recherche et le développement évoluent au même rythme que la société afin de pouvoir répondre à leurs différents besoins.

Je crois qu'ALCAN a compris cela depuis fort longtemps. Les statistiques le démontrent d'ailleurs: au cours des deux dernières années, la multinationale a doublé les inventions par rapport à la moyenne des dix dernières années. Il nous faut souhaiter que le passé sera garant de l'avenir. Dans son orientation future, ALCAN veut également développer des technologies nouvelles, dans des domaines autres que celui de l'aluminium, ce qui aura pour effet de diversifier sa production.

Je terminerai sur ce deuxième volet, en prédisant que les perspectives d'avenir à moyen et long terme dans le secteur aluminium sont excellentes. À court terme, il faut être patient: les prix se raffermiront, et le deuxième semestre de 1986 sera meilleur que ce que nous avons connu en 1985.

### 3- LES CONTRAINTES DU MARCHÉ

Le dernier volet du thème d'aujourd'hui se rapporte aux contraintes versus le marché d'aluminium.

Tel que je l'ai mentionné ci-haut, le marché d'aluminium est cyclique et il connaît des hauts et des bas. Ces bas découlent de certaines contraintes qui freinent jusqu'à un certain point leur développement. Certaines contraintes sont reliées par exemple:

- 1) à la conjoncture économique défavorable ou incertitude;
- 2) à des décisions politiques;
- 3) à des décisions de la population qui s'objectent à leur développement pour des raisons d'ordre sociales, écologiques, environnementales, ou autres;
- 4) à la devise étrangère (ex: force du dollar américain qui sert mal ALCAN présentement);



- 5) à la loi anti-trust contre les monopoles, les oligopoles visant à éliminer la concurrence;
- 6) à l'instabilité politique;
- 7) à la décision des administrateurs versus les actionnaires,
- 8) à la concurrence (substituts, etc.);
- 9) au problème d'approvisionnement où les coûts des matières premières sont trop élevés (ex: énergie, Japon, coût plus élevé que le prix de vente);
- 10) au pays en voie de développement exigeant un rythme plus lent en matière de développement;
- 11) au manque de liquidité et aux mauvaises décisions prises par les administrateurs;
- 12) à la revendication des unions occasionnent les grèves ou lock-out qui paralysent les moyens de production;
- 13) à l'offre trop forte par rapport à la demande, etc.

Il est clair, que si l'industrie connaît une prospérité, une rentabilité et un taux de rendement élevé sur les capitaux investis, le développement se fera à un rythme beaucoup plus élevé que pendant une période où la rentabilité et le taux de rendement s'avèrent à peu près nuls. Quand on n'a pas de marge de manoeuvre, on est plus serré à tout point de vue, qu'il s'agisse d'investissements ou d'augmentations de salaires, (sauf à ses hauts administrateurs). C'est pour cette raison qu'il est plus intéressant de travailler pour une entreprise qui fait des profits que pour celle qui encourt des pertes. L'entreprise ne peut pas donner ce qu'elle n'a pas: vous avez compris cela depuis fort longtemps et nous aussi.

Tel que mentionné, compte tenu de ces différentes contraintes rencontrées par l'entreprise quant à son développement, il devient excessivement important, lors des négociations, d'analyser sérieusement la conjoncture économique, les tendances du marché, les bénéfices réalisés ou escomptes, de faire des comparaisons avec des entreprises de même taille à partir de critères objectifs, de quantifier les demandes et d'établir les coûts afin que le tout soit réaliste et basé sur un rationnel.

Je crois également que les entreprises ont intérêt à jouer ouvert et franc jeu avec les syndicats si elles veulent une meilleure compréhension mutuelle afin que les intérêts de

chacune des parties soient considérés. Depuis 1980, nous avons développé avec ALCAN une nouvelle approche qui permet de négocier les dossiers chauds qui peuvent dégénérer en affrontement sans pour autant attendre les périodes de négociations où la pression devient parfois insupportable. Cette nouvelle approche paritaire, développée par les parties, fait suite aux longs conflits que nous avons traversés en 1976 et 1979 qui ont duré six et trois mois respectivement. Le président d'ALCAN nous disait en 1980 que 100 millions s'étaient envolés en fumée lors du conflit de 1979 et qu'il devenait important que l'on se parle afin de pouvoir se donner les bons signaux et l'heure juste sur des dossiers prioritaires pouvant mener à l'affrontement. Depuis 1980, des rencontres au sommet entre la haute direction de l'ALCAN et la F.S.S.A. se tiennent à tous les six mois ou au besoin. Nous pouvons dire également qu'une négociation permanente, sans pour autant que le pouvoir de force puisse s'exercer, s'effectue durant la vie des conventions sur des dossiers prioritaires (ex: fonds de pension, horaire de travail, etc..)

