

Z1-1975/1-41-13F

25 *

7
JUN 8 1978

BIBLIOTHÈQUE DES DOCUMENTS

Commission royale d'enquête sur les groupements de sociétés



Étude no 13

Alcan Aluminium Limitée

Une étude de cas

Commission royale d'enquête sur les groupements de sociétés

Alcan Aluminium Limitée Une étude de cas

Isaiah A. Litvak et Christopher J. Maule

**Université Carleton
Ottawa (Ontario)**

février 1977

© **Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1977**

En vente par la poste:

**Imprimerie et Édition
Approvisionnements et Services Canada
Ottawa, Canada K1A 0S9**

ou chez votre libraire.

**N° de catalogue Z1-1975/1-41-13F Canada: \$5
ISBN 0-660-00622-7 Autres pays: \$6**

Prix sujet à changement sans avis préalable.

AVANT-PROPOS

En avril 1975, la Commission royale d'enquête sur les groupements de sociétés a été instituée pour faire enquête et rapport et formuler des recommandations concernant :

- a) la nature et le rôle des principaux groupements de sociétés au Canada;
- b) les incidences économiques et sociales de ces groupements sur l'intérêt public; et
- c) l'existence de garanties ou leur nécessité éventuelle pour protéger l'intérêt public, eu égard à ces groupements.

Afin de recueillir des opinions éclairées, la commission a invité des personnes et des organisations intéressées à lui soumettre des mémoires, et elle a tenu des audiences publiques à travers le Canada à compter de novembre 1975. En outre, elle a organisé des projets de recherche dans le cadre de son enquête.

L'un de ces projets comportait la publication d'une collection de monographies, dont celle-ci, sur l'histoire et les incidences économiques et sociales des grandes corporations diversifiées du Canada.

La présente étude sur Alcan Aluminium Limitée a été préparée par Isaiah A. Litvak et Christopher J. Maule de l'université Carleton d'Ottawa. Les professeurs Litvak et Maule ont collaboré précédemment à la rédaction et à la mise au point finale de trois livres et de 30 articles traitant du commerce international et de l'organisation des entreprises. Ils ont pu compter sur l'aide et la collaboration de la société Alcan, mais les opinions et conclusions formulées dans la présente monographie sont celles des auteurs et ne peuvent en aucune façon être attribuées à la compagnie.

La commission publie la présente étude, et les autres, dans l'intérêt public. Nous rappelons toutefois, que les analyses et les conclusions qui y figurent sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les vues de la commission et de son personnel.

Le directeur de la recherche,
Donald N. Thompson.

TABLE DES MATIERES

Avant-propos	iii
Chapitre premier	
Alcan	
Aperçu général	1
Chapitre II	
L'évolution de Alcan	19
Chapitre III	
La stratégie et la structure de l'entreprise	53
Chapitre IV	
Incidences de l'entreprise sur le Canada	91
Notes au chapitre premier	139
Notes au chapitre II	141
Notes au chapitre III	145
Notes au chapitre IV	149
Annexe	
Tableaux A-1 à A-12	153
Bibliographie	183

LISTE DES TABLEAUX

<p>Tableau 1 Consommateur d'aluminium brut et capacité d'électrolyse par principales régions dans le monde occidental, 1974</p>	5
<p>Tableau 2 Aluminium Limited et filiales consolidées Principaux éléments des comptes (après régularisation)</p>	31
<p>Tableau 3 L'affaire <i>Alcoa</i> Chronologie</p>	45
<p>Tableau 4 Ventilateur de l'augmentation estimative des immobilisations de Alcan Aluminium par catégorie</p>	55
<p>Tableau 5 Tableau comparatif du bénéfice brut de Alcan Produits de transformation moins brut = augmentation du bénéfice sur l'aluminium brut</p>	57
<p>Tableau 6 Données de l'industrie de l'aluminium aux Etats-Unis</p>	61
<p>Tableau 7 Production des usines de transformation canadiennes et américaines, 1973</p>	64
<p>Tableau 8 Production de métal de Alcan au Canada</p>	65

Tableau 9	
Chiffres comparatifs des quatre grands producteurs d'aluminium nord-américains, 1974-1975	97
Tableau 10	
Tableau comparatif des résultats des quatre grands producteurs d'aluminium d'Amérique du Nord, moyenne pour la période de 1971 à 1975	98
Tableau 11	
Aluminium du Canada Limitée	
Contribution à l'économie du Canada, 1966-1975	110
Tableau 12	
Aluminium du Canada Limitée	
Contribution à l'économie du Québec, 1966-1975	111
Tableau 13	
Alcan Aluminium Limitée	
Répartition des actions ordinaires, 1945-1976	116
Tableau 14	
Membres de la direction et du conseil d'administration Alcan et Alcan Canada, 1976	125
Tableau 15	
Alcan Canada : rémunération directe et pension des membres du conseil d'administration et de la direction, 1975	127
Tableau 16	
Distribution des rémunérations payées par Alcan Canada, par localité, de 1966 à 1974	128

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 Phases de la production de la bauxite à l'aluminium	4
Graphique 2 Aluminium Limited et filiales consolidées Croissance des filiales en l'espace de vingt ans, de 1928 à 1948	36
Graphique 3 Structure d'organisation de Aluminium Limited au cours des années 1950 et du début des années 1960	77
Graphique 4 Alcan Aluminium Limitée Organigramme	79
Graphique 5 Le mécanisme de contrôle	85
Graphique 6 Alcan La structure d'organisation de 1975	89
Graphique 7 Alcan Canada Zone du Canada, des Etats-Unis et des Antilles	95
Graphique 8 Principaux facteurs de production et ventes des usines d'électrolyse de Alcan Canada, par pays, 1975	103

Graphique 9	
Installations canadiennes de Alcan Canada (1974)	107
Graphique 10	
Aluminium brut : mouvements des prix, 1966-1975 en cents (E.-U.) la livre	120

CHAPITRE PREMIER

ALCAN APERCU GENERAL

Introduction

Les auteurs de la présente étude avaient pour tâche d'étudier les origines et l'évolution de Alcan Aluminium Limitée, en faisant ressortir la canadianisation de ses activités au cours des années, d'examiner la stratégie de l'entreprise et sa structure d'organisation et d'analyser ses incidences économiques et sociales sur le Canada.

L'étude est divisée de la façon suivante : le chapitre premier présente les principales caractéristiques de l'industrie de l'aluminium dans le monde et offre un aperçu de quelques-uns des traits distinctifs de Alcan qu'illustrent les données apparaissant dans les chapitres subséquents. Le deuxième chapitre retrace l'historique de Alcan, en expliquant l'origine de ses liens avec Alcoa et les répercussions de la politique antitrust du gouvernement américain. Le troisième chapitre contient une étude détaillée des différentes stratégies et structures d'organisation de Alcan depuis sa fondation jusqu'à aujourd'hui. Enfin, le quatrième chapitre traite des incidences économiques et sociales de Alcan, devenue une des grandes entreprises multinationales, sur le Canada.

Le plan de l'étude a été généralement établi à partir d'éléments glanés dans des livres traitant de gestion et d'économie politique, surtout de l'organisation des entreprises, et en partie dans des recueils juridiques. Au départ, nous avons choisi la méthode chronologique pour expliquer la formation et l'évolution de Alcan, plus précisément en fonction de ses rapports sur le plan directorial et juridique avec Alcoa. L'ouvrage sur la stratégie et la structure des entreprises a été utilisé pour analyser la nature et les motifs de la stratégie suivie par ceux qui prennent les décisions, ainsi que la structure d'organisation qui a été employée. Nous avons également étudié la documentation sur l'organisation des entreprises, du point de vue de l'intégration verticale et du fléchissement du marché, pour comprendre le jeu des forces extérieures à l'entreprise qui ont influé sur son développement au cours des années. Enfin, l'influence de Alcan sur la conjoncture canadienne a été évaluée du point de vue, d'abord de l'incidence économique, en utilisant les critères du rendement liés à la théorie micro-économique et l'examen des documents comptables, puis des incidences d'ordre social, pour lesquelles il

n'y a pas de méthode globale généralement utilisée. De ce dernier point de vue, notre travail a donc consisté à mettre en lumière un groupe de situations par voie de comparaison avec des situations analogues.

Les données utilisées dans la présente étude ont été recueillies dans des publications et des documents très divers, et au cours de nombreuses entrevues. Alcan a prêté son concours plein et entier à l'étude en fournissant les renseignements nécessaires. Les données statistiques ont été puisées dans les rapports annuels de la société, ses publications, ses communiqués de presse et les mémoires remis aux gouvernements, les rapports 10-K envoyés à la Securities and Exchange Commission des Etats-Unis, les études sur les produits de base et l'industrie de l'aluminium effectuées par des spécialistes et des analystes en placements; les rapports préparés par les associations industrielles et divers organismes gouvernementaux et internationaux, les archives judiciaires, l'historique de la société, et les études théoriques. Nous avons interviewé les auteurs d'un bon nombre de ces publications, des administrateurs anciens et actuels de l'entreprise, des cadres supérieurs d'autres entreprises connaissant bien l'industrie de l'aluminium, des fonctionnaires, des représentants syndicaux et des universitaires.

Pour recueillir les données, nous avons étudié à fond toutes les sources de renseignements avant d'interroger les dirigeants de la société. Toutes ces mesures nous ont permis de poser des questions en nous appuyant sur une bonne connaissance de l'entreprise et de l'industrie et de nous concentrer en connaissance de cause sur les sujets pertinents à l'étude. A noter que les renseignements relatifs à une entreprise ne se trouvent pas réunis en un seul endroit à l'intérieur de celle-ci; il faut donc interviewer un certain nombre de dirigeants. Il en résulte que différentes personnes au sein d'une même entreprise, surtout quand il s'agit d'une vaste organisation industrielle, donnent des interprétations différentes des événements.

L'industrie de l'aluminium

a) Les phases de la production

Les propriétés de l'aluminium sont telles qu'on peut l'utiliser dans une grande variété de produits finis, en particulier dans les industries de la construction, des transports, des emballages et du matériel électrique. La production comprend trois phases distinctes, la bauxite, l'alumine et l'aluminium, avant la transformation du métal en produits laminés et en produits finis. Selon son utilisation finale, l'aluminium entre en concurrence avec beaucoup d'autres produits, comme par exemple le cuivre, l'acier, le verre, le ciment, l'étain, le bois, les matières plastiques et le carton.

La bauxite, source principale d'aluminium, est composée en grande partie d'alumine hydratée et se forme par l'altération de roches contenant de l'aluminium; par exemple, le granit, les dolérites et le basalte. On trouve de la bauxite dans le monde entier, mais quelques-uns des gisements les plus riches sont situés dans des régions tropicales comme la Guyane (autrefois Guyane britannique), la Jamaïque, le Surinam et la Guinée, ainsi qu'en Australie et au Brésil. L'exploitation de la bauxite (phase 1) comprend l'extraction du minerai, le concassage, le lavage et le séchage, opérations

préalables à l'affinage de l'alumine, stade intermédiaire entre la bauxite et l'aluminium.

L'alumine (phase 2) est obtenue en broyant la bauxite en une poudre grossière et en la mélangeant à de la soude caustique. Le procédé chimique utilisé ensuite sous température élevée et forte pression dissout l'alumine et laisse des impuretés, surtout du fer et de la silicone sous forme de boue rouge indissoluble. La solution contenant l'alumine sous forme d'aluminate de sodium est filtrée et lavée, afin d'en retirer l'hydrate de soude, et elle est ensuite calcinée à 1 600°F (1 200°C) pour chasser l'eau afin d'obtenir l'oxyde d'aluminium anhydre (Al_2O_3).

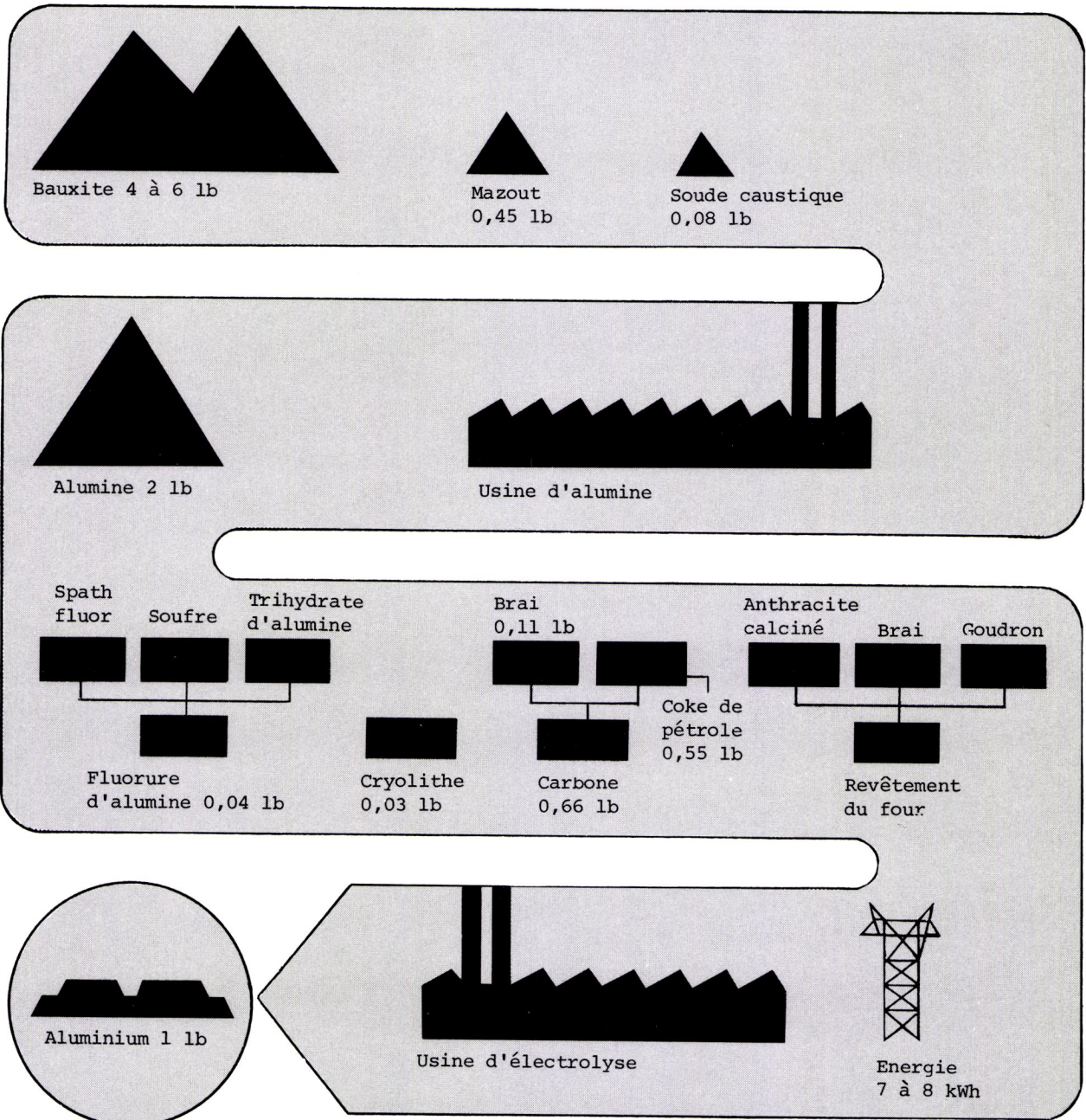
Dans le procédé d'électrolyse (phase 3), l'alumine est réduite dans un bain de cryolithe fondue. Un courant continu, traversant l'électrolyte de cryolithe entre l'anode (bloc d'antracite qui plonge dans l'électrolyte) et la cathode (le revêtement de charbon de la cuve à électrolyse) décompose l'alumine en aluminium et en oxygène. L'oxygène se combine au charbon de l'anode pour former du gaz carbonique, et l'aluminium métallique s'accumule au fond de la cuve, d'où il est siphonné et déversé dans un four continu. A ce stade, on peut ajouter des alliages avant de couler le métal dans des lingotières de différentes formes. Le lingot ou métal brut est la matière première à partir de laquelle sont fabriqués les produits d'aluminium. Pour chaque livre d'aluminium produite, il faut environ cinq livres de bauxite dont on extrait deux livres d'alumine. Les autres principaux éléments ajoutés sont indiqués au tableau 1. Les différentes phases de la production ont pour objet de séparer l'aluminium (Al) de la matière première, la bauxite ($Al_2O_3 \cdot 3H_2O$).

L'aluminium est utilisé au Canada dans les secteurs industriels suivants : construction, 28 %; matériel électrique, 25 %; matériel de transport, 19 %; conserveries et emballages, 9 %; biens de consommation, 7 %; machines et équipement, 6 %; autres, 6 %. Pour qu'il puisse convenir à toutes ces utilisations, le lingot d'aluminium est transformé en un certain nombre de produits laminés : feuilles et tôles; tiges, barres et câbles; profilés; pièces coulées et poudre. On récupère l'aluminium des déchets métalliques. Le recyclage s'effectue de deux façons : premièrement, les déchets nouveaux proviennent des différentes étapes de la transformation, en particulier de la fabrication des produits laminés; deuxièmement, les vieux déchets sont extraits des produits finis usagés contenant de l'aluminium. La production de nouveaux déchets est liée à la transformation de l'aluminium et la majeure partie est recyclée; la production d'aluminium de deuxième fusion à partir de vieux déchets peut être augmentée selon le coût de récupération et le prix de l'aluminium.

b) Les producteurs

L'industrie de l'aluminium est une industrie d'envergure mondiale. Dans les pays occidentaux, six grandes entreprises à ramifications mondiales, intégrées verticalement, possèdent environ 80 % de la capacité de production. Ces six sociétés productrices, Alcan (Canada), Alcoa, Reynolds et Kaiser (Etats-Unis), Pechiney (France) et Alusuisse (Suisse) possèdent entièrement ou en participation des établissements de production dans 25 pays, surtout

Graphique 1
Phases de la production de la bauxite à l'aluminium



les pays industrialisés. Elles exploitent également des installations de production en association entre elles et au sein d'entreprises en coparticipation. En outre, ces sociétés ont toujours possédé en propriété exclusive ou en participation une capacité de production d'alumine et des gisements de bauxite suffisants pour alimenter leurs usines de production. Cette situation s'est toutefois modifiée quelque peu ces dernières années, la montée du nationalisme dans les pays en voie de développement et riches en bauxite, comme la Guyane et la Jamaïque, ayant amené la participation de leurs gouvernements de ces pays à l'exploitation de la bauxite et à la production de l'alumine lorsque les installations à cette fin sont situées près des gisements de bauxite plutôt que des usines d'électrolyse. Autre particularité de cette industrie, en raison de l'intégration verticale très peu de bauxite et d'alumine se transige librement de sorte que la bauxite et l'alumine ne sont pas sujettes à de fréquents changements de prix comme le sont l'aluminium et les produits laminés.

Dans le monde occidental, la majeure partie de l'aluminium de première fusion est utilisée dans les pays industrialisés où se trouvent les usines d'électrolyse. Le tableau 1 montre, par exemple, la relation étroite entre la capacité de production et la consommation d'aluminium par région.

L'industrie nord-américaine de l'aluminium est dominée au stade de l'électrolyse par Alcan, Alcoa, Reynolds et Kaiser, bien que soient apparus ces dernières années de nouveaux producteurs, dont une autre grande firme multinationale canadienne, Noranda, qui a une capacité de production de 140 000 tonnes par an à son usine de New Madrid, au Missouri. L'industrie nord-américaine se distingue quant à elle par deux particularités.

Tableau 1
Consommation d'aluminium brut et capacité d'électrolyse par principales régions dans le monde occidental, 1974 (en %)

	Capacité d'électrolyse	Consommation d'aluminium de première fusion
Afrique	2,3	1,1
Amérique du Nord	47,8	45,5
Amérique latine	2,3	6,8
Asie de l'Est	11,3)	14,7
Asie du Sud	3,3)	
Europe	30	30,1
Océanie	3	1,8
	<u>100</u>	<u>100</u>

Source : OCDE, *Adaptation des entreprises dans l'industrie de l'aluminium brut*, Paris, 1976, p. 20.

Elle est tributaire des importations de bauxite et (ou) d'alumine, dont les principales entreprises productrices sont généralement propriétaires en exclusivité ou en partie, et d'un grand nombre d'entreprises de transformation

indépendantes qui fabriquent des produits d'aluminium, souvent en concurrence directe avec les principaux producteurs. Au Canada, ces particularités sont même plus prononcées. L'industrie canadienne de l'aluminium dépend totalement des importations de bauxite : Alcan possède 85 % de la capacité d'électrolyse et Reynolds, 15 %; la consommation canadienne de produits d'aluminium est alimentée à environ 68 % par Alcan, à 20 % par Canadian Reynolds et à 12 % par les importations et l'aluminium de deuxième fusion. Les importations d'aluminium comptent 18 % de la consommation canadienne, et une proportion élevée de la production canadienne est exportée. On peut donc dire que l'industrie canadienne de l'aluminium s'identifie intimement à Alcan et que l'existence de cette industrie est grandement subordonnée à des facteurs extérieurs.

Par suite de la structure même de l'industrie de l'aluminium, en particulier du degré d'intégration verticale, il est difficile d'évaluer l'étendue de la concentration dans ce secteur. On peut établir un rapport entre les principales phases de la production et la concentration du marché qui tend à varier selon les différents stades de production. La concentration au stade de la transformation est plus faible qu'au stade de l'électrolyse, en raison de la nature et de l'étendue de l'intégration verticale et de la présence d'entreprises de transformation indépendantes. Toutefois, la concurrence au stade de la transformation peut être fortement influencée par le fait que les entreprises indépendantes doivent acheter l'aluminium aux entreprises avec lesquelles elles sont en concurrence sur les marchés des produits d'aluminium. Cela peut entraîner la situation classique où les industries indépendantes se trouvent en concurrence à la fois verticalement et horizontalement avec les grandes entreprises intégrées¹.

Alcan : société multinationale canadienne

En 1974, Alcan Aluminium Limitée (Alcan), société canadienne ayant son siège social à Montréal, était classée soixante-dix-neuvième dans la liste de la revue *Fortune* des 300 plus grandes entreprises industrielles hors des Etats-Unis². Alcan avait un chiffre d'affaires d'environ 2 milliards et demi et un actif total de près de 3 milliards. Dans la liste du *Financial Post* des 100 plus grandes entreprises canadiennes des secteurs industriel et minier et des services publics, Alcan était classée cette même année au sixième rang³. Alcan peut néanmoins être considérée comme la première société multinationale canadienne sur la liste du *Financial Post*, suivie de Massey-Ferguson Ltd, qui était en huitième place, parce que les trois plus grandes entreprises étaient des filiales de sociétés mères américaines, à savoir Compagnie Ford du Canada, Imperial Oil Limited et General Motors Limited. Aux quatrième et cinquième rangs venaient Canadien Pacifique et Bell Canada, qui n'ont ni l'une ni l'autre internationalisé leurs activités autant que Alcan.

Exprimé en capitaux engagés et en ventes d'aluminium, 45 % des immobilisations de Alcan étaient hors du Canada et 85 % de ses ventes ont été effectuées sur les marchés étrangers. En outre, les deux tiers environ des quelque 63 000 employés de Alcan travaillent hors du Canada.

" Les filiales et les participations de Alcan possèdent des gisements de bauxite dans sept pays, produisent de l'alumine dans six, fabriquent de l'aluminium de première fusion dans 10; elles le transforment en demi-produits et en produits finis dans 34 pays, disposent de bureaux de vente dans plus de 100 pays et tiennent des stocks en entrepôt dans les marchés les plus importants⁴. "

Alcan est-elle une entreprise canadienne? Beaucoup de Canadiens et d'étrangers considèrent Alcan comme une firme américaine, et non canadienne. Toutefois, si l'on en juge d'après les critères de 1^o la propriété officielle des actions en circulation; 2^o l'emplacement du siège social; 3^o la nationalité des membres de la haute direction et des membres du conseil d'administration, Alcan est une société canadienne multinationale. Vers le milieu de 1976, 49 % des plus de 40 millions d'actions alors en circulation de Alcan Aluminium Limitée (la société mère) étaient enregistrés au Canada, 37,3 % aux Etats-Unis et 13,7 % dans les autres pays. Rien n'assure que les actions officiellement enregistrées au Canada soient entre les mains de Canadiens mais, de l'avis général, la part de ces actions détenue par des Canadiens est à l'heure actuelle égale, sinon supérieure, à la part détenue par des Américains. De plus, la majorité des membres du conseil d'administration et de la haute direction de Alcan sont des citoyens canadiens. En 1976, le gouvernement canadien, par l'intermédiaire de l'Agence d'examen de l'investissement étranger, a reconnu Alcan comme étant une entreprise canadienne non assujettie aux règlements régissant les acquisitions et les nouveaux investissements dans des secteurs apparentés et non apparentés de l'activité économique canadienne effectués par des entreprises étrangères.

Alcan a été considérée longtemps comme une entreprise américaine du fait qu'elle a pris son origine aux Etats-Unis et que les actions de la société étaient en majorité entre les mains d'actionnaires domiciliés aux Etats-Unis jusqu'à la fin des années 1960. Au début du siècle (le 3 juillet 1902), Aluminum Company of America (Alcoa) créa une filiale canadienne sous le nom de Northern Aluminum Company Limited. Vingt-trois ans plus tard, le 8 juillet 1925 exactement, la raison sociale fut modifiée et devint Aluminum Company of Canada, Ltd, désignée ci-après Alcan Canada; le 31 mai 1928, celle-ci est devenue la principale filiale de Aluminium Limited, la société de gestion connue aujourd'hui sous le nom de Alcan. Cette société canadienne s'est vu confier la gestion de toutes les sociétés et participations de Alcoa à l'étranger, à l'exception de ses gisements de bauxite au Surinam.

La première séparation administrative entre Alcoa et Alcan semble avoir été dictée davantage par les ambitions de certains au niveau de la direction plutôt que par la crainte d'une intervention du gouvernement américain en vertu de la loi antitrust. Arthur Vining Davis était président du conseil d'administration de Alcoa, en 1928, lorsque deux de ses subordonnés convoitaient le poste de président de l'entreprise : Roy A. Hunt, fils du capitaine Alfred E. Hunt, membre fondateur de Alcoa, et E. K. Davis, frère cadet de Arthur. La séparation entre Alcoa et Alcan permit à A. V. Davis de nommer son frère E. K. Davis à la présidence de Alcan, tandis que Alfred E. Hunt était nommé président de Alcoa.

Au début du siècle, Alcoa fonctionnait dans une grande mesure comme une entreprise quasi familiale. Certains des principaux fondateurs comme les

Hunt et les Mellon, ainsi que quelques-uns des employés de la première heure nommés à des postes de direction, en particulier Arthur Vining Davis, possédaient et dirigeaient l'entreprise. Actionnaires majoritaires et nantis à la fois des pouvoirs de décision, les dirigeants de Alcoa pouvaient prendre leurs décisions en famille. Ce phénomène n'est pas unique à Alcoa et à Alcan, car il est tout aussi évident dans le cas des deux autres grands producteurs nord-américains d'aluminium, Kaiser et Reynolds.

Devenu président de Alcan, E. K. Davis amena avec lui au Canada une petite équipe d'hommes formés chez Alcoa qui, ensemble, ont fait de l'entreprise le géant industriel qu'elle est devenue au Canada. Quelques-uns des pionniers de Alcoa-Alcan occupaient encore un certain nombre de postes clés à la direction ou au sein des conseils d'administration de Alcan et de sa principale filiale, Alcan Canada, jusqu'à la fin des années 1960. Ray E. Powell, par exemple, un des artisans de la première heure, et ancien président de Alcan Canada, était membre du conseil d'administration de Alcan en 1967 quand il prit sa retraite.

Jusqu'à ce jour, l'activité industrielle de Alcan a toujours été dirigée par un membre de la famille Davis. E. K. Davis fut président et chef de la direction de Alcan de 1928 à 1947, après quoi il fut remplacé par son fils, Nathanael V. Davis, alors âgé de trente-trois ans, au poste de président et chef de la direction. Comme son père, N. V. Davis est citoyen américain mais il demeure au Canada depuis 1958; en 1976, il occupe toujours le poste de chef de la direction. Toutefois, comme nous l'avons indiqué, la majorité des dirigeants et des administrateurs sont des citoyens canadiens, bien que beaucoup d'entre eux n'aient été nommés que ces toutes dernières années. Cette dernière précision explique peut-être en partie pourquoi les Canadiens considèrent toujours que Alcan est une entreprise dirigée par des Américains.

De pair avec ces changements à la haute direction, des faits importants ont considérablement modifié les liens de Alcan avec Alcoa ainsi que la répartition de son capital-actions jusque-là aux mains d'Américains. En avril 1937, le Secrétariat américain à la Justice déposait une plainte aux termes des lois antitrusts américaines citant comme défendeurs Aluminum Company of America (Alcoa), 25 de ses filiales et compagnies participantes, y compris Alcan, et 37 de ses administrateurs, dirigeants et actionnaires. La plainte alléguait que Alcoa monopolisait, aux Etats-Unis, la fabrication de l'aluminium brut et la vente des tôles, des alliages, des barres d'aluminium, etc. L'affaire ne fut officiellement classée que vingt ans plus tard, en 1957.

Aucune infraction à la loi ne fut établie par la commission antimonopoles à propos des liens existant entre Alcoa et Alcan, mais le tribunal n'en a pas moins ordonné en juin 1950 que " les actionnaires de Alcoa soient sommés de se départir de leurs actions de Aluminium Limited (Alcan) ou bien de Alcoa ", pour préserver le jeu normal de la concurrence dans l'industrie américaine de l'aluminium. Entre 1928 et 1950, 11 actionnaires possédaient la majeure partie des actions de chacune des deux entreprises. En janvier 1951, le tribunal donnait ordre aux porteurs de se dessaisir de leurs actions de Alcan ou de Alcoa sur une période de dix ans. Tous les principaux actionnaires, à l'exception de M. E. K. Davis, choisirent de vendre leurs actions

de Alcan et, en décembre 1957, l'ordonnance de liquidation, mises à part quelques actions, avait été totalement exécutée⁵.

Depuis la décision rendue par le tribunal, la proportion des actionnaires de Alcan domiciliés au Canada est passée de 15,1 % en 1950 à 55 % en 1972, pour retomber à 49 % en 1976, tandis que la proportion des actionnaires domiciliés aux Etats-Unis est tombée de 84,7 % en 1950, à 32,5 % en 1972, pour remonter ensuite à 37,3 % en 1976. La prise de possession de Alcan par des Canadiens a également contribué à faire de cette entreprise davantage une société multinationale que ne l'est aucune des autres grandes entreprises concurrentes de production d'aluminium, si l'on se fonde sur la nationalité des actionnaires, des membres de la direction et du conseil d'administration, ainsi que sur la distribution géographique de son actif, de ses ventes et de son personnel.

La stratégie de l'entreprise

En 1928, Alcan avait un actif de 71 millions de dollars et un chiffre d'affaires de 12 millions. Les chiffres comparables pour 1975 étaient d'environ 3 milliards et de 2,3 milliards de dollars respectivement. Par conséquent, en moins de cinquante ans, les Canadiens ont assisté à la croissance d'un géant industriel. Alcan a connu une transformation inimaginable, depuis son tout début, époque à laquelle les fondateurs de Alcoa en étaient largement propriétaires et la dirigeaient, jusqu'à sa situation actuelle, où elle déborde considérablement le cadre de l'entreprise familiale. L'expansion de Alcan l'a contrainte à élargir et à modifier ses structures à différentes périodes pour résoudre les complexités engendrées par la grande expansion géographique de son activité. Au cours de tous ces changements, Alcan Canada a toujours occupé une position dominante dans la stratégie industrielle de Alcan.

La croissance de toute entreprise de cette envergure est une évolution complexe comportant des changements de stratégie; or l'étude de la stratégie et de la structure des entreprises a pris une importance croissante dans la formulation de la politique de l'Etat en matière d'organisation des entreprises. Selon la thèse popularisée par le professeur Galbraith, les grandes entreprises établissent des stratégies et des structures qui les isolent des forces concurrentielles du marché, et l'objectif industriel de la grande entreprise est de dominer, de manipuler et de régir les marchés sur lesquels elle est active⁶.

Exister, pour une entreprise, c'est, selon Galbraith, chercher à atteindre des résultats qui cadrent avec sa stratégie de domination du marché. Si le modèle de Galbraith est exact, il s'ensuit que la possibilité qu'a le gouvernement de modifier le comportement des grandes entreprises modernes sera limitée par le fait que l'entreprise n'est plus assujettie aux forces du marché, qu'il s'agisse des pressions extérieures de la concurrence ou bien de la motivation interne qui pousse à rechercher un fort rendement.

Il faut cependant reconnaître que l'expansion impose des exigences à la structure et ouvre la voie à sa modification. Sur le plan structurel, grâce à de vastes marchés en expansion et aux progrès technologiques croissants, les grandes entreprises peuvent exploiter les avantages découlant d'économies d'échelle de plus en plus marquées; c'est-à-dire que les entreprises tendent à grandir lorsqu'elles peuvent réaliser des économies maximums dans des secteurs comme la fabrication, la mise en marché et la recherche et le développement. L'envergure que doit avoir l'entreprise pour réaliser des économies maximums au niveau des usines de l'exploitation dépend dans une grande mesure de facteurs comme la diversité des marchés, les nécessités de l'entretien et de la réparation, la complexité technique de la fabrication du produit et l'utilisation du produit par des clients. En outre, le phénomène de la croissance d'une entreprise de grande envergure s'accompagne d'une subdivision croissante des tâches, de la spécialisation de la main-d'oeuvre et du matériel et de la nécessité de modifier la structure d'organisation pour intégrer les diverses unités spécialisées.

Il faut retenir surtout que selon le modèle galbraithien, la grande entreprise passe par trois phases de croissance, chacune caractérisée par son envergure (faible, moyenne et grande) et prédéterminée selon une stratégie d'accroissement des ventes (croissance) par la domination du marché dans un secteur donné.

La nécessité d'une vérification empirique de ce modèle a donné lieu à des études à la Graduate School of Business de l'université Harvard. Les principales questions étudiées ont été, primo, de quelles façons il est possible de classer les entreprises par catégories en fonction de leur stratégie et de leur structure; secundo, s'il y a des tendances précises dans l'élaboration des stratégies et des structures des entreprises. Les principales conclusions de ces études sont les suivantes.

1. En s'inspirant des travaux de pionnier de A. D. Chandler⁷, on démontre qu'il existe une relation critique entre stratégie et structure. M. Chandler note que les différentes stratégies sont liées à des types particuliers de structures. Dans son étude de quelque 70 grandes entreprises américaines, M. Chandler montre que les grandes sociétés suivent un schéma d'expansion déterminé : une stratégie d'intégration verticale s'effectue généralement par une structure centralisée, et quand vient ensuite une stratégie de diversification, la structure évolue vers une décentralisation. Par conséquent, la relation entre stratégie et structure modifie l'organisation de la production, de la commercialisation et de la fonction recherche et développement de l'entreprise, en plus de la nature et de la place, au sein de la structure, des services fonctionnels comme les finances, les transports, la conception des produits et les relations industrielles. Galbraith n'a pas fait d'examen critique du rapport stratégie-structure.

2. A la fin des années 1960, une étude des 500 entreprises de la liste de *Fortune* a pu améliorer le modèle de croissance (historique) de l'entreprise américaine établi par M. Chandler. Elle concluait que les trois phases de l'évolution de l'entreprise ne sont pas faible, moyenne et grande, comme le suppose Galbraith, mais faible, intégrée et diversifiée⁸. La variable principale n'est pas la croissance continue en importance, mais plutôt un changement de stratégie, l'objectif n'étant plus celui d'avoir une position

prépondérante sur le marché dans un secteur donné, mais d'exploiter les possibilités du marché dans plusieurs secteurs industriels. En se fondant sur des constatations empiriques, l'entreprise américaine a recours à une stratégie de diversification pour lutter contre l'incertitude plutôt qu'à la stratégie de domination du marché dont parle Galbraith. Scott s'explique que Galbraith n'ait pas relevé cette tendance par le fait que, s'il a bien tenu compte des incidences technologiques sur la production, c'est-à-dire des économies d'échelle croissantes résultant de volumes de production plus élevés, d'un matériel plus complexe et d'usines plus grandes, d'autre part il a omis l'incidence de la recherche et du développement sur la création de nouveaux produits et de nouveaux marchés.