Donc, la négociation constitue une contrainte importante pour l'employeur quant à son développement où sa survie dont les effets peuvent être amoindris en adoptant une position plus souple et plus flexible avec l'union. L'on ne règle rien par le durcissement de position où souvent le jeu des personnalités l'emporte sur les différends.

La semaine dernière, je m'adressais au Conseil du patronat de la Colombie Britannique, province où la situation économique est précaire, (malgré l'Expo 86 le taux de chômage est à 14,5%) et je leur disais que les entreprises, quelle que soit leur taille, avaient intérêt à conjuguer avec les syndicats si elles voulaient assurer leurs perspectives d'avenir et leur survie, et qu'il valait mieux trouver des solutions avec eux plutôt que d'essayer de maximiser les profits dans les luttes et l'affrontement.

Les expériences passées ont démontré que les différents secteurs tant privés que publics, qui ont su éviter les affrontements et les luttes, sont ceux qui ont été les mieux administrés économiquement et socialement parlant. Il n'y a aucun doute dans mon esprit que l'efficacité, la productivité, la rentabilité sont des facteurs essentiels et indispensables à l'entreprise. Cependant, je crois également que la fin ne justifie pas les moyens.



## **LE SECTEUR DE L'ALUMINIUM DANS LA RÉORGANISATION INDUSTRIELLE MONDIALE \***

**Lysette Boucher**  
**Université du Québec à Chicoutimi**

En ce qui concerne la question des perspectives et des contraintes de développement des produits de l'aluminium, cette réflexion veut d'abord distinguer la notion de demande internationale en rapport avec la demande mondiale quant aux produits de l'aluminium.

En deuxième lieu, la filière de l'aluminium met en relation les politiques stratégiques des multinationales canadiennes quant à la division internationale, nationale et régionale du travail en regard de l'intégration de la fabrication de l'aluminium et des produits qu'elle génère, c'est-à-dire, les distinctions fondamentales par rapport à la main-d'oeuvre en amont et en aval dans la filière de l'aluminium (nous définirons ces termes plus loin).

Finalement, cet exposé mettra en relief à un deuxième niveau le rôle attribué au Saguenay—Lac-Saint-Jean:

- 1) au niveau du marché nord-américain
- 2) au niveau de l'industrie canadienne et québécoise de l'aluminium
- 3) au niveau de la compagnie ALCAN

Tous ces éléments mettront en lumière non seulement l'avenir du marché mondial de l'aluminium mais également celui qui nous touche particulièrement, soit la croissance renouvelée du Saguenay—Lac-Saint-Jean en termes de perspectives pour l'emploi régional.

---

\* Revue par l'auteure

## LA DEMANDE INTERNATIONALE ET MONDIALE DES PRODUITS DE L'ALUMINIUM

Pour mesurer la spécialisation industrielle d'un pays, d'une province ou d'une région, mentionnons qu'il faut distinguer la demande internationale (entendre par là les échanges) et la demande mondiale (soit la somme des consommations nationales). En fait, la demande internationale reflète la concurrence et donne une mesure de la vulnérabilité de l'offre. Au niveau de l'offre internationale dans l'industrie de l'aluminium, six grandes entreprises à ramifications mondiales possèdent environ 80% de la capacité de la production dans le monde occidental, soit ALCAN, ALCOA & Reynolds, Kaiser, Péchiney et Alusuisse.

D'après certaines études et, à ce titre, les études du professeur Carmine Nappi nous indiquent que le développement de l'investissement dans l'industrie de l'aluminium (pour les usines d'électrolyse) repose en grande partie sur une expertise économique portant sur les positions concurrentielles des pays producteurs ou consommateurs d'aluminium. Ce qui, de toute évidence, nous amène sur le marché mondial de l'aluminium.

À ce niveau, l'état de la concurrence reste à tout le moins problématique; bien sûr, il y a des forces conjoncturelles rattachées à la demande des produits de l'aluminium, mais encore faut-il savoir s'il existe une différence significative entre les offrants et les demandeurs de lingots d'aluminium. En ce qui concerne, plus directement, les fabricants des produits de l'aluminium, et ce, en vertu du nombre de concurrents plus élevé, on peut penser qu'il existe un marché plus compétitif au plan international. Là encore, il faut être très prudent, puisque les six grandes multinationales sont également présentes à ce deuxième niveau de production.