La principale exception à ce phénomène est ce qu'on désigne les entreprises dominantes (c'est-à-dire celles qui tirent 70 à 90 % de leur chiffre d'affaires d'une activité unique ou d'une chaîne d'activités intégrées verticalement), en particulier les entreprises à dominante verticale, dont beaucoup sont des producteurs de produits de base et des industries de transformation : acier, aluminium, pâtes et papier, etc. A part quelques exceptions notables comme IBM et Xerox, ces entreprises sont celles qui réalisent de faibles bénéfices. Les entreprises à dominante verticale se trouvent généralement dans les secteurs arrivés à maturité ou la demande est cyclique; la croissance de la demande, lente; la sensibilité aux prix, élevée; les capitaux engagés, considérables et où les avantages tirés des économies d'échelle croissantes sont très importantes, étant donné que la spécialisation et l'intégration sont des facteurs essentiels à une exploitation à faible coût. Les entreprises à dominante verticale semblent être prises dans le piège de la spécialisation parce que si la direction d'une telle entreprise essaie de diversifier sa production, elle se trouve devant un dilemme. Elle possède si peu de techniques transférables que tout secteur dans lequel elle voudra s'engager sera vraisemblablement nouveau pour elle et présentera par conséquent des difficultés.

Alcan est une entreprise intégrée à dominante verticale qui exerce son activité dans un secteur arrivé à maturité et elle est conforme à la norme en ce sens que ses bénéfices sont faibles. L'entreprise a grandi rapidement; de la firme relativement petite qu'elle était, elle est devenue un géant industriel, même à l'échelle mondiale. En outre, l'activité de l'entreprise a changé. Principalement producteur et exportateur d'aluminium brut au début, c'est maintenant un grand producteur intégré verticalement, qui absorbe une part toujours plus grande de sa production d'aluminium de première fusion dans ses usines de transformation à travers le monde, lesquelles fabriquent une multitude de produits industriels et de biens de consommation en aluminium. Pour mieux comprendre les facteurs qui ont stimulé la croissance de Alcan et la modification de sa stratégie, voyons donc les grandes lignes des principales phases de l'évolution de l'entreprise jusqu'à aujourd'hui.

La première phase a été la décennie qui a suivi la constitution de la société en 1928. Ce fut une période d'organisation, d'intégration et d'accroissement de l'actif et des ventes au Canada et à l'étranger, en particulier en Guyane britannique, en Grande-Bretagne et en Norvège. Les répercussions de la dépression économique limitèrent les possibilités de vente et dissuadèrent l'entreprise de mettre en oeuvre tous ses projets d'investissements

au Canada. Les ventes s'accrurent de 12 millions de dollars en 1928 à 49 millions en 1937, tandis que l'actif fit un bond de 71 à 98 millions de dollars au cours de la même période.

La deuxième phase de l'évolution de l'entreprise fut celle de la guerre, et commença en 1938. Il devint nécessaire d'accroître les capacités de production et de transformation des usines Alcan pour répondre aux besoins militaires des gouvernements alliés, en particulier du Canada, du Royaume-Uni et des Etats-Unis. Les gouvernements de ces pays ont joué un rôle capital en aidant à financer son programme d'expansion afin qu'elle puisse satisfaire leurs besoins d'ordre militaire. On peut facilement constater les effets de la Seconde Guerre mondiale sur l'entreprise en consultant les statistiques financières de Alcan : le chiffre des ventes annuelles qui était de 49 millions en 1937, a atteint le sommet de 290 millions en 1943 et a fléchi à 259 millions en 1944; l'actif total est passé de 98 millions en 1937 à 528 millions en 1943, et a baissé légèrement à 523 millions en 1944.

Aux Etats-Unis et dans beaucoup de pays de l'Europe occidentale, l'aluminium est considéré comme une matière première stratégique, nécessaire pour réaliser les objectifs nationaux, civils et militaires. Pour cette raison, les gouvernements de ces pays se sont employés activement à assurer leur approvisionnement en aluminium par divers moyens, allant de stimulants à l'industrie à la prise de possession pure et simple⁹. Pendant la guerre, le gouvernement canadien a collaboré étroitement avec Alcan, à cause de l'importance stratégique de l'aluminium. L'objectif stratégique est remplacé aujourd'hui par le souci de mettre en oeuvre une politique industrielle pour l'ensemble du Canada.

Le troisième stade de la croissance de Alcan a commencé vers 1948. Les hostilités terminées, la société mit désormais l'accent, dans sa stratégie de commercialisation, sur les utilisations civiles de l'aluminium, en s'efforçant avec vigueur de s'implanter sur de nouveaux marchés dans le monde. L'implantation à l'échelle internationale était le préalable à la rentabilité et à l'expansion des usines de production d'aluminium de Alcan au Canada. En 1946, la production canadienne d'aluminium brut était l'activité la plus importante du groupe Alcan; 86 % devaient être exportés à cause de la taille restreinte du marché canadien. A cette époque, environ 50 % des exportations étaient destinées au Royaume-Uni, 20 % aux Etats-Unis, et le reste à 46 autres pays.

L'intervention du gouvernement américain dans la guerre de Corée a précipité une deuxième phase d'expansion des usines d'aluminium de première fusion et de transformation. Alcan a tiré avantage du programme américain d'aide à l'expansion et a investi énormément dans l'augmentation de sa capacité de production au Canada. Tout au long de ces trois phases de sa croissance, Alcan a continué à poursuivre son objectif d'être un producteur pour les producteurs d'aluminium primaire, c'est-à-dire son rôle traditionnel de fournisseur de métal brut aux autres grands producteurs. La province de Québec avait été la principale bénéficiaire du programme d'investissement dans la production d'aluminium primaire de Alcan au cours des deux premières phases d'expansion, mais c'est la Colombie britannique qui bénéficia des investissements les plus importants au Canada au cours de la troisième phase, laquelle s'est terminée en 1957 en raison d'une capacité de production mondiale excédentaire.

On mesure mieux en chiffres la progression enregistrée au cours de cette dernière phase. Les ventes de Alcan, qui étaient de 259 millions de dollars en 1944, tombèrent à 111 millions en 1946 et augmentèrent ensuite régulièrement pour atteindre 453 millions en 1957 et un nouveau sommet de 483 millions en 1956. L'actif total, qui était de 523 millions en 1944, a plus que triplé, atteignant 1,629 milliard en 1957.

La croissance de l'industrie mondiale de l'aluminium, qui a commencé vers 1957, a été précipitée en partie par le programme d'expansion entrepris par les clients réguliers de Alcan aux Etats-Unis, comme Alcoa, et les producteurs d'aluminium européens. L'expansion de la production d'aluminium primaire a contribué à ce qu'il y ait pendant près de dix ans une capacité de production excédentaire. Cette situation a été particulièrement préjudiciable à Alcan parce que sa stratégie était axée sur la production et la vente d'aluminium de première fusion, ce qui lui laissait des débouchés captifs insuffisants pour son aluminium brut. La conjonction de circonstances propres à l'entreprise et au marché a incité Alcan en 1958 à s'orienter davantage vers l'implantation ou l'agrandissement d'usines de transformation ... et à créer des débouchés plus vastes pour l'aluminium primaire de l'entreprise. Cette nouvelle stratégie préconisait une intégration verticale plus accentuée dans le secteur de la transformation comme moyen d'atténuer la vulnérabilité des marchés de Alcan dans le monde. La stratégie comportait deux objectifs : premièrement, augmenter la fabrication de produits de transformation, dont la valeur est plus élevée et, deuxièmement, créer un débouché pour son aluminium primaire. Un des facteurs essentiels de succès de cette stratégie reposait sur les investissements et la pénétration du marché américain. La quatrième phase de la croissance de Alcan était donc amorcée.

La nouvelle stratégie entraîna une grande amélioration des résultats d'ensemble de Alcan. En 1970, quelque douze ans après la mise en oeuvre progressive de l'intégration verticale, pour la première fois, les livraisons de produits de transformation de toutes formes ont été supérieures aux livraisons d'aluminium de première fusion. En outre, entre 1960 et 1970, Alcan a porté de 36 à 51 % sa proportion des produits de transformation par rapport au total des livraisons et ses bénéfices bruts sur la transformation de 42 % à plus de 60 % des bénéfices bruts provenant de l'ensemble de son activité. Les ventes de Alcan, qui étaient de 523 millions de dollars en 1957, ont atteint 1,346 milliard en 1970, alors que l'actif pendant cette période est passé de 1,629 à 2,215 milliards. En même temps, la filiale américaine de Alcan, Alcan Aluminum Corporation (Alcancorp), qui n'était rien de plus qu'une filiale de vente en 1944, est devenue en importance la quatrième entreprise de transformation d'aluminium aux Etats-Unis, et ses ventes en 1975 l'auraient facilement placée sur la liste de *Fortune* des 500 plus grandes entreprises industrielles des Etats-Unis.

Il faut se garder de sous-estimer l'importance de la filiale américaine de Alcan : en 1974, les ventes à d'autres entreprises aux Etats-Unis ont constitué environ 27 % du total des livraisons de Alcan dans le monde entier, et approximativement 11 % (241 millions de dollars) du total des capitaux engagés de Alcan. Pareillement, on n'insistera jamais trop sur l'importance de la contribution de Alcancorp à Alcan Canada et, partant, son influence sur le Canada : environ 75 % des importations américaines de métal brut viennent de Alcan et 80 % de l'ensemble du Canada. Les investissements de

Alcan dans la transformation aux Etats-Unis ont entraîné une interdépendance et une intégration très poussées entre Alcan Canada et AlcanCorp. Cela explique pourquoi Alcan encourage la création d'une zone de libre échange nord-américain, au moins dans le secteur de l'aluminium brut.

Ces dernières années semble se dessiner une nouvelle stratégie, la troisième, qui ne sera pas nécessairement liée aux impératifs de Alcan Canada, à savoir la consommation d'aluminium primaire produit en grande partie au Canada. En 1971, David M. Culver, actuellement président de Alcan Canada, a imaginé un plan dans lequel la production d'aluminium brut canadienne servirait essentiellement à satisfaire les besoins nord-américains, en particulier ceux des Etats-Unis et marginalement des autres marchés étrangers.

Les récentes mesures économiques et politiques prises par les gouvernements dans certains pays industrialisés et du tiers monde ont eu un effet marqué sur les décisions de Alcan. Les pressions de la concurrence ont généralement amené Alcan à implanter localement une usine d'électrolyse pour protéger sa position dominante sur tel ou tel marché. Actuellement, pour pénétrer sur certains nouveaux marchés ou conserver sa position sur les marchés existants, Alcan est encouragée fortement par les autorités locales à construire sur place des complexes intégrés (production et transformation), même dans les pays où l'importation d'aluminium brut canadien serait susceptible de rendre l'entreprise plus efficace.

Ces investissements sont faits en raison de leur importance stratégique et économique pour maintenir la compétitivité de Alcan en tant qu'entreprise multinationale, dont Alcan Canada est un des éléments principaux. L'orientation nettement multinationale de Alcan est illustrée par le fait qu'elle accepte volontiers de céder son savoir-faire technique et administratif dans l'industrie de l'aluminium à des gouvernements étrangers contre une redevance, sans insister pour avoir une participation dans les entreprises. Ainsi, en juillet 1976,

" Alcan Aluminium Limitée a annoncé que les Services de projets Alcan avaient signé un contrat en vertu duquel sera effectuée une étude préalable pour le compte du gouvernement mexicain sur le projet de construction d'une usine d'aluminium mexico-jamaïcaine d'une capacité de production de 165 000 tonnes par an à Coatzacoalcos, dans l'Etat de Veracruz ... Le contrat a été signé avec Jalumex S.A. de C.V., entreprise en coparticipation formée par les gouvernements jamaïcain et mexicain pour construire l'usine¹⁰. "

Responsabilité sociale de l'entreprise

Les entreprises canadiennes sont soumises aux pressions de groupes d'intérêts divers les incitant à modifier leur objectif fondamental qui est de porter les bénéfices au maximum. Une entreprise multinationale comme Alcan doit faire face à de nombreuses exigences qui influent sur son fonctionnement, par exemple, refuser des contrats et des commandes devant servir à la fabrication de matériel militaire, comme ce fut le cas avec le Viêt-Nam; abandonner des projets d'investissement dans des pays comme l'Afrique du Sud où les politiques gouvernementales et les lois racistes sont en opposition

avec l'échelle des valeurs communément admise par la société canadienne; apporter un soutien spécial, financier ou autre, aux groupes minoritaires non seulement au Canada, mais par l'entremise des filiales dans des pays dont les stades de développement sont aussi éloignés que peuvent l'être ceux des Etats-Unis et de la Jamaïque; assurer la formation de la main-d'oeuvre spécialisée et créer des emplois pour les chômeurs, en particulier dans des régions désignées comme à Terre-Neuve; s'abstenir volontairement d'augmenter les prix pour compenser la hausse des coûts; investir dans les installations et le matériel servant à réduire au minimum la pollution de l'environnement; admettre une représentation plus large du public au sein du conseil d'administration de l'entreprise; permettre à plus de cadres supérieurs d'être membres, sans rémunération, d'organismes publics fédéraux, provinciaux et municipaux, ainsi que d'assumer des responsabilités autres que dans le cadre de l'entreprise; et contribuer plus généreusement au soutien financier des oeuvres de charité, ainsi que des organismes éducatifs et artistiques.

Les pressions susmentionnées émanent de groupes individuels très divers : consommateurs, étudiants, politiciens, ecclésiastiques, dirigeants syndicaux, fonctionnaires et même d'autres hommes d'affaires. La composition d'un groupe d'intérêt peut varier d'une homogénéité extrême à une hétérogénéité extrême, selon la question en cause et l'intensité du débat qu'elle suscite. Il faut noter en particulier que ces groupes d'intérêts, en mettant en question le rôle social des entreprises comme Alcan, contestent en fait les considérations économiques qui constituent essentiellement la base capitaliste pour déterminer la répartition et l'utilisation des ressources privées, à savoir que les décisions prises en vue de maximiser les bénéfices maximisent également les avantages pour la collectivité.

Les membres de la société canadienne qui ont une conscience sociale aiguë ne se rendent pas compte que leurs contestations sur les plans social et économique, en plus de remettre en question les éléments traditionnels du mécanisme décisionnel dans l'entreprise privée, soulèvent des questions critiques concernant l'aptitude intellectuelle des dirigeants d'entreprise à interpréter de nouveaux objectifs sociaux et à y répondre, ainsi qu'à élaborer de nouveaux critères pour l'utilisation des ressources de l'entreprise conformément à de nouvelles normes de rendement¹¹. La notion de responsabilité sociale sous-entend qu'avant de prendre une décision, un dirigeant envisagera toutes les répercussions de sa décision sur l'intérêt public. L'importance de la responsabilité sociale découle du fait qu'il s'agit d'une valeur culturelle qui peut influencer sur les décisions du dirigeant d'entreprise, comme les considérations techniques, économiques et autres dont il doit tenir compte.

Chez Alcan la responsabilité sociale est rarement le fondement exclusif d'une décision capitale, mais elle entre souvent en ligne de compte dans la prise de décision en ce qui concerne des aspects de l'activité économique et sociale qui ne sont pas toujours impératifs, comme les mesures de prévention de la pollution de l'environnement prises par l'entreprise; l'aide fournie aux employés pour le logement et l'éducation; les régimes de retraite de l'entreprise et les avantages sociaux non négociés avec les syndicats; l'aide financière sous la forme de bourses, utilisables dans des universités canadiennes ou étrangères; et l'accessibilité à divers éléments de

l'infrastructure de l'entreprise, comme par exemple, l'usage occasionnel des réseaux de transport et de télécommunications par les collectivités et les organisations canadiennes quand elles ont besoin d'aide.

Alcan dit prendre ces mesures de portée socio-économique, parce qu'elle est consciente de ses responsabilités envers le Canada, et elle essaie pareillement de faire preuve de conscience sociale à un degré égal dans les autres pays où elle est implantée en tant qu'entreprise multinationale, et ce, dans les limites des lois de ces pays. En dernière analyse, la sensibilité de l'entreprise aux problèmes sociaux vise à apaiser, sinon à devancer, les exigences des divers publics de Alcan, les employés, les cadres, les clients, les fournisseurs, les actionnaires, les collectivités et les gouvernements, afin d'assurer la rentabilité de son activité et la perrennité du système de libre entreprise capitaliste qui la nourrit. Traitant de la responsabilité sociale, le professeur Neil W. Chamberlain note que :

" ... l'entreprise individuelle doit admettre deux contraintes. Premièrement, elle doit réaliser un profit qui se compare favorablement aux bénéfices des autres grandes entreprises ... Deuxièmement, elle doit conserver une taille (de préférence un taux de croissance) lui permettant de poursuivre ses activités nécessaires (publicité, recherche et développement, politique de l'emploi, relations publiques) au moins au même rythme que celui qui l'a amenée à sa position du moment ... Cette fixation sur le profit et la taille ne vient pas du fait que ce sont nécessairement les objectifs les plus souhaitables pouvant être soutenus, même pas par un groupe d'administrateurs d'entreprises, mais du fait que l'entreprise y est poussée par la nécessité organique de sa position¹². "

Les pressions ne viennent pas toujours de l'extérieur de l'entreprise. Il est très important pour l'industrie de l'aluminium d'entretenir des relations étroites avec les gouvernements à tous les niveaux. Comme d'autres grandes entreprises, Alcan travaille dans les coulisses à promouvoir ses propres intérêts au Canada et dans beaucoup d'autres pays dans lesquels elle a des installations. Au Canada, parce que l'industrie de l'aluminium est synonyme de Alcan, l'entreprise possède une forte organisation de relations publiques qui s'efforce d'influer sur les législateurs pour qu'ils se montrent favorables à son activité. Cela se fait, par exemple, au niveau fédéral à propos de la politique commerciale canadienne, car Alcan est une exportatrice importante d'aluminium brut aux Etats-Unis, et importatrice de bauxite des pays du tiers monde comme la Jamaïque et la Guinée. Cela se fait aussi au niveau provincial, Alcan étant fortement tributaire de l'énergie hydro-électrique dans le Québec et en Colombie britannique; et cela se fait également à l'échelon municipal dans les villes comme Arvida et Kitimat où Alcan est le plus gros employeur, ses principales usines d'électrolyse étant situées à ces endroits.

En plus de posséder son propre service de relations publiques, qui comprend un bureau à Ottawa, l'entreprise semble avoir pour principe d'encourager ses cadres supérieurs à devenir membres de diverses associations ou organismes dont les activités influent sur la politique générale à tous les niveaux de gouvernement au Canada, ainsi que dans les organismes régionaux et internationaux influents. Il n'y a pas de doute qu'il existe une relation

importante entre les divers pôles du pouvoir au Canada et, en particulier, entre les hautes sphères du secteur économique et celles du gouvernement. Il n'est cependant pas certain que cette relation soit la symbiose dont beaucoup d'écrivains dits de gauche se sont ingéniés à propager l'image.

Dans le cas de Alcan, par exemple, le président de Produits Alcan, la filiale de transformation de Alcan Canada, était président de l'Association canadienne des manufacturiers en 1975. Ces dernières années, cette association s'est davantage opposée aux propositions et aux orientations du gouvernement, par exemple quant à la concurrence et à la législation fiscale, qu'elle ne les a appuyées. Les administrateurs de Alcan occupent des positions importantes dans des organismes comme l'Association canadienne des exportateurs, la Chambre de commerce du Canada et la Canadian Executive Service Overseas à l'échelon national, ainsi que des positions comparables dans les organisations provinciales et locales. Un des principaux objectifs de ces groupes est de favoriser le système de libre entreprise, une mission qui s'accorde avec l'intérêt de Alcan, et que sa direction appuie avec empressement. Tout comme les groupes d'intérêt sociaux au Canada essaient d'influencer Alcan en exerçant des pressions pour faire accepter et réaliser leurs aspirations et leurs exigences, Alcan, par l'entremise des groupes d'intérêt des milieux d'affaires, essaie d'influencer les gouvernements et ses autres publics pour réaliser les aspirations et atteindre les objectifs de l'entreprise.

L'attention particulière qu'on porte actuellement à la responsabilité sociale de l'entreprise est due en bonne partie aux tentatives faites par les gouvernements en vue d'utiliser l'entreprise moderne comme un instrument pour atteindre certains objectifs de leurs politiques. Auparavant, on se souciait surtout des résultats économiques des entreprises, tels que leur productivité et leur compétitivité. Les objectifs essentiellement économiques demeurent un souci majeur, mais il s'y est ajouté ces dernières années des préoccupations d'ordre socio-politique.

Il en résulte que la façon classique d'aborder l'étude de l'entreprise ne convient plus du tout et qu'il faudra élaborer de nouvelles méthodes se fondant sur des monographies détaillées. Il est à espérer que la présente étude sur Alcan y contribuera dans une certaine mesure.

L'EVOLUTION DE ALCAN

Alcoa la société mère

L'aluminium est pour ainsi dire un produit du xx^e siècle, et c'est en Amérique du Nord qu'il a connu ses plus grands progrès techniques et commerciaux, le Canada y ayant fortement contribué. Alcan Aluminium Limitée, la plus grande entreprise multinationale canadienne, se classe parmi les importants producteurs d'aluminium. Pour mesurer l'ampleur de son activité dans le monde entier et ses conséquences économiques et sociales au Canada, il importe de noter que les origines de cette entreprise sont américaines et que ses liens avec Aluminum Company of America, son ancienne société mère, étaient juridiques autant que familiaux. Il faut connaître ces données de base pour comprendre l'évolution économique et administrative de Alcan Aluminium Limitée (Alcan) et plus précisément la nature des stratégies et des structures qu'elle a utilisées au fur et à mesure qu'elle acquérait son indépendance vis-à-vis Aluminum Company of America.

Ces dernières années, de nombreuses études ont été effectuées sur l'esprit d'innovation technologique aux Etats-Unis. Palo Alto, en Californie, et la route 128, au Massachusetts, sont les lieux où s'est fait l'essentiel de ces études.

" Une entreprise fondée sur la technologie est par définition une entreprise qui accorde une place prépondérante au secteur de la recherche et du développement, ou encore à l'exploitation des nouvelles connaissances techniques. Elle est souvent lancée par des hommes de science ou des ingénieurs et compte habituellement un pourcentage très élevé de spécialistes et de techniciens¹. "

En outre, ces entreprises sont généralement mises sur pied par deux personnes ou davantage, qui souvent se sont connues et ont travaillé ensemble dans la même organisation et ont moins de trente-cinq ans².

Certaines de ces particularités étaient évidentes lors de la fondation de Alcoa, laquelle a été constituée en société sous la raison sociale Pittsburgh Reduction Company of America le 18 septembre 1883³. Le 1^{er} janvier 1907, cette compagnie adoptait la raison sociale Aluminum Company of

America⁴. Les deux artisans de la formation et de la réussite initiale de Alcoa furent Charles Martin Hall, l'inventeur, et le capitaine Alfred E. Hunt, ingénieur civil et directeur d'une entreprise métallurgique, chimique et d'essai, Pittsburgh Testing Laboratory. Le capitaine Hunt fournit les installations et aida à attirer le capital de risque initial (\$20 000) afin de commercialiser un des brevets d'invention de M. Hall. Ils avaient alors tous deux moins de vingt-cinq ans. En plus de MM. Hall et Hunt, les actionnaires initiaux de Pittsburgh Reduction Company (tous des amis de Hunt) étaient R. C. Cole (métallurgiste qui présenta Hall à Hunt), G. H. Clapp, (associé de Hunt dans Pittsburgh Testing Laboratory), W. S. Semple (chef chimiste au Pittsburgh Testing Laboratory), Howard Lash Millard Hunsiker (respectivement directeur et directeur général des ventes de Carbon Steel Company). Robert Scott (surintendant d'une usine de Carnegie Steel Company). Ces hommes avaient tous moins de trente-cinq ans et venaient pour la plupart de Pittsburgh, foyer de l'industrie sidérurgique⁵.

Pittsburgh Reduction Company a débuté surtout grâce au brevet délivré à Charles Martin Hall le 2 avril 1889 sous le n° 400 766. M. Hall pensait que si l'on parvenait à découvrir une substance pouvant dissoudre l'oxyde d'aluminium, un courant électrique traversant la solution réduirait l'aluminium sous une forme métallique. L'essence de sa découverte était que la cryolithe en fusion dissoudrait l'oxyde et qu'un courant électrique traversant cette solution en fusion réduirait l'oxyde en aluminium métallique⁶. Bref, il avait mis au point le procédé de réduction de l'alumine en aluminium par électrolyse. Cette découverte eut des répercussions immédiates sur le prix de l'aluminium, qui tomba de \$8 à \$2 la livre en 1889 et qui, ces dernières années, a fluctué entre moins de 20 et 41 cents la livre, en 1975. Charles Martin Hall avait déposé sa demande de brevet le 9 juillet 1886, mais il dut attendre deux ans à cause d'un conflit au sujet de la priorité avec le Français Paul-Louis Toussaint Héroult, qui avait déposé une revendication analogue en France le 23 avril 1886. La question fut finalement tranchée en faveur de Hall parce que la date effective de sa réussite (23 février 1886) était antérieure au dépôt de la revendication de Héroult⁷.

La technique utilisée auparavant pour produire de l'aluminium, connue sous le nom de procédé Deville, fut remplacée par la nouvelle technique. Quatre des six premiers producteurs d'aluminium dans le monde au début du siècle utilisaient le brevet Héroult (Aluminium Industries A. G. en Allemagne, Alusuisse en Suisse, Frogès en France et British Aluminium Co. au Royaume-Uni) et les deux autres employaient le brevet Hall (Alcoa aux Etats-Unis et sa filiale, Northern Aluminium Company, au Canada, et Pechiney en France). La cartellisation qui s'est produite dans l'industrie de 1896 à la Seconde Guerre mondiale portait essentiellement sur des ententes entre ces deux groupes de firmes. Si les brevets sur la technologie de l'aluminium avaient appartenu à une seule entreprise, l'autorisation de fabriquer sous licence aurait pu être utilisée pour dominer l'industrie, éliminant ainsi la nécessité de former des cartels, au moins pendant la durée du brevet.

Parmi les pionniers de Pittsburgh Reduction Company, Arthur Vining Davis apparaît comme le principal artisan de l'affirmation et de la prédominance de Alcoa comme entreprise multinationale. Tout frais émoulu du Amherst College en 1888, A. V. Davis commença à travailler au Pittsburgh Testing Laboratory, et peu après il passait à l'usine d'aluminium de Smallman Street

où il devait travailler avec M. Hall. Les relations de travail entre MM. Hall et Davis étaient étroites, les deux hommes se complétant on ne peut mieux; alors que M. Hall, l'inventeur était un introverti, M. Davis était expansif, et ses aptitudes remarquables pour la vente et l'administration impressionnèrent rapidement tous ceux qui l'entouraient. Comme il arrive souvent dans de nouvelles entreprises de ce genre, A. V. Davis, employé précieux, fit l'acquisition de 104 actions de Pittsburgh Reduction Company le 11 mars 1891, 28 de George Clapp, 14 du capitaine Hunt et 62 de M. Hall, soit 1,04 % des actions émises et en circulation⁸. Ce précieux employé devint bientôt la force agissante, dirigeant l'expansion et la structuration de Pittsburgh Reduction Company. En 1942, le juge Caffey, dans la décision qu'il rendait dans l'affaire opposant le gouvernement américain à Alcoa, aux termes de la loi antitrust, disait ce qui suit au sujet de Arthur Vining Davis :

" ... en 1900, il était en fait le véritable dirigeant de Alcoa. Depuis cette date jusqu'à aujourd'hui il a continué à en devenir toujours davantage l'âme dirigeante et je ne fais pas de distinction désobligeante en disant que c'est lui qui, principalement et essentiellement, a bâti Alcoa et en a fait ce qu'elle est aujourd'hui⁹. "

Comme dans la plupart des entreprises à leur début, le manque de capital a été l'éternel problème. Peu après la constitution de la société de Pittsburgh Reduction Company, il devint évident que la plupart des premiers actionnaires ne possédaient pas le capital suffisant pour exercer leurs droits de souscription d'actions, contraignant par conséquent la société à céder une grande partie de ses actions à des financiers. La famille Mellon de Pittsburgh devint une des sources principales de ce capital de risque tant nécessaire. Andrew W. et Richard B. Mellon avaient d'abord prêté de l'argent à la société, et ils achetèrent 60 actions de M. Hall le 16 janvier 1890. Selon Ferdinand Lundberg :

" en échange d'un crédit de \$250 000 auprès de T. Mellon & Sons, Pittsburgh Reduction Company, propriétaire du procédé, céda à Mellon la haute main sur la société. Il était courant à l'époque pour les banques d'exiger une participation à la direction de toute entreprise pleine d'avenir qui faisait des demandes de prêts...¹⁰ "

Les Mellon portèrent leur avoir à 1 235 actions (sur 10 000) en mai 1894 et acquirent 1 438 actions additionnelles en 1917. En 1920, ils détenaient à peu près un tiers du total des actions¹¹. L'association des Mellon avec Alcoa et Alcan remonte à la naissance des deux sociétés. Le banquier R. B. Mellon fut président de Alcoa de 1899 à 1910, et Mellon Bank and Trust Company est le banquier et l'agent de transfert de Alcoa et de Alcan.

En 1890, la consommation d'aluminium en Amérique du Nord était d'environ 58 000 livres, absorbée en grande partie par l'industrie sidérurgique pour désoxyder. Vers le milieu de 1890, la production d'aluminium de Pittsburgh Reduction Company avait décuplé, et la moitié de la production était consacrée à la fabrication d'ustensiles de cuisine, environ un quart aux aciéries et le reste aux articles comme les pièces de bicyclettes, les réflecteurs pour phares de locomotive, les appareils photographiques, les photo-poudres, les sémaphores, les plaques lithographiques et les baignoires¹². La vente de ce nouveau produit, se heurtait à une forte résistance auprès des clients possibles. Les entreprises et les personnes sont réfractaires aux

innovations, parce qu'elles les obligent à modifier leurs modes habituels d'agir et de penser. Davis avait la tâche ardue de persuader les entreprises industrielles de substituer l'aluminium aux autres métaux plus connus. L'aluminium était dans bien des cas moins coûteux, plus léger et meilleur, mais ces avantages ne comptaient pas pour la plupart des entreprises de transformation, qui n'étaient pas disposées à faire l'essai d'un métal nouveau et non éprouvé. La résistance aux nouveaux produits chez les clients était alors, comme aujourd'hui, chose courante.

L'utilisation de l'aluminium était considérée par beaucoup comme une menace aux marchés et aux produits alors avantageux; toutefois, grâce à des recherches sur les utilisations finales de métaux concurrents dans les usines d'entreprises clientes éventuelles, A. V. Davis parvint à déterminer et à documenter les perspectives du marché pour l'aluminium. En bref, Davis s'employa à diriger le changement en prévoyant les nouveaux marchés pour les métaux concurrents et en les transposant en possibilités concrètes pour l'aluminium. La conjugaison de la résistance du marché à l'aluminium et d'événements fortuits concernant certains fabricants (par exemple, la faillite) a amené Davis à entrer dans le secteur de la transformation, un des stades de l'intégration progressive, comportant la fabrication des pièces coulées, des barres, des tôles, des plaques, des feuilles, des tubes et des fils. Cette stratégie a eu pour effet de démontrer aux clients éventuels certaines des utilisations finales avantageuses de l'aluminium. L'aspect le plus intéressant, c'est que l'intégration verticale de l'entreprise aide également à limiter les effets des éléments dynamiques du marché, tels que le prix et la demande du consommateur. Ces premières incursions dans la transformation eurent pour effet d'élargir les possibilités du marché de l'aluminium et démontrèrent comment les usines de transformation de l'entreprise pourraient aider à restreindre la liberté d'action des usines de transformation clientes sans lien de dépendance.

La production d'aluminium consomme d'importantes quantités d'électricité. Pittsburgh Reduction Company utilisait une machine à vapeur de 125 cv pour produire de l'électricité dans sa première usine de Smallman Street à Pittsburgh¹³. En mars 1891, l'usine fut déménagée sur un emplacement en bordure de la rivière Allegheny à New Kensington, en Pennsylvanie, où l'on utilisait du charbon et du gaz naturel comme combustible. En 1895, Pittsburgh Reduction Company décida de déplacer de nouveau son usine, cette fois-ci à Niagara Falls, dans l'Etat de New York, où la puissance séculaire de l'énergie hydraulique était sur le point d'être captée et transformée en électricité et cela, grâce à l'implantation de l'industrie de l'aluminium¹⁴. A l'époque du déménagement, l'usine de New Kensington fonctionnait à plein rendement produisant 2 000 livres d'aluminium par jour¹⁵.

L'usine d'aluminium de Niagara Falls fut baptisée Reduction Plant No. 1. Elle entra en service le 6 août 1895 avec 26 fours, produisant 4 000 livres d'aluminium brut par jour au moyen d'énergie achetée à Niagara Falls Power Company. La production d'aluminium brut, qui était de 801 041 livres en 1896, passa à 2 371 345 livres en 1897. Au cours de ces années et de celles qui allaient suivre, l'entreprise connut une expansion importante et conclut avec Niagara Falls Hydraulic Power and Manufacturing Company un contrat pour l'achat de l'énergie nécessaire aux usines numéro 2 et numéro 3. Le contrat initial passé avec cette société en 1895 portait sur la fourniture de courant

continu, mais en 1896 l'entreprise passa un contrat pour la fourniture d'énergie mécanique, non d'électricité, à ses génératrices fixées à des arbres de turbine appartenant à Hydraulic Company¹⁶.

Ce passage de l'électricité à l'énergie mécanique portait en lui le germe de la solution qu'allait adopter par la suite l'entreprise : posséder ses propres complexes hydro-électriques. Il devint d'autre part évident à la direction qu'il était énormément plus facile et meilleur marché d'amener les matières premières à la source d'énergie que de transmettre l'énergie où se trouvaient les gisements de matières premières. Le coût élevé de la transmission de l'énergie électrique signifiait également que les usines de réduction devaient être implantées en un endroit relativement éloigné des autres gros utilisateurs d'énergie (comme les villes), même où se trouvent d'excellents emplacements pour l'aménagement d'une centrale hydro-électrique. Le potentiel en énergie hydro-électrique de Niagara Falls attira beaucoup d'entreprises, faisant de cette petite ville, presque du jour au lendemain le centre de l'électrochimie du monde; elle desservait en outre les besoins d'une agglomération urbaine grandissante : Buffalo. La concurrence pour l'énergie créée par les demandes des autres consommateurs fit monter le prix du kilowatt, incitant Pittsburgh Reduction Company à rechercher des régions mieux situées pour la production d'énergie électrique qui, idéalement, resteraient relativement peu affectées par la demande des clients concurrents.