Par rapport aux pays producteurs d'aluminium, le Canada se classe au troisième rang mondial, il consomme plus de 25% de sa production et près de 73% de celle-ci est directement exportée, dont 50% vers nos voisins du sud et 17% sur le marché du Pacifique. L'industrie canadienne de l'aluminium, de ce fait, est une industrie exportatrice, dépendante de la consommation nationale, américaine et mondiale. De plus, les lingots canadiens ont priorité aux États-Unis puisqu'ils constituaient en 1980, 84% de leurs importations de ce métal. Selon les données avancées entre 1960 et 1980, on remarque une

tendance de l'industrie canadienne de l'aluminium à s'orienter vers le marché américain. Il va sans dire que cette direction nord-sud n'est pas étrangère à l'histoire et à l'orientation stratégique de l'ALCOA, la compagnie fondatrice de l'ALCAN, qui de son côté opère 21 usines de transformation de l'aluminium aux États-Unis.

Souvenons-nous, à ce titre, que l'ALCAN a été considérée longtemps comme une entreprise américaine du fait qu'elle origine des États-Unis. Le nom «Arvida» est à ce titre évocateur des événements qui ont amené les Davis, aidés bien sûr du juge Knox, à faire de l'ALCAN une société autonome «canadienne».

Sur ce rappel historique, soulignons que si l'intégration verticale de l'ALCAN se fait par des usines d'électrolyse au nord et des usines de transformation au sud, il n'en demeure pas moins que cette distinction a également un impact sur le marché du travail canadien et américain. D'abord, le premier effet, se situe au niveau des distinctions très apparentes entre le type de main-d'oeuvre utilisé dans un site d'aluminerie par rapport à celui que l'on retrouve dans les usines de transformation de produits de l'aluminium.

Sans revenir, outre mesure, à des faits historiques, relevons les quelques points suivants, à savoir que ALCOA est venue au Canada en vertu de son expérience première à Niagara Falls au début du XX<sup>ème</sup> siècle. Constatant qu'elle avait installé une usine dans un centre industriel qui devenait de plus en plus imposant, elle a opté pour le développement de sites qu'elle a construits intégralement, s'abritant ainsi des concurrents, sur des ressources premières, soit l'eau et la main-d'oeuvre.

Au Québec, il y eut d'abord la région de Haute-Mauricie, Shawinigan et par la suite le Saguenay—Lac-Saint-Jean. Cette intégration en amont contrôlant les ressources énergétiques de son site et de ses salariés a permis à l'ALCAN de fournir à la société-mère américaine une stabilisation de ses coûts d'opération, ce qui lui a permis par la suite un développement rapide de ses usines de fabrication. De plus, on ne peut nier que le choix de la province de Québec a été une excellente stratégie de développement, si l'on considère que le mode d'exploitation privilégié dans tout le territoire québécois a été la concession ou seigneurie qui par sa structure administrative visait l'utilisation des ressources naturelles dans des sites avantageux. Ce régime économique politique et social s'est façonné durant la période coloniale et a été jusqu'en 1854, dans notre histoire économique, le ferment de

notre développement industriel. Le fait d'être à la ferme seigneuriale ou être un travailleur sur le plancher dans des usines d'électrolyse explique en quelque sorte la position privilégiée qui a été la nôtre par rapport à d'autres pays et provinces. De manière comparative et par rapport à nos voisins républicains qui travaillaient dans des villes concurrentielles se construisaient peu à peu, dans les sites québécois, un modèle d'une main-d'oeuvre captive attachée aux ressources naturelles, à l'abri de la concurrence, mais toutefois bien rémunérée.

Substituant, de 1967 à 1972, 49% des immobilisations à la transformation de l'aluminium brut, ALCAN a de ce fait augmenté ses activités à l'étranger; l'expansion la plus importante a eu lieu en Amérique du Nord et s'est principalement localisée aux États-Unis. En conséquence, L'ALCAN va donc se distinguer de manière géographique sur le marché mondial et par le fait même sur le marché du travail.

Au Canada, ALCAN a développé des sites d'électrolyse non pas dans une perspective de gestion intégrée mais plutôt dans une perspective pancanadienne d'est en ouest par rapport à ses deux pôles, les sites d'électrolyse de Kitimat et au Saguenay—Lac-Saint-Jean. Ce qui signifie qu'au niveau de la mobilité des travailleurs canadiens et québécois, celle-ci se fait seulement entre Kitimat et le Saguenay—Lac-Saint-Jean. Au niveau québécois, mise à part la forte concentration au Saguenay—Lac-Saint-Jean, il ne reste pour la main-d'oeuvre travaillant dans les allumineries que deux alternatives: le site de Reynolds à Baie-Comeau ou l'usine d'électrolyse de la multinationale Pechiney à Bécancourt.

En outre, s'il apparaît évident que l'ALCAN concentre ses investissements dans la transformation de ses produits et peut-être sur une éventuelle diversification de la production, si cela lui est possible, que reste-t-il pour ce secteur d'activités à maturité, en termes d'investissements, en rapport avec les usines d'électrolyse au Canada et au Québec?