Investissements dans la production d'énergie au Canada

" La société a l'intention de commencer à produire au Canada très bientôt¹⁷. " Cette déclaration était contenue dans une lettre de Charles Hall, datée du 3 mai 1899, adressée à Shawinigan Water and Power Company à Montréal. Le 14 août 1899, l'intention se concrétisait dans un contrat en bonne et due forme¹⁸. A l'époque, le lieu choisi pour l'investissement, Shawinigan, n'avait aucun habitant et, évidemment, aucune industrie. Deux ans plus tard, le 18 octobre 1901, Pittsburgh Reduction Company installait quatre génératrices Westinghouse DC dans sa centrale pour produire 5 000 cv d'électricité¹⁹. Cette production s'est accrue d'une façon fantastique d'année en année, atteignant une puissance installée pour Alcan au Canada de 4,8 millions de cv en 1975. Les chefs d'entreprise et les capitaux de risque qui ont permis à Shawinigan Water and Power Company de s'établir et d'élargir ses investissements et son activité dans la région de Shawinigan étaient surtout américains : les deux principaux artisans en furent Jolin Joyce, brasseur et homme d'affaires de Boston, et John Edward Aldred, homme d'affaires et protégé de Joyce, également de Boston. Ce fut aussi une entreprise d'aluminium américaine qui, grâce à son contrat d'achat d'énergie, permit à MM. Joyce et Aldred de donner une crédibilité à leur effort fructueux pour trouver les capitaux de risque nécessaires.

La construction d'une usine d'aluminium et d'une centrale commença le 23 mai 1900. Un cabinet d'avocats montréalais, Foster, Martin et Archibald, reçut instruction de Charles Hall de former une entreprise portant la raison sociale Royal Aluminum Company, Limited. Cette demande de constitution en société ne fut examinée à Ottawa que le 8 janvier 1902 et fut sommairement rejetée. La petite histoire veut que le Secrétaire d'Etat ... dit aux avocats

qu'il serait indigne d'associer le mot royal à une entreprise située dans le fin fond des bois²⁰. Le nom projeté de la filiale canadienne fut alors changé en celui de Northern Aluminum Company, Limited, et la charte fut accordée le 3 juillet 1902. Vingt-trois ans plus tard (le 8 juillet 1925), la raison sociale devenait Aluminum Company of Canada, Limited (Alcan Canada) qui en 1928 devint la principale filiale d'exploitation²¹. Les premiers administrateurs furent Richard B. Mellon, président, Charles Martin Hall, vice-président et Arthur Vining Davis, secrétaire. L'adresse postale du premier siège social de la société était Shawinigan. En 1914, elle devenait celle du cabinet juridique McCarthy and McCarthy à Toronto; toutefois, la société n'avait aucun employé à son siège.

L'usine d'aluminium entra en service le 18 octobre 1901 et en moins de deux semaines elle produisait 2 000 livres de métal par jour, en comparaison de moins de 60 livres par jour à la première usine de la rue Smallman à Pittsburgh en 1889...²² Au début, l'alumine utilisée à l'usine était importée en grande partie d'Angleterre et d'Allemagne; cependant, en 1903, Pittsburgh Reduction Company installa une usine d'alumine à East Saint Louis, au Missouri, et se servit de cette usine pendant quelques années pour approvisionner en alumine son usine de Shawinigan. M. Davis et ses collègues avaient pris ainsi une autre décision contribuant davantage à une intégration verticale, cette fois-ci en amont. Avec cette mainmise sur une nouvelle source d'approvisionnement, les transactions qui auparavant étaient soumises directement aux forces du marché devenaient désormais des transferts internes. Les conditions d'incertitude du marché n'étaient pas éliminées pour autant, mais elles étaient considérablement réduites à des incertitudes plus faciles à atténuer concernant les coûts de la main-d'oeuvre, de l'extraction, du transport du minerai et, encore plus, des matières premières²³.

" Le Canada s'imposa dès le début d'éclatante façon comme principal exportateur mondial d'aluminium. Le 2 décembre 1901, la quantité considérable de 67 200 livres d'aluminium de première fusion quittait le quai de chargement de Shawinigan dans des caisses pour être livrées à Yokohama, au Japon... Les lourdes cargaisons se dirigeaient outre-mer où l'aluminium de Shawinigan apparaissait fréquemment sur les quais du monde entier, surtout de Liverpool, de Rotterdam, de Trieste et de Hambourg²⁴. "

L'eau était alors comme aujourd'hui essentielle à la réussite de Alcan. L'eau aide à produire de l'énergie et c'est le moyen le plus économique d'amener les minerais jusqu'aux usines et l'aluminium canadien aux marchés du monde entier.

The Northern Aluminum Company, Limited

La croissance de la production d'énergie dans la région de Shawinigan était relativement modeste comparée à la croissance industrielle qu'a connue Niagara Falls, dans l'Etat de New York. Les différences de climat, de ressources, en particulier l'absence de combustible comme le charbon, et le manque de population sont quelques-unes des raisons qui expliquent cet état de choses. En 1902, Northern Aluminum Company mit sur pied une usine de fabrication de fils et de câbles adjacente à son usine d'électrolyse. La décision avait

été prise en fonction de la proximité du client et non de celle de l'usine. Shawinigan Water and Power Company allait transmettre de l'électricité à Montréal, à quelque 86 milles de distance, et la décision avait été prise d'utiliser l'aluminium plutôt que le cuivre comme conducteur. Northern Aluminum Company devint ainsi à la fois cliente et fournisseur de Shawinigan.

L'année 1906 vit l'usine de Northern Aluminum à Shawinigan doubler sa capacité de production, devenant ainsi un des plus grands centres de production d'aluminium au monde²⁵. En outre, la construction d'une nouvelle fabrique de fils et de câbles fut commencée, et la première usine de transformation canadienne spécialisée dans le laminage et le moulage fut construite en juillet 1913 à Toronto (Toronto Works, connu aujourd'hui sous le nom de Aluminum Goods). Une usine pour la production d'une vaste gamme de moules en coquille et de pièces coulées fut installée à Toronto en 1914²⁶. La portée commerciale de ce programme d'investissements fut accélérée par la Première Guerre mondiale, au cours de laquelle une grande partie de la production de l'usine d'électrolyse de Shawinigan fut exportée en Europe, où la production était insuffisante pour répondre aux besoins locaux. Pure coïncidence, en 1906, les producteurs d'aluminium européens en Angleterre, en France et en Suisse procédaient à leurs programmes d'expansion, réduisant ainsi l'écart entre la production et la consommation d'aluminium en Europe. Cette expansion eut des répercussions immédiates sur le rapport production-ventes de Northern, en particulier au cours de la période 1907 et 1908. Selon Paul Clark, auteur d'un historique de la société,

" Cette expérience fit apparaître la croix que tous les exportateurs canadiens doivent porter; ce fut une leçon que ne saisissent pas très bien, même aujourd'hui, ceux qui ne sont pas associés de près au commerce international. Le Canada possède beaucoup d'éléments favorables pour la culture du blé, la fabrication du papier-journal, les industries électrochimiques et l'exploitation des minéraux, mais a le désavantage irrémédiable de ne pouvoir absorber son abondante production²⁷. "

La concurrence des importations européennes sur le marché américain, et de Alcoa et de sa filiale canadienne en Europe, s'ajoutant aux périodes alternées d'essor et de ralentissement, poussa les grandes entreprises d'aluminium à conclure des ententes pour former des cartels afin de protéger leurs propres marchés et se partager leurs marchés extérieurs d'une façon ordonnée. Sept ententes de cette nature furent conclues entre 1896 et 1926. Sauf dans le cas de la première entente de 1896, Alcoa n'était partie à ces ententes qu'indirectement, par l'appartenance au cartel de sa filiale canadienne, Northern Aluminum Company. C'est que Alcoa craignait de se voir poursuivre aux termes de la loi Sherman. En vérité, on pourrait faire valoir que deux raisons ont milité en faveur de l'existence d'une industrie canadienne de l'aluminium, les deux étant attribuables à Alcoa. La première était le besoin de Alcoa de disposer d'énergie électrique bon marché et, la seconde, la nécessité d'avoir un moyen commode de faire partie des cartels internationaux.

Le dernier cartel important antérieur à la Seconde Guerre mondiale a été formé à la suite de la signature du *Foundation Agreement* par Aluminium Limited et les producteurs européens et qui mena à la constitution en

société de compagnie d'aluminium Alliance en Suisse. Un ancien administrateur de Alcan faisait remarquer que :

" ... pendant la dépression mondiale de 1930 à 1935, les affaires étaient extrêmement dures et je me dois de dire toute la vérité que c'est grâce en grande partie à la sérénité constante et aux décisions de Edward Davis que l'entreprise a pu traverser cette période difficile sans faire faillite. La formation d'un cartel ayant son siège en Suisse, Compagnie d'aluminium Alliance, fut capitale durant la crise. En avril 1931, les représentants des producteurs européens se réunirent avec Edward Davis à Montréal et, lors de rencontres ultérieures à Londres et à Paris, une entente intervint entre les sociétés française, allemande, suisse, britannique et canadienne. Elles s'engageaient à former un cartel pour régulariser les stocks et la production de métal et à travailler de concert pour améliorer le marché. Cette entente contribua énormément à éviter une catastrophe au cours de ces années difficiles²⁸. "

La proportion des actions de Alliance détenues par chaque membre déterminait son pourcentage de la production totale sur certains marchés. Les actions étaient réparties de la façon suivante : Aluminium Limited 28,58 %, la société française 21,35 %, la société allemande 19,65 %, la société suisse 15,42 % et la société britannique 15 %. Alcoa n'était pas associée directement à Alliance, mais elle l'était indirectement en ce sens que la réussite de Alliance dépendait de l'engagement des producteurs européens de respecter le marché américain de Alcoa et de celui de Alcoa de respecter les intérêts européens. En mai 1945, Alcan décida de se retirer de Alliance et dénonça l'accord passé entre elle et les actionnaires européens de Alliance. Elle faisait observer que Alliance avait été inopérante depuis 1938 et que le marché autrefois déprimé de l'aluminium avait été stimulé par la production du temps de guerre²⁹.

Investissements au Québec

L'industrialisation de la vallée du Saint-Maurice (Shawinigan) avait créé des besoins croissants d'énergie au moment où les marchés de l'aluminium canadien étaient en expansion. Cela incita Alcoa à augmenter sa capacité de production en implantant une nouvelle usine dans la vallée du Saguenay, dans le nord du Québec.

" Alimenté par un bassin hydrographique de 30 000 milles carrés, le Saguenay présente une dénivellation de 300 pieds sur une distance de 30 milles, offrant non seulement un bon potentiel d'exploitation hydro-électrique mais aussi un accès facile à la mer, avantage capital pour une industrie qui importe ses principales matières premières et exporte la plus grande part de sa production³⁰. "

De 1922 à 1925, Duke Price Power Company (plus tard rebaptisée Saguenay Power Co.) s'attela à l'exploitation des possibilités en énergie hydro-électrique de la région du Saguenay et du Lac-Saint-Jean et construisit la première centrale à l'Isle Maligne (son nom est devenu Alma). Cette société passa un contrat avec Alcan Canada pour la vente d'énergie à utiliser dans

la première usine d'aluminium à Arvida. C'est l'acquisition par Alcoa d'une participation prépondérante dans Saguenay Power Company qui a rendu possible l'aménagement des sources d'énergie hydro-électrique de la région. Alcoa peut donc établir ses programmes d'investissements futurs avec une plus grande certitude en affirmant sa mainmise sur le bassin d'énergie hydro-électrique du Saguenay.

Il y eut d'autres formes d'intégration verticale en 1925-1926 dans le secteur des transports, par suite de l'acquisition d'installations portuaires et de deux compagnies ferroviaires. Il s'agissait des installations de Port-Alfred, à 20 milles de Arvida. Ces installations permettaient à l'entreprise de faire accoster les cargos océaniques transportant des matières premières, comme la bauxite de la Guyane britannique, pour l'usine d'électrolyse de Arvida, et de charger les livraisons de métal destinées à l'étranger. Le principal chemin de fer acquis en 1925 était The Roberval and Saguenay Railroad, dont l'actif comprenait un réseau de voies de 37 milles, une voie principale, des voies de garage, des wagons et des gares. Ce chemin de fer reliait Port Alfred à l'usine de Arvida. En 1926, la société faisait l'acquisition d'une deuxième compagnie ferroviaire, Alma and Jonquière Railroad, qui relie la centrale de l'Isle Maligne à la ligne du Canadien National, située à une dizaine de milles au sud³¹.

L'usine de Arvida, qui doit son nom à Arthur Vining Davis, fut construite en 1925. Selon les documents de l'entreprise, en 1975 :

" A la suite d'une expansion et d'un développement presque continu, Alcan possède aujourd'hui dans les régions du Saguenay et du Lac-Saint-Jean la plus grande usine d'aluminium du monde non communiste à Arvida, plus une seconde usine à Alma et six centrales hydro-électriques. La production d'aluminium nécessite une consommation énorme d'énergie électrique. Alcan possède six centrales dans la région : à Shipshaw, à Chute-à-Caron, à Isle-Maligne, à Chute-à-la-Savane, à Chute-du-Diable et à Chute-des-Passes, représentant une puissance installée totale de 2 700 000 kilowatts. "

Dans un marché mondial où les coûts de l'énergie augmentent continuellement, le fait pour Alcan de posséder les plus grandes centrales hydro-électriques appartenant à une entreprise privée lui donne un avantage considérable sur ses concurrents, bien que le gros de sa production d'aluminium doive être exporté à cause de la taille restreinte du marché canadien.

Réorganisation de l'entreprise et Aluminium Limited

Les années 1925 à 1928 furent une période de planification pour Alcoa au Canada, la construction de nouvelles centrales et de nouvelles usines étant envisagée. Les usines canadiennes promettaient de connaître une croissance considérable, tout comme les établissements de Alcoa disséminés sur plusieurs continents : des usines d'aluminium en Italie et en Norvège, des usines de transformation en Angleterre et en Allemagne et des mines de bauxite en Guyane britannique et en Yougoslavie³². Selon l'histoire de l'entreprise, Arthur Vining Davis commença à se rendre compte de la nécessité d'une direction spécialisée pour coordonner son activité à l'étranger.

Plutôt que de former une division internationale au siège social, on pensait qu'une société indépendante située au centre même des activités serait mieux en mesure de réaliser une expansion dans le sens d'une intégration, qu'une filiale d'une entreprise américaine³³.

Le 31 mai 1928, Aluminium Limited fut constituée en société au Canada " ... pour se livrer au commerce international de l'aluminium³⁴. " Cette entreprise, appelée couramment Limited et par la suite Alcan, se vit attribuer l'actif de toutes les entreprises étrangères de Alcoa, y compris Alcan Canada, à l'exclusion des intérêts dans des mines de bauxite au Surinam. Le transfert des intérêts dans des réserves de bauxite en Guyane britannique fut nécessité par les baux miniers stipulant que la bauxite devait être transformée en sol britannique.

Cette première scission entre Alcoa et Limited n'était pas due à une mesure contre les monopoles, du moins pas directement. Il faut l'attribuer plutôt à la présence à cette époque chez Alcoa de deux prétendants à un seul trône, Roy A. Hunt, fils du capitaine Alfred E. Hunt, et Edward K. Davis, frères de A. V. Davis et son cadet de treize ans. Roy Hunt fut nommé président de Alcoa en juin 1928, lorsque Arthur devint président du conseil d'administration, et Aluminium Limited procura un autre trône à Edward. Plusieurs aspects de la propriété et du contrôle initiaux de Aluminium Limited sont intéressants. Par exemple, quant au contrôle :

" Lorsque Aluminium Limited fut fondée en 1928, toutes les actions ordinaires de la nouvelle société furent cédées à Alcoa en échange des actions des filiales étrangères que Alcoa avait cédées à la nouvelle société. Immédiatement après, Alcoa répartit les actions ordinaires de Aluminium Limited entre ses propres actionnaires dans la proportion d'une action de Aluminium Limited pour trois actions de Alcoa qu'ils détenaient. Il est facile de se rendre compte, par conséquent, qu'en juin 1928, les actionnaires de Alcoa et ceux de Aluminium Limited étaient les mêmes. Ils étaient moins de 1 000³⁵.

" Entre 1928 et 1950, 11 actionnaires possédaient une part importante des actions de chacune des deux sociétés : Alcoa et Limited³⁶. "

Sur la question du contrôle, le premier président de Limited et le principal architecte de sa croissance fut Edward Davis, qui avait acquis une expérience considérable à titre d'administrateur pour son frère à Alcoa. Selon l'archiviste de Alcan :

" Travaillant avec un petit groupe d'hommes formés chez Alcoa qui décidèrent volontairement de quitter leur vieille entreprise pour entrer dans l'organisation canadienne, Edward Davis traça la voie à suivre pour la nouvelle entreprise. Parmi les hommes venus à Aluminium Limited, il y avait Jarvis H. Alger, Earl Blough, James A. Dullea, Frank L. Farrell, Elmer G. MacDowell, Edwin J. Mejia, George O. Morgan, fils, Oswald M. Montgomery, Ray E. Powell, Harold H. Richardson et Phillip D. Weaver ... Ces hommes, la plupart grands et forts, tous très individualistes de caractère, formèrent une équipe étroitement unie et remarquablement efficace, Edward Davis tenant fermement les rênes et jouant parfois du fouet³⁷. "

Les liens au niveau de la répartition des actions entre Alcoa et Aluminium Limited, les relations familiales entre les Davis et la présence des dirigeants formés à Alcoa pourraient laisser supposer qu'une collaboration étroite au niveau de la direction, sinon une mainmise directe, existait entre les deux entreprises. Pourtant l'histoire officielle de la société affirme :

" ... mais la direction de Aluminium Limited était néanmoins indépendante de Alcoa. Les sociétés n'avaient aucun membre de conseil d'administration en commun³⁸. "

Cette affirmation sera examinée un peu plus loin.

Le règne de Edward K. Davis et de ses lieutenants américains fut long, et ce n'est qu'au cours de ces dix dernières années que ces pionniers ont été remplacés par un nouveau groupe d'administrateurs dans l'organisation de Alcan. Edward fut président et chef de la direction de Alcan Aluminium Limited, qui a succédé à Limited, de 1928 à 1947. Cette année-là, il fut remplacé par son fils Nathanael, âgé de trente-trois ans, au poste de président et membre du conseil d'administration de l'entreprise. En 1976, N. V. Davis est toujours chef de la direction. Ray. E. Powell, qui a pris sa retraite alors qu'il était membre du conseil d'administration de Alcan en 1967, fut un temps président de Alcan Canada. Son gendre, David Michael Culver, fut nommé président et chef de la direction de Alcan Canada en 1975, et il est membre du conseil d'administration. Le Dr Earl Blough, qui a travaillé avec Charles Martin Hall chez Alcoa, prit sa retraite alors qu'il était membre du conseil d'administration de Alcan en 1954. Il a contribué à accroître les possibilités de recherche et de développement. George O. Morgan a également abandonné son poste de membre du conseil d'administration pour prendre sa retraite en 1954. Il avait été auparavant directeur général des finances de Limited. En 1958, trois autres pionniers prenaient leur retraite : McNeeley DuBose et A. W. Whitaker, les artisans de la construction du complexe de centrales hydro-électriques et d'usines d'aluminium de Alcan au Canada, et Elmer G. MacDowell, directeur général des services de vente de Alcan. James A. Dullea et Edwin J. Mejia se démisèrent de leurs fonctions de vice-présidents de premier rang et de membres du conseil d'administration en 1962. En 1965, Harold H. Richardson, qui accompagna et remplaça ensuite le Dr Blough, prenait sa retraite alors qu'il était membre du conseil d'administration et vice-président de Alcan.

La réorganisation des activités fut la tâche principale de la direction de Limited en 1928. Le premier siège de Limited était situé au 22, Canada Life Building, à Toronto. En 1929, un bureau régional canadien fut ouvert au 1000, Dominion Square Building à Montréal et devint le siège social de Aluminium Limited en 1939. Le premier bureau important à l'étranger fut établi en 1931, 59, rue de Stand, à Genève, en Suisse. Le siège social de Limited était au Canada, mais les premiers vérificateurs comptables de l'extérieur désignés en 1932 étaient établis à Pittsburgh, aux Etats-Unis :

" Conformément à la tendance croissante d'avoir recours aux services de comptables indépendants pour les vérifications annuelles, les membres

du conseil d'administration ont désigné Collins & Company, de Pittsburgh (Pennsylvanie), pour vérifier les comptes de la société et en faire rapport³⁹. "

Les vérificateurs américains furent remplacés par un bureau de comptables canadiens, Price, Waterhouse & Co., en 1935. Au cours des premières années d'activité de Limited, certains membres du conseil d'administration de la société cumulaient plusieurs postes tant chez Limited que dans d'autres entreprises. Par exemple, J. F. van Lane, secrétaire-adjoint et trésorier de Limited, était également président de Canada Life Assurance Company, qui avait ses locaux dans le même immeuble que Limited. Leighton McCarthy, c.r., qui était vice-président de Limited, était également à la direction du bureau d'avocats McCarthy and McCarthy. Les postes comportant des responsabilités directoriales doubles, cependant, étaient limités aux services fonctionnels (consultatifs).

La dépression du début des années 1930 eut une répercussion immédiate sur l'activité et sur le programme d'investissements de Aluminium Limited. Les conséquences en furent si graves qu'en 1933 la production s'arrêta effectivement à Shawinigan, et l'usine d'aluminium ne recommença à fonctionner à plein rendement qu'en 1937. Les programmes d'investissements furent reportés. Le volume des ventes annuelles s'effondra. Ainsi, le volume des ventes de la société qui était de 30 millions de dollars en 1929 tomba à 13 et à 14 millions respectivement pour les années 1932 et 1933 (voir le tableau 2), et n'augmenta que progressivement entre 1934 et 1936. E. K. Davis a décrit l'activité mondiale de Limited en 1934 dans les termes suivants :

" Aluminium Limited et les entreprises dont elle possède le capital en tout ou en bonne partie ont des activités directes ou indirectes dans l'industrie de l'aluminium ou dans la production des matières premières nécessaires. Elles sont implantées dans 16 pays et sont, par conséquent, soumises à des conjonctures qui varient, résultat d'une aspiration presque universelle des Etats à l'indépendance économique qui a donné naissance à un système de droits de douane extrêmement compliqué, à des embargos et à d'autres entraves au commerce international ... Nos investissements intérieurs (le groupe canadien) se composent principalement de Aluminum Company of Canada, Ltd et de Duke-Price Power Company, Ltd. La première a pour activité principale la réduction par électrolyse de l'alumine en aluminium et la transformation de ce dernier produit. Duke-Price Power Company Ltd produit et transmet de l'énergie électrique. Elle fournit toute l'énergie dont a besoin Aluminum Company of Canada, Ltd pour ses usines d'aluminium.

" Plus au loin mais toujours dans l'empire britannique se trouvent sept entreprises dont les principales sont Demerara Bauxite Company, Ltd en Guyane britannique, en Amérique latine, qui est propriétaire de mines de bauxite et les exploite, Northern Aluminum Company Limited en Angleterre, spécialisée dans le laminage des tôles et la fabrication de demi-produits et de produits finis et Jeewanlal (1929) Limited, société indienne ayant son siège social à Calcutta et des fabriques à Calcutta, à Bombay, à Madras et à Rangoon. Cette dernière fabrique des ustensiles et des produits de l'industrie légère.

Tableau 2
Aluminium Limited et filiales consolidées
Principaux éléments des comptes
(après régularisation)

	Total de l'actif avant déduction des amortissements	Produits des ventes et revenus d'exploitation (en millions de \$ canadiens)	Bénéfices avant déduction de l'amortis- sement et des impôts sur le revenu de l'exercice (en millions de \$ canadiens)		Résultats en termes de trésorerie ¹	Nombre d'actions ² (en millions)	Chiffres ramenés à tant par action		
				Impôts sur le revenu de l'exercice			Capital actions et bénéfices non distribués	Bénéfices	Dividendes
1928	71	12	1	0	1	18,9	1	0.02	0
1929	75	30	4	0	4	18,9	1	0.13	0
1930	75	26	3	1	2	18,9	1	0.03	0
1931	81	22	1	1	0	19,5	1	-0.08	0
1932	81	13	1	0	1	19,6	1	-0.08	0
1933	84	14	2	0	2	19,6	1	-0.05	0
1934	83	21	2	0	2	19,6	1	-0.02	0
1935	84	26	2	0	2	19,6	1	0.01	0
1936	88	32	4	0	4	20,7	1	0.09	0
1937	98	49	13	2	11	22,3	2	0.36	0
1938	144	66	20	5	15	22,3	2	0.49	0
1939	158	92	28	8	20	22,3	3	0.69	0.14
1940	209	82	38	22	16	22,3	3	0.49	0.27
1941	324	132	53	15	38	22,3	3	0.65	0.33
1942	446	198	75	12	63	22,3	4	0.69	0.33
1943	528	290	96	14	82	22,3	4	0.52	0.33
1944	523	259	81	11	70	22,3	4	0.49	0.27
1945	480	114	26	8	18	22,3	4	0.52	0.27
1946	490	111	28	10	18	22,3	5	0.54	0.30
1947	514	153	38	15	23	22,3	5	0.72	0.33
1948	587	209	56	20	36	22,3	6	1.22	0.44
1949	612	199	57	20	37	22,3	6	1.21	0.43
1950	698	227	73	26	47	22,3	7	1.56	0.59
1951	809	284	92	36	56	24,6	9	1.51	0.62
1952	972	333	95	35	60	24,6	9	1.44	0.65
1953	1 124	336	96	26	70	27	10	1.41	0.66
1954	1 180	328	94	21	73	27,1	11	1.29	0.65
1955	1 310	412	123	26	97	29,9	12	1.61	0.71
1956	1 468	483	137	31	107	30	13	1.85	0.77
1957	1 629	453	112	8 ³	104 ³	30,2	14	1.37	0.84
1958	1 734	423	80	9	71	30,3	14	0,74	0.73

Source : *Aluminium Limited*, Trente et unième rapport annuel, 1958, p. 23.

1. Y compris les sommes portées chaque année, à partir de 1950, à la réserve pour futurs impôts sur le revenu.
2. Calculé sur la base du nombre des actions qui auraient été en cours à la fin de chaque exercice dans l'hypothèse où le dividende distribué sous forme d'actions en 1939 et les fractionnements d'actions effectués en 1948, en 1952 et en 1957 seraient intervenus dès 1928.
3. Tient compte de la somme de 11 millions de dollars d'impôts sur le revenu récupérée en 1958.

" Les investissements cités jusqu'à maintenant et les autres de moindre importance dans l'empire britannique constituent environ \$35 150 000 du total de \$58 057 741.09 mentionné plus haut.

" En Italie, nous possédons en totalité ou presque trois entreprises dont les activités sont l'extraction de la bauxite, l'affinage de matières alumineuses en alumine, la réduction de l'alumine en aluminium par électrolyse, et la production d'énergie électrique.

" Aluminium Limited ne possède pas d'usine en Norvège, mais elle y a des participations importantes dans deux usines d'aluminium.

" Nous possédons également des entreprises qui se consacrent à au moins une activité, sauf l'électrolyse, dans sept autres pays européens et en Extrême-Orient⁴⁰. "

Environ 70 % des investissements de Limited étaient dans l'empire britannique. Les accords commerciaux du Canada avec le Royaume-Uni, l'Australie, la Nouvelle-Zélande et l'Inde assuraient aux produits de Limited, fabriqués à l'intérieur de l'empire britannique, l'admission en franchise ou des tarifs douaniers préférentiels par rapport aux produits de même nature provenant de pays extérieurs à l'empire. Ces accords commerciaux ont été conclus en exécution du programme de la conférence d'Ottawa de juillet et août 1932.

La Seconde Guerre mondiale et ses répercussions sur l'entreprise

L'augmentation de la demande commerciale, industrielle et militaire d'aluminium en 1937 convainquit Limited d'investir dans un programme d'expansion de grande envergure de ses usines d'électrolyse pour doubler la capacité de production d'aluminium brut⁴¹.

" A la déclaration de la Seconde Guerre mondiale, la capacité de production d'aluminium brut de Aluminium Limited au Canada était d'environ 100 000 tonnes, représentant les trois quarts de la production totale des pays du Commonwealth. Plus important, cependant, la société avait les ressources en matières premières, un potentiel de forces hydrauliques et l'expérience, ainsi que des plans à long terme, sur lesquels asseoir une expansion rapide.

" Sous la pression des besoins militaires croissants du Royaume-Uni, du Canada, de l'Australie et, par la suite, des Etats-Unis, la société quintupla sa capacité de production d'aluminium de première fusion de 1940 à 1943 en construisant de nouvelles usines à Arvida et à l'Isle-Maligne dans la vallée du Saguenay, et ailleurs dans la province de Québec, à Shawinigan, à La Tuque et à Beauharnois...

" Grâce à l'exploitation de la houille blanche du Saguenay qui a fait de cette région l'un des plus importants réservoirs d'énergie hydro-électrique, l'usine d'électrolyse de Arvida devint en 1943 l'unité de production la plus grande du monde. L'usine elle-même occupe une superficie de trois quarts de mille de large sur un mille et trois quarts de

long, comprenant 22 séries de cuves d'électrolyse, des usines d'alumine et des installations électriques, des bureaux, des laboratoires, des ateliers de réparation, des ateliers de mécanique, des entrepôts et d'autres bâtiments. Plus en amont à l'Isle-Maligne, se trouve une plus petite usine d'électrolyse, mais uniquement par rapport à Arvida. En effet, la capacité de production annuelle de 115 000 tonnes de cette usine moderne, construite en 1943 et de 1950 à 1952, la classe parmi les principales usines d'aluminium.

" ... Ailleurs au Québec, à Beauharnois, près de la frontière occidentale de la province, du Saint-Laurent, une autre usine d'électrolyse a été implantée en 1942⁴². "

La réalisation du programme d'expansion de Limited a, dans une très grande mesure, bénéficié de l'aide financière des gouvernements du Royaume-Uni, des Etats-Unis, de l'Australie et du Canada.

" ... Ainsi, le ministère britannique des Approvisionnements s'adressa à Alcan Canada et offrit de nous prêter \$55 600 000 pendant vingt ans à deux conditions :

" Nous devons

1. porter notre capacité de production de 90 000 à 197 500 tonnes au minimum par an;
2. donner au gouvernement britannique pendant vingt ans la première option sur la production des 107 500 tonnes de l'accroissement de production.

" ... au printemps de 1941, des négociations eurent lieu entre le gouvernement américain et Alcan ... le gouvernement américain nous prêtant 50 millions à titre d'avance partielle pour nous aider à financer la construction de l'usine nécessaire.

" ... à l'été de 1941, le gouvernement australien négocia avec nous également pour ses besoins en aluminium, et nous versa une avance de 2 millions et demi. Et naturellement, en plus de toutes ces énormes commandes de l'étranger, il nous fallait satisfaire les achats (du gouvernement canadien à l'intention des constructeurs d'avions⁴³). "

L'aide financière du gouvernement canadien a été dispensée surtout sous forme d'impôts reportés pour une somme totale de près de 177 millions de dollars, par un amortissement spécial autorisé pour les constructions nouvelles jugées nécessaires par le gouvernement pour la poursuite de la guerre.

La croissance de l'entreprise entre 1937 et 1944 fut fantastique : l'actif quintupla; les ventes quintuplèrent; le bénéfice sextupla; l'impôt sur le revenu courant quintupla et le revenu monétaire sextupla. Le montant brut des ventes de Limited s'élevait à 49 millions de dollars pour un actif de 98 millions en 1937 et, en 1944, ces chiffres étaient passés respectivement à 259 et 523 millions. (Voir le tableau 2.) A la fin de la seconde Guerre mondiale, Limited avait une énorme capacité de production et se trouva dans

la nécessité de relever un défi encore plus grand, qui était de développer les utilisations civiles de l'aluminium pour compenser la perte des ventes pour les besoins militaires. De 259 millions de dollars qu'elles étaient en 1944, les ventes tombèrent à 111 millions en 1946, soit une baisse de 57 % en deux ans. Pour remédier à cette situation, le président Davis mit en oeuvre en 1946, juste un an avant qu'il prenne sa retraite, la troisième des grandes phases de l'évolution de l'entreprise jusqu'à maintenant⁴⁴.

Du point de vue de l'entreprise, la première grande phase a été la décennie qui a suivi la formation de la société en 1928. Comme nous l'avons déjà indiqué, la direction s'est surtout préoccupé pendant cette période d'organiser, d'intégrer et d'augmenter l'actif et les ventes de l'entreprise au Canada et à l'étranger, en particulier en Guyane britannique, en Angleterre et en Norvège. A l'époque, les intentions d'investissements au Canada prirent du temps à se matérialiser à cause des répercussions de la crise économique. La deuxième phase importante de l'évolution de Limited a commencé en 1938, et peut être considérée comme la phase de la guerre, étant donné que les besoins créés par la guerre mondiale avaient entraîné une vaste expansion des usines de production et de transformation de l'aluminium, non seulement dans les entreprises de grande envergure de Aluminium Limited, mais aussi dans les usines des entreprises concurrentes⁴⁵. Ainsi, au cours de la troisième grande phase de l'évolution de Limited, la direction entreprit la tâche de développer de nouveau, et d'élargir énormément le marché international de l'aluminium pour les usages civils⁴⁶.

Cette reconversion fut facilitée du fait que les industries avaient elles-mêmes accru leurs utilisations de l'aluminium au cours de la guerre. Les entreprises connaissaient désormais beaucoup mieux les utilisations possibles de l'aluminium, en plus des avantages de sa légèreté. En outre, il se vendait meilleur marché que les autres métaux. L'amélioration des techniques de production, ainsi que les économies réalisées grâce à la production à grande échelle, durant la guerre, ont contribué également à abaisser le prix de l'aluminium.

La troisième grande phase de croissance de l'entreprise s'est amorcée à un moment où l'envergure des activités de Limited était déjà assez imposante :

" En 1946, l'activité du groupe Aluminium Limited englobait les secteurs d'activité intégrés indispensables à la bonne marche de l'entreprise soit la prospection et l'extraction du minerai essentiel, la bauxite; les transports maritimes et ferroviaires et le transbordement de la bauxite et des autres matières premières; l'aménagement des sources d'énergie hydro-électrique; la production d'aluminium de première fusion et la transformation d'une partie du métal brut en demi-produits pour approvisionner d'autres industries; la fabrication de certains produits finis; la mise en oeuvre d'une stratégie de commercialisation pour créer des débouchés à l'aluminium brut et aux semi-produits; la poursuite d'un programme de recherche et développement essentiel à une industrie en expansion; les services de direction générale que nécessitent des établissements industriels dans le monde entier⁴⁷. "

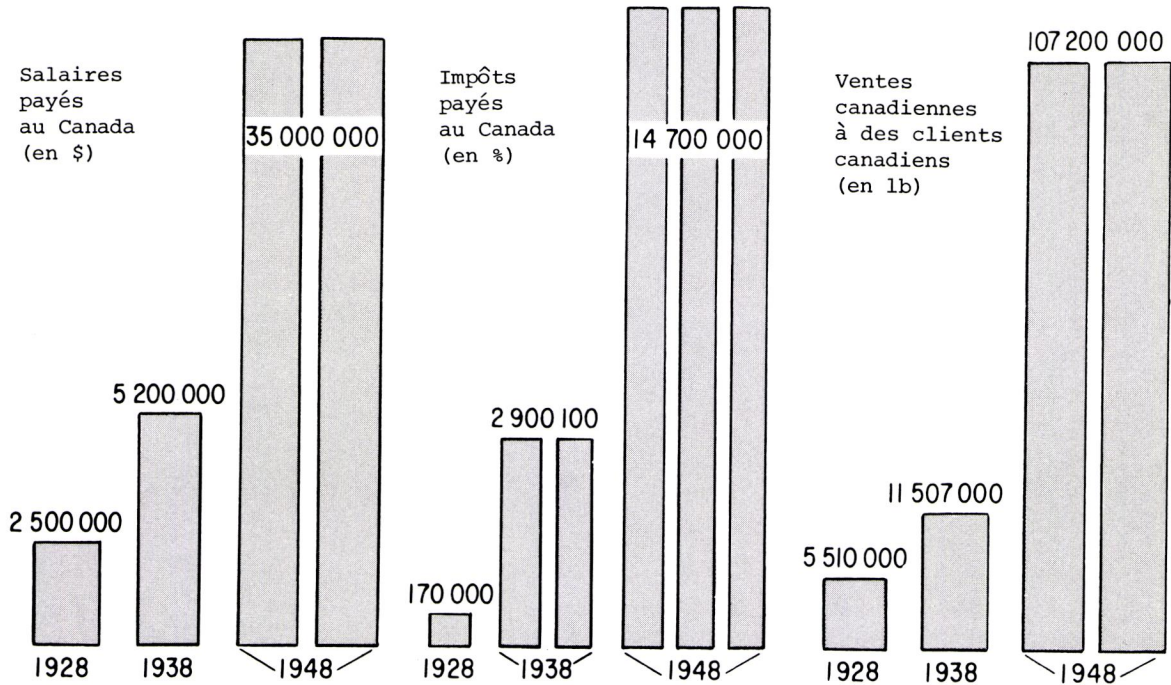
Pour ajouter à la description précédente, précisons que la Guyane britannique était le principal fournisseur de bauxite de Limited et que la production canadienne d'aluminium brut était l'activité la plus importante du groupe Aluminium Limited, dont 86 % devaient être exportés en raison de la taille restreinte du marché canadien. La moitié environ des exportations étaient livrées au Royaume-Uni, un cinquième prenait le chemin des Etats-Unis et le reste allait à 46 autres pays. Une partie de la production canadienne d'aluminium était exportée aux filiales et aux participations de Limited effectuant la transformation au Royaume-Uni, en Suisse, en Australie, en Inde, au Danemark, aux Pays-Bas, en Chine et dans le protectorat de Aden. Il est intéressant de noter qu'une filiale de transformation était en construction en 1946 dans la République sud-africaine. La question de la responsabilité sociale de Aluminium Limited et de ses investissements en République sud-africaine sont devenus ces dernières années le sujet de contestation de certains groupes de pression au Canada.