Ce questionnement porte en quelque sorte cette analyse à un deuxième niveau, soit l'ordre de développement économique d'une région que nous connaissons bien. Au niveau du Québec, le professeur Carmine Nappi nous explique, de nouveau pourquoi il y a eu regain des investissements de la part des multinationales dans la production d'aluminium, et ce, plus particulièrement pour les usines d'électrolyse. Il en conclut, en premier lieu, que le

Québec se positionne de manière privilégiée par rapport à la ressource qu'est l'eau et que la position concurrentielle du Québec, suite à des changements structurels dans l'industrie de l'aluminium, s'est améliorée par rapport à d'autres concurrents. Voilà une note d'espoir en termes de perspectives de développement de pays ou de sites.

Cependant, peut-on en conclure que cette spécialisation favorisera l'émergence de nouvelles industries? Sur ce point, on n'a malheureusement pas de réponse définitive. Du côté de l'ALCAN, la spécialisation se confirme au Saguenay—Lac-Saint-Jean. Par exemple, la construction de l'usine de Grande-Baie constitue un investissement, mais il s'agit davantage d'un investissement pour un remplacement par son infrastructure industrielle; notons que l'usine Grande-Baie est la première usine nouvelle depuis les vingt dernières d'exploitation des sites au Canada.

S'il y a des changements structurels qui avantagent le Québec, il y a également d'autres changements qui, cette fois-ci, affectent le court terme d'emploi, le moyen terme et le long terme dans les usines d'électrolyse. Tout en gardant l'idée d'une productivité accrue, l'ensemble des multinationales, au même titre que les entreprises nationales, proposent des alternatives très claires sur les nouveaux modes de production. Des auteurs américains, tels Piore et Sabel par exemple, mettent en lumière que les grandes corporations proposent des transformations de la production industrielle en vertu de nouvelles technologies qui permettent aux grandes usines de devenir plus petites, plus flexibles sur les marchés. Cette nouvelle division structurelle et organisationnelle est aussi importante à saisir, puisque pour les entreprises utilisant une technologie avancée, cette transformation est synonyme de réussite sur les marchés internationaux. Depuis quelques années, on entend dire que les mega-projets sont terminés, que les usines sont trop grandes et qu'elles comportent des coûts énormes de gestion et de rentabilisation. L'espace prend un sens économique, alors qu'avant nous discutons de l'organisation industrielle en référence avec le principe des rendements d'échelle. L'intensification du capital, sa mise en force, propose nouveaux procédés qui vont même jusqu'à nous faire penser que l'usine fonctionnera sans travailleurs et sans les syndicats.

Ceci dit, il ne faut pas penser, d'autre part, que les usines seront sans main-d'oeuvre. En fait, elle continueront d'être présentes mais de manière différente. Ceci dit, l'organisation industrielle sera éclatée dans des petites unités; par exemple, les travaux



d'entretien seront confiés à des entreprises sous-contractuelles, dont la plupart auront la responsabilité de gérer un type particulier de main-d'oeuvre qui appartenait autrefois à l'entreprise productrice. Ces modèles commencent à faire leurs preuves aux États-Unis, dans l'industrie du textile et dans les mini-sidérurgies. Ils sont perçus, de plus, comme ceux de l'avenir. Général Motors a maintenant honte de ses grosses usines, elle en veut de plus petites (Projet Saturne).

Cependant, dans une région comme celle du Saguenay, le problème se pose avec plus d'acuité. Une multinationale qui entreprend des transformations ne peut se permettre d'imposer à son «royaume» de telles mesures, sans peser les implications d'un tel changement. L'objectif devient évident:

- à ses employés qui seront sans emploi suite à ces transformations, il faut trouver des alternatives. Tout en retenant qu'il faut, pour ce, être en accord avec sa main-d'oeuvre syndiquée, élaborer des scénarios dans lesquels le modèle de flexibilité aurait priorité tel que le développement des PME utiles à l'ALCAN irait dans ce sens, et si tel était le cas, la nouvelle question que l'on devrait se poser irait au-delà des perspectives et des contraintes du développement mondial de l'aluminium. L'ordre de questionnement deviendrait plus complexe et se situerait en référence avec la nouvelle organisation industrielle mondiale. Conséquemment, à ce niveau d'analyse, nous pourrions alors nous interroger sur les valeurs que possèdent les espaces économiques de notre planète, soit l'espace industriel et sa localisation.

**BIBLIOGRAPHIE**

COMMISSION ROYALE D'ENQUETE DU CANADA, *La compagnie ALCAN*,  
Montréal, 1956.

NAPPI, Carmine, *Changements structurels dans l'industrie internationale de l'aluminium:  
le cas du Canada*, Montréal, H.E.C., Centre d'études en administration  
internationale, 1984.

PIORE, Michael J. et SABEL, Charles, *The second industrial divide: Possibilities for  
prosperity*, New York, Basic Books, 1984.