La contribution de Aluminium Limited au Canada en salaires et en impôts payés au Canada, en ventes faites au Canada à des clients canadiens et en livraisons d'aluminium canadien au Canada et à l'étranger pour les années 1928 (l'année du début de la première phase de croissance), 1938 (début de la deuxième phase de croissance) et 1948 (le commencement de la troisième phase) est illustrée au graphique 2. En l'espace de vingt ans, les salaires payés au Canada ont augmenté de 1 400 % (de 2,5 à 35 millions) et les impôts payés au Canada se sont accrus de 8 647 % (de 0,17 à 14,7 millions de dollars).

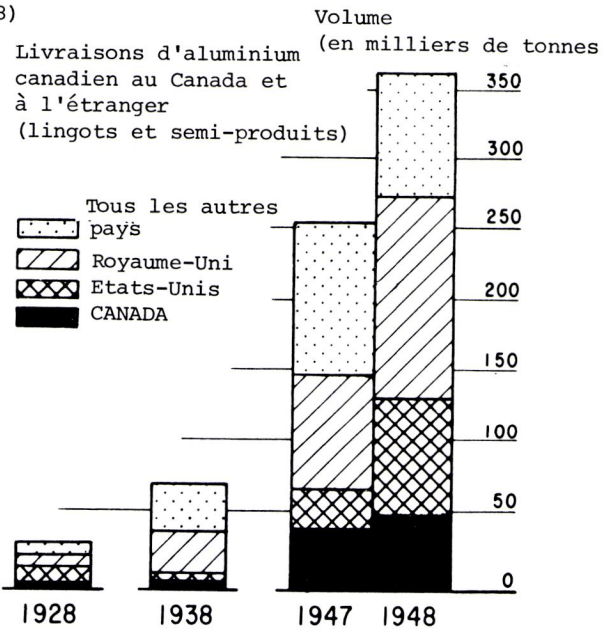
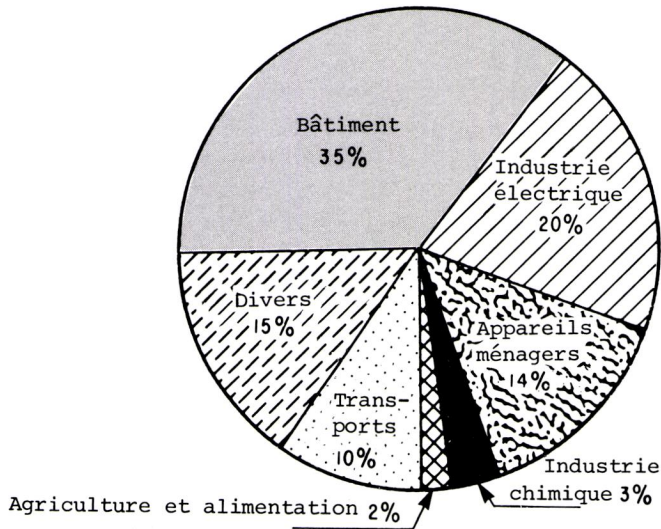
Avant de donner les faits saillants de l'expansion qu'a connue Aluminium Limited (Alcan) au cours de cette phase, il faut noter deux points importants : premièrement, la naissance d'un certain nombre de nouveaux producteurs d'aluminium aux Etats-Unis et, deuxièmement, l'expansion de l'industrie nord-américaine de l'aluminium, stimulée par la guerre de Corée. Avant la Seconde Guerre mondiale, Alcoa et Alcan étaient les principaux producteurs d'aluminium en Amérique du Nord. Pour répondre aux besoins créés par la guerre, le gouvernement américain aida à financer la construction d'usines d'aluminium représentant une mise de fonds de 790 millions de dollars et ce faisant, fit sextupler la capacité de production⁴⁸. A la fin du conflit, les usines d'aluminium appartenant au gouvernement furent revendues au secteur privé, plus précisément à Reynolds Metal et à Kaiser Aluminum and Chemical Ltd, qui devenaient ainsi les troisième et quatrième grands producteurs d'aluminium primaire en Amérique du Nord. Le gouvernement américain estimait que Alcoa bénéficiait d'une position de monopole dans l'industrie américaine de l'aluminium et s'efforça donc de susciter une concurrence en contraignant Alcoa à renoncer à ses brevets, en favorisant Reynolds et Kaiser par l'aménagement de nouvelles installations et en mettant sur le marché les surplus d'aluminium du gouvernement à des prix attractifs.

L'ouverture des hostilités en Corée et la participation du gouvernement américain à ce conflit inaugurèrent une deuxième phase d'expansion des usines de production d'aluminium brut et de transformation. Comme lors de la Seconde Guerre mondiale, Alcan profita de ce programme d'aide à l'expansion. Pour répondre aux besoins du gouvernement américain, d'aluminium, des firmes comme Alcoa et Kaiser passèrent des contrats portant sur l'achat de 786 000 tonnes de métal Alcan, échelonné sur un certain nombre d'années. Le contrat de

Graphique 2
 Aluminium Limited et filiales consolidées
 Croissance des filiales en l'espace de vingt ans, de 1928 à 1948



Distribution de l'aluminium par utilisateurs (1948)
 (CANADA)



Source : Aluminium Limited, *Coup d'oeil sur l'année 1948*, p. 12.

Kaiser se termina en 1958, et Alcoa réussit à faire annuler son engagement d'achat au début de 1960. Alcan conclut des contrats analogues de vente échelonnée sur plusieurs années avec d'autres producteurs d'aluminium primaire et entreprises de transformation indépendantes américaines⁴⁹, mais Alcan n'avait pas conclu, avec le gouvernement américain, de contrats directs pour constituer des stocks de réserve.

A la fin de la Seconde Guerre mondiale et des hostilités en Corée au début des années 1950 la demande civile, longtemps contenue, de biens de consommation marque la quatrième grande période de croissance de l'industrie nord-américaine de l'aluminium. Les trois précédentes périodes de croissance avaient été la Première Guerre mondiale, les années 1920 et la Seconde Guerre mondiale. Comme ce fut le cas au cours des trois phases d'expansion précédentes, Alcan investit surtout dans l'expansion de sa production d'aluminium primaire. Contrairement aux trois principaux producteurs américains (Alcoa, Reynolds et Kaiser), qui avaient investi énormément à la fois dans la production et la transformation, Alcan continua à axer sa stratégie sur la production d'aluminium pour les autres producteurs d'aluminium primaire, c'est-à-dire être fournisseur de métal brut aux autres producteurs⁵⁰.

Pour bien asseoir son rôle traditionnel de fournisseur d'aluminium brut, Alcan investit beaucoup dans l'expansion de ses installations d'extraction, de ses usines d'électrolyse et de ses centrales électriques au Canada et à l'étranger. Le président Nathanael V. Davis a expliqué cette stratégie en 1960 :

" Les années 1950 ont été marquées par la construction de Kitimat et de trois autres centrales hydro-électriques dans la région du Saguenay. Notre puissance génératrice a ainsi été portée de 2 millions à 4 650 000 cv au cours de la dernière décennie. Nous avons maintenant augmenté considérablement notre capacité de production d'aluminium, qui est de 750 000 tonnes (exception faite de l'usine d'électrolyse de Beauharnois, qui est maintenant louée à bail à d'autres entreprises), mais nous avons créé aussi la base nécessaire en énergie électrique et en matières premières pour nous permettre de porter la production à un million de tonnes par an dès que la demande le justifiera, à un coût relativement faible par tonne supplémentaire produite. Plus d'un milliard de dollars ont été consacrés dans les années 1950 à ces nouvelles usines de production et à ces nouvelles centrales électriques, aux installations d'extraction de bauxite et aux usines d'alumine et de transformation. Pour réaliser cette expansion, nous avons emprunté près de 700 millions de dollars sur les marchés financiers privés du monde.

" ... Nous avons agrandi considérablement nos installations de production d'aluminium brut au cours des années 1950, mais l'expansion de nos usines de transformation n'a pas suivi le même rythme⁵¹. "

Au cours de cette phase de l'évolution de Alcan, devenue grande entreprise multinationale, son investissement le plus considérable au Canada a été fait en Colombie britannique. Cela ne veut pas dire cependant, que les activités de Alcan dans le Québec aient été réduites en importance.

D'ailleurs, un an avant sa retraite, E. K. Davis tint les propos suivants devant les actionnaires de Alcan lors de l'assemblée annuelle de 1946 :

" L'objectif principal de l'entreprise dans laquelle est placé votre argent est, comme toujours, l'aménagement à des fins industrielles (principalement la production d'aluminium) d'une étroite bande de terre de 30 milles de long s'élevant à une extrémité à environ 300 pieds au-dessus de l'autre extrémité et par-dessus laquelle coulent avec une belle régularité quelque 50 000 pieds cubes d'eau à la seconde⁵². "

Les propos de M. Davis reconnaissaient l'importance du potentiel en énergie hydro-électrique de la rivière Saguenay, à partir du lac Saint-Jean jusqu'à l'endroit où elle est soumise à la marée, qui fournit l'énergie pour l'usine d'électrolyse et les usines chimiques de Alcan. Au lendemain de la guerre, deux usines de produits chimiques ont été construites à Arvida, soit une usine de magnésium et une usine de chlore caustique. En 1948, une grande usine de laminage de fil-machine automatisée est entrée en exploitation à Arvida. Un nouveau laboratoire de recherche et développement a été également construit vers la même époque à Arvida pour les matières premières, les produits chimiques et les procédés d'électrolyse. Alcan a consacré de nouveaux investissements à la production d'énergie au Québec entre 1951 et 1956, construisant des centrales à Chute-du-Diable, à Chute-à-la-Savane et à Chute-des-Passes, toutes sur la rivière Péribonka⁵³.

Les investissements en Colombie britannique

Après la Seconde Guerre mondiale, Alcan fut invitée par de nombreux gouvernements à étudier leur potentiel hydro-électrique en vue d'investir dans l'implantation d'usines d'électrolyse locales. La société a fait faire des études sur des emplacements propices en Côte-de-l'Or (aujourd'hui le Ghana), dans le Bornéo septentrional britannique, en Nouvelle-Zélande, au Venezuela et en Guyane britannique. Au Canada, Alcan a étudié les possibilités qu'offraient les chutes de la rivière Hamilton (maintenant appelées chutes Churchill), ainsi que des emplacements en Colombie britannique.

Le 30 décembre 1950, Alcan a signé un accord avec le gouvernement de la Colombie britannique pour la réalisation d'un complexe hydro-électrique gigantesque dans la région de Kemano-Nechako, comprenant la construction d'une usine d'électrolyse et une ville à l'embouchure de la rivière Kitimat⁵⁴. Moins de quatre ans plus tard, le premier lingot était coulé à l'usine située dans le centre-nord de la Colombie britannique en août 1954⁵⁵. La direction de la société a décrit le complexe de Kitimat en ces termes :

" Alcan a réalisé au coût de 450 millions de dollars un des complexes industriels les plus grandioses au monde. Sa construction a comporté cinq réalisations techniques de la plus grande audace. Premièrement, la construction d'un barrage pour retenir les eaux d'une série de lacs. Deuxièmement, le percement d'un tunnel de 10 milles à travers la barrière de montagnes pour amener les eaux tombant d'une grande hauteur. Troisièmement, la construction d'une centrale électrique à l'intérieur d'une montagne pour transformer l'énergie des eaux impétueuses en électricité. Quatrièmement, l'aménagement d'une ligne de transport pour

amener l'énergie à l'usine d'électrolyse. Et enfin, la construction de l'usine et de la ville⁵⁶. "

La décision de construire l'usine d'électrolyse à Kitimat avait été conditionnée par un certain nombre de facteurs, et les facteurs politiques n'étaient pas les moindres. A cette époque, en effet, le climat politique au Canada était plus stable et plus hospitalier pour l'entreprise privée que dans la plupart des autres pays. Il y avait aussi d'autres facteurs déterminants, comme la proximité géographique d'énergie hydraulique pouvant être aménagée à Kemano; l'accès facile et rapide à un port océanique et à des communications par voie ferrée (CN); amplement d'espace pour l'aménagement d'une grande ville; des conditions climatiques supportables et une position stratégique pour pénétrer sur les marchés importants de l'ouest des Etats-Unis et des pays riverains du Pacifique, dont le Japon. Pour approvisionner les installations de Kitimat en alumine, Alcan a entrepris la construction d'une grande usine d'alumine en Jamaïque. Sa filiale en Jamaïque, Aljam, allait devenir aussi importante pour Kitimat que Demerara Bauxite Company en Guyane britannique l'était pour Arvida. Dans ce dernier cas, cependant, c'est la bauxite plutôt que l'alumine qui était la matière première de base. Bref, c'est la bauxite antillaise transformée grâce à l'énergie hydro-électrique canadienne qui a contribué à faire de Alcan un des grands producteurs d'aluminium dans le monde.

Lorsque fut prise la décision de construire l'usine d'électrolyse de Kitimat, il n'y avait aucune installation dans la région pour loger les employés de Alcan. Il fallut donc construire une ville et c'est à Alcan qu'il revint d'entreprendre ces travaux et d'aider à les financer. Au départ, Alcan était déterminée à ne pas créer une ville patronale. Contrairement à la situation à Arvida, Alcan s'efforça délibérément d'éviter de devenir, à Kitimat, propriétaire des maisons des employés ou des établissements commerciaux. Plutôt que de posséder les maisons, la société aida ses employés permanents à en financer l'acquisition. (Il faut noter qu'en 1976 quelques maisons seulement sont encore la propriété de Alcan à Arvida. Elles ont toutes été vendues depuis à des employés permanents de Alcan grâce à des modalités de paiement à long terme particulièrement attrayantes.)

Le fait pour l'entreprise d'être propriétaire des maisons des employés a un relent de paternalisme, ce que Alcan a voulu éviter à tout prix. A cette fin, Alcan a chargé une firme d'urbanistes new-yorkaise, Mayer and Whittlesey, de dresser le plan d'aménagement de Kitimat, pour que la ville se développe d'une façon harmonieuse et ne devienne pas ville chantier ou une localité appartenant à l'entreprise et gérée par elle⁵⁷. Ce dernier problème n'était pas plus facile à résoudre à Kitimat qu'à Arvida. La ville de Kitimat obtint sa charte du gouvernement de la Colombie britannique en 1954, et un employé de Alcan, Bill Sparks, en fut élu le premier maire.

A Arvida et à Kitimat, par suite de son rôle prépondérant, de ses investissements, de ses installations industrielles et du nombre de ses employés, il est pratiquement impossible pour Alcan et son personnel de ne pas exercer une influence déterminante sur le caractère économique, politique, social et culturel de la ville. En 1975, par exemple, Alcan avait quelque 3 000 employés à son complexe de Kitimat-Kemano, et la population totale de la localité était d'environ 13 500 habitants. En supposant que chaque employé

a en moyenne deux personnes à charge, cela signifie que la part de la population reliée directement à Alcan comptait 8 400 personnes, soit presque les deux tiers du total. Il y a aussi ceux qui dépendent indirectement de Alcan, c'est-à-dire les personnes employées dans les services de l'infrastructure, personnel médical, enseignants, personnes affectées aux loisirs, au culte, dont le nombre serait assez important, ce qui fait que la population de la ville dépend dans une grande mesure pour sa subsistance des activités de Alcan. Ce phénomène est devenu on ne peut plus évident avec l'interruption de l'expansion en 1957, (qui a été) provoquée par une capacité de production mondiale excédentaire par rapport aux besoins⁵⁸.

A la fin des années 1950, Alcan fit l'acquisition d'installations de transformation en Colombie britannique. A la fin de 1956 et au début de 1957, Alcan se porta acquéreur de l'actif de Pacific Coast Aluminum Limited (PACOA) et aménagea ses propres installations à Vancouver, dont une usine de profilés, une usine de conducteurs et, par la suite, une fabrique de barres sur l'emplacement de l'usine de conducteurs. La méthode utilisée à Arvida et ailleurs au Québec, consistant à investir d'abord dans la production d'énergie électrique et d'aluminium et ensuite dans des installations de transformation, a été également adoptée dans les années 1950 à Kitimat et ailleurs en Colombie britannique.

L'aluminium du Canada

La principale filiale d'exploitation de Alcan, Aluminum Company of Canada, Ltd (Alcan Canada) a été dirigée par R. E. Powell au cours de ses trente années de croissance, de 1928 à 1957. De 1929 à 1937, R. E. Powell fut vice-président de la société canadienne, succédant à E. K. Davis au poste de président de Alcan Canada en janvier 1937. M. Davis conserva cependant son poste de chef de la direction de Alcan. Il faut noter deux éléments intéressants au sujet de la relation au niveau de la structure d'organisation entre Alcan et Alcan Canada avant 1957. Primo, la direction générale de Alcan comptait peu de membres et, secundo, les dirigeants de premier rang, le président E. K. Davis et ses vice-présidents, avaient leurs bureaux à Boston et à New York. Selon M. Whitaker, un ancien vice-président de Alcan Canada :

" E. K. Davis avait pour habitude de dire que dans une entreprise d'envergure internationale, les membres de la direction générale peuvent accomplir un meilleur travail avec un oeil plus détaché et mieux formuler la stratégie à long terme s'ils sont suffisamment éloignés des problèmes de gestion courante⁵⁹. "

M. Whitaker dit qu'après 1957, l'orientation préconisée par E. K. Davis a été sapée par des pressions internes et externes. Les pressions internes provenaient du désir des dirigeants des sociétés de services de Alcan de jouer un rôle plus important dans les affaires du groupe Alcan et, par conséquent, dans les mécanismes de prise de décision de Alcan Canada. Les cinq sociétés de services qui avaient alors la responsabilité de la gestion des investissements de Aluminium Limited étaient les suivantes : Alcan International (ventes); Aluminium Fiduciaries (personnel); Aluminium Laboratories (recherche et ingénierie); Aluminium Secretariat (relations publiques et contentieux)

et Aluminium Securities (finances). Ces cinq sociétés fournissaient leurs services par contrat aux sociétés du secteur exploitation, comme Alcan Canada, contre rémunération. Il faut noter à cet égard que chacune des sociétés de services était dirigée par un président qui avait également un poste de vice-président dans la fonction correspondante à la direction générale de Alcan; par exemple, le président de Aluminium Securities était également vice-président et directeur général des services financiers de Alcan.

La pression externe du nationalisme canadien croissant semble avoir eu pour effet d'aider les dirigeants des sociétés de services à faire valoir la nécessité d'une plus grande centralisation des membres de la direction générale au siège social à Montréal. M. Whitaker dit ce qui suit à ce sujet :

" ... s'ajoutant au nationalisme canadien croissant, l'importance des divisions directoriales privées de grands patrons sur place et le désir de plusieurs cadres montréalais de voir ce changement s'opérer sont probablement autant de raisons qui ont été à l'origine de la décision⁶⁰. "

La canadianisation de Alcan était amorcée, à la fois sur le plan de la répartition du capital-actions et de la direction. Ainsi, les actionnaires domiciliés aux Etats-Unis détenaient environ les trois quarts des actions au cours des années 1950, alors qu'ils n'en ont qu'à peine la moitié aujourd'hui, tandis que les actionnaires domiciliés au Canada en détiennent désormais près de la moitié au lieu d'environ le quart.

Intégration verticale et loi antimonopole

Comme on l'a indiqué précédemment, la stratégie initiale de commercialisation de Alcan visait à en faire le plus important fournisseur d'aluminium brut au monde par l'aménagement au Canada d'usines d'électrolyse et de complexes hydro-électriques fournissant de l'énergie à bon marché. La direction de la société en était arrivée à la conclusion que les pays dotés de grandes usines de transformation, mais dépourvus de sources d'énergie hydro-électrique à bon marché, considéreraient le Canada comme une des principales sources d'approvisionnement en aluminium brut à bas prix. Entre 1950 et 1956, Alcan a donc investi 560 millions de dollars (y compris l'énergie), pour porter sa capacité de production d'aluminium primaire de 475 000 à 670 000 tonnes. Un programme d'investissement de 350 millions de dollars fut mis en oeuvre en 1957 pour accroître de nouveau la capacité de production et la porter à un million de tonnes en 1960; mais l'offre d'aluminium était trop élevée par rapport à la demande en 1958-1959 et seule une petite partie du programme d'expansion était terminée en 1960⁶¹.

" En 1957, il était déjà évident que toute la stratégie de commercialisation de l'entreprise avait été mal conçue. L'industrie mondiale de l'aluminium entra dans une période de changement rapide. Encouragé par le prix du lingot d'aluminium à 26 cents la livre, un rendement très élevé sur le capital investi et la protection douanière, les entreprises commencèrent à s'organiser pour construire de nouvelles usines d'aluminium près des autres marchés du monde, malgré le coût plus élevé de l'énergie. Cela eut pour conséquence de rétrécir la part du marché mondial de l'aluminium qu'avait Alcan. Les fortes augmentations de la

capacité de production des Etats-Unis et la concurrence accrue, en particulier de la France et de la Norvège, firent du tort à Alcan sur le vaste marché américain. Alcoa, Reynolds Metals et Kaiser (chacune avec sa capacité de production dépassant la demande) pénétrèrent agressivement sur le marché du Royaume-Uni, balayant la prédominance presque totale de Alcan sur ce marché au début des années 1950 et la réduisant à 40 % en 1960. La part de Alcan dans le marché canadien a également baissé lorsque Canadian British Aluminium Company (qui appartient maintenant à Reynolds) a mis en service son usine d'électrolyse. En raison de la concurrence accrue, la part de Alcan du marché mondial de l'aluminium a fléchi de 23 % en 1952-1954 à 13 % en 1964 et à 13,4 % en 1972. Le changement des méthodes de commercialisation dans le monde a contraint Alcan à passer de l'intégration verticale en amont à l'intégration (ou concentration) en aval. La capacité de production des usines de transformation existantes fut augmentée, et de nouvelles usines furent construites ou acquises dans des régions où la consommation promettait d'augmenter. De 1951 à 1959, les dépenses en immobilisations pour la transformation et les débouchés captifs ont été de 58 millions de dollars, alors que dans les treize années qui ont suivi, elles ont atteint 756 millions⁶². "

L'évolution de Alcan doit être examinée en fonction de son rôle par rapport à Alcoa et à la suite des décisions de la commission antimonopole des Etats-Unis qui influèrent sur la croissance de Alcoa et, par ricochet, sur celle de Alcan. Il faut étudier trois aspects intimement liés, premièrement, l'étendue et la raison de la concentration ou intégration verticale entreprise par Alcoa; deuxièmement, la séparation de la direction de Alcan de celle de Alcoa après 1928 et troisièmement, les conséquences des décisions de la commission antimonopole. Il était allégué, premièrement, que Alcoa utilisait l'intégration verticale pour perpétuer son emprise sur le marché, et deuxièmement, que la constitution de Alcan en société autonome en 1928 n'a pas abouti à la formation d'un centre de direction distinct et indépendant de Alcoa⁶³. Le troisième aspect est l'incidence des décisions de la commission antimonopole sur l'évolution de Alcan et les conditions de concurrence pour Alcan et Alcoa.

L'intégration ou concentration verticale

Sur la question générale de l'intégration verticale, deux points de vue contradictoires s'affrontent : l'un veut que les entreprises s'engagent dans la voie de l'intégration verticale pour accroître leur force sur le marché, et l'autre, que les entreprises réduisent leurs frais d'exploitation en procédant à une concentration verticale, soit du fait d'une efficacité accrue découlant de la complémentarité technique dans la production, comme par exemple une économie d'énergie, soit par suite d'économies réalisées sur le coût des transactions effectuées sur le marché, en faisant ces transactions à l'intérieur même des entreprises⁶⁴. Comme on l'a montré, Alcoa a dû intégrer en aval dans la transformation avant la Première Guerre mondiale afin de faire accepter l'aluminium dans les utilisations finales en concurrence avec les métaux plus connus. A ce moment-là, l'intégration en aval fut une tactique de commercialisation nécessaire. L'autre tactique aurait été que Alcoa se rende auprès des utilisateurs finaux et leur démontre la supériorité

de l'aluminium dans l'espoir qu'ils deviennent des acheteurs. Fabriquer des produits finis rivalisant avec les produits finis existants était presque sûrement la façon la moins coûteuse de pénétrer sur le marché, même si Alcoa courait le risque d'échouer. La Première, puis la Seconde Guerre mondiale ont contribué d'une façon extraordinaire à faire connaître l'aluminium, ses utilisations militaires ayant été multiples.

Dans les années 1930, une pénétration considérable avait été effectuée dans la transformation, et des plaintes avaient été formulées à l'effet que Alcoa, en tant que fournisseur de métal, plaçait les fabricants indépendants dans un goulot d'étranglement en réduisant l'écart entre le prix que les fabricants indépendants payaient le métal et le prix auquel ils étaient en mesure de vendre les produits finis pouvant concurrencer ceux de Alcoa⁶⁵. Par conséquent, on peut faire valoir que l'intégration en aval a tout à la fois encouragé et restreint la concurrence. L'importance de la limitation de la concurrence est en grande partie fonction des autres sources auxquelles les entreprises indépendantes peuvent s'approvisionner en métal brut. Or, ces sources étaient limitées parce que Alcoa était l'unique producteur américain de métal brut, et les importations étaient elles aussi limitées par le jeu des cartels à l'extérieur des Etats-Unis⁶⁶.

L'intégration en amont dans la production d'alumine, l'extraction de la bauxite et la production d'énergie hydro-électrique a été entreprise par Alcoa afin de réduire les risques pour ses investissements dans la production d'aluminium, et, par la suite, dans la transformation, et aussi pour décourager l'implantation d'autres producteurs aux Etats-Unis. Il faut noter que Alcoa, qui n'avait à craindre aucune concurrence de la part des autres producteurs américains, a dû quand même, et dès le tout début, affronter la concurrence des importations des producteurs européens. Comme ces producteurs possédaient en propriété exclusive ou en participation leurs propres sources de bauxite et d'alumine, Alcoa n'avait pas d'autre choix que de s'assurer elle aussi ses propres sources de matières premières, car on ne pouvait aucunement escompter que se développe, pour la bauxite et l'alumine un marché ouvert, qui aurait assuré à Alcoa un approvisionnement continu à un prix concurrentiel. Par conséquent, l'intégration en amont devenait impérative pour Alcoa vu la conjoncture internationale, et cette tactique l'aidera à s'imposer sur le marché américain. Les investissements de Alcoa dans l'aménagement de complexes hydro-électriques en Amérique du Nord semblent être anticoncurrentiels, mais les investissements ultérieurs de Alcan à Kitimat, et les autres complexes des chutes Churchill et de la baie James montrent qu'il est erroné de penser que Alcoa aurait pu monopoliser la production d'énergie hydro-électrique à bon marché au Canada.

Le rôle de Alcan dans ce processus d'intégration découle directement de la stratégie de Alcoa. Au début, Alcan fournissait des quantités importantes d'énergie hydro-électrique à Alcoa et produisait un peu d'aluminium et très peu de produits transformés. Par la suite, Alcan fournissait surtout de l'énergie hydro-électrique et de l'aluminium brut. Toutefois, à la suite de la réorganisation de 1928, qui a fait de Alcan une société autonome au Canada, celle-ci est devenue propriétaire et société mère de toutes les compagnies étrangères de Alcoa (à l'exception des gisements de bauxite au Surinam). Le changement principal, sur le plan de la structure d'organisation et du fait de la décision de Alcoa, fut pour Alcan l'intégration en amont

dans l'extraction de la bauxite. Cette situation n'a pas modifié la position de marché de Alcoa tant qu'elle a eu accès en quantités suffisantes à la bauxite ou à l'aluminium brut de Alcan. Tel fut le cas jusqu'en 1950, lorsque le juge Knox rendit sa décision concernant les correctifs à apporter après la guerre à l'industrie américaine de l'aluminium, en se fondant sur la décision de 1945 de la Circuit Court of Appeals, qui avait statué que Alcoa monopolisait effectivement le marché américain de l'aluminium brut⁶⁷.

Lois antimonopoles

Avant d'examiner les circonstances particulières qui ont mené à la décision du tribunal, en 1950, il est utile de prendre connaissance de certains faits connexes. En 1912, Alcoa signa un jugement d'expédient (*consent agreement*) aux Etats-Unis par lequel elle acceptait de n'être partie à aucune entente pour former un cartel susceptible de nuire à la concurrence normale, de ne pas contraindre les fournisseurs de bauxite à refuser d'approvisionner les autres producteurs d'aluminium et de ne pas limiter les approvisionnements ni de demander des prix excessifs aux entreprises indépendantes⁶⁸. Cinq jours après avoir signé le jugement d'expédient, les cinq producteurs européens et Alcan signaient une entente pour former le cinquième cartel, entente qui restreignait la concurrence dans le monde entier en attribuant à chacun une part du marché. Le représentant de Alcoa au sein de ce cartel était Alcan, ce qui non seulement était licite aux termes de la loi américaine, mais Alcoa avait en outre pris soin d'aviser par écrit la commission d'enquête américaine sur les monopoles de la participation de Alcan⁶⁹. Les autorités américaines reconnaissaient donc qu'il était nécessaire de stabiliser le marché mondial de l'aluminium, pourvu qu'aucune entreprise américaine ne fût directement partie à cette entente pour former un cartel et que rien dans l'entente ne se rapportât directement à la restriction de la concurrence des importations aux Etats-Unis.

Alcoa était par conséquent une société déjà connue du département des enquêtes sur les monopoles lorsque la principale poursuite impliquant Alcoa et Alcan fut intentée, en 1937, pour n'être classée officiellement que vingt ans plus tard. Les principaux événements de cette affaire sont indiqués par ordre chronologique au tableau 3.

Le 23 avril 1937, le gouvernement américain enregistrait une requête devant un tribunal de district accusant Alcoa de monopoliser le commerce entre les Etats et avec l'étranger, en particulier dans la production et la vente d'aluminium brut. Le tribunal de district rendit un verdict en faveur de Alcoa, rejetant la plainte le 23 juillet 1942. Le gouvernement interjeta appel en Cour suprême des Etats-Unis, mais à cause de l'absence de quorum, l'appel fut entendu par la cour d'appel du deuxième circuit. La cour d'appel maintint la décision du tribunal de district, mais statua que Alcoa avait monopolisé d'une façon illicite le marché de l'aluminium primaire contrairement aux dispositions de l'article 2 de la loi Sherman. Toutefois, la cour d'appel décida qu'il fallait attendre la fin des hostilités pour apporter un correctif, qui devrait alors tenir compte de la façon dont s'exerce la concurrence dans l'industrie de l'aluminium.

Tableau 3
L'affaire *Alcoa*
Chronologie

- Avril 1937 Le secrétariat américain à la Justice dépose une requête aux termes des lois antimonopoles américaines, citant comme défendeurs Aluminum Company of America (Alcoa), 25 de ses filiales et participations, y compris Alcan, et 37 de ses administrateurs, dirigeants et actionnaires. La requête allègue que Alcoa a monopolisé la production d'aluminium de première fusion et la vente de tôles, d'alliages, de barres, etc., aux Etats-Unis.
- Juin 1938 Le procès, présidé par le juge Caffey, s'ouvre devant le tribunal de district et se poursuit jusqu'en août 1940.
- Septembre 1941 Le juge Caffey rend le jugement du district en faveur des défendeurs. (*Federal Supplement*, vol. XLIV, p. 97.)
- Juillet 1942 La cour de district prononce officiellement son jugement et rejette la requête. Le demandeur (le gouvernement) fait appel du jugement. L'appel est entendu par la cour d'appel de circuit parce que le quorum de juges n'a pu être atteint en Cour suprême.
- Mars 1945 La cour d'appel de circuit rend son verdict, qui maintient le jugement de la cour de district, mais statue que Alcoa monopolise effectivement le marché de l'aluminium brut. Le tribunal de circuit expose qu'après les hostilités, un jugement devra être rendu concernant le correctif approprié à la monopolisation du marché de l'aluminium brut. La dissolution de Alcoa ne doit être effectuée que si elle apporte un correctif.
- Mars 1947 Alcoa fait valoir qu'elle ne monopolise plus le marché de l'aluminium brut.
- Septembre 1948 Le gouvernement fait valoir que Alcoa continue de monopoliser le marché de l'aluminium brut et qu'il faut ordonner le dessaisissement.
- Mars 1949 Un procès portant sur ces allégations s'ouvre en cour de district et se poursuit jusqu'en janvier 1950.
- Juin 1950 Le juge Knox rend son jugement quant au correctif approprié en se fondant sur la preuve de septembre 1949. Il ne se soucie pas de déterminer s'il y a eu ou non violation de la loi Sherman. Le principal aspect du jugement est que l'on enjoigne les actionnaires de Alcoa de se dessaisir de leurs actions de Limited ou de Alcoa.

Tableau 3 (suite)

- Janvier 1951 Le tribunal ordonne aux porteurs d'actions de s'en départir sur une période de dix ans. Durant la période de liquidation, trois administrateurs sont nommés par le tribunal pour exercer les droits de vote afférents aux actions de Aluminium Limited qui doivent être liquidées. Les administrateurs sont Donald K. David, John L. Sullivan et Chemical Corn Exchange Bank, représentée par N. Baxter Jackson. Les trois administrateurs sont élus par le conseil d'administration de Aluminium Limited.
- Décembre 1957 Les dispositions concernant les administrateurs deviennent caduques, mais les administrateurs demeurent au sein du conseil d'administration, et les restrictions concernant le droit de vote s'appliquent au petit nombre d'actions qui restent à liquider*.

Source : *U.S. c. Alcoa*, (*Federal Supplement*, vol XCI, p. 333), 2 juin 1950, qui se réfère au jugement du tribunal de district de 1942 (*Federal Supplement*, vol XLIV, p. 97) et au jugement de la cour d'appel de circuit de 1945 (*Federal Supplement*, vol. CXLVIII, 2d, p. 416).

* En conséquence de l'ordonnance du tribunal, 1 292 175 actions de Aluminium Limited ont dû être liquidées et 524 195 autres actions ont été volontairement déferées à la juridiction du tribunal pour que les administrateurs votent, mais non pour les liquider. Ces deux blocs d'actions représentaient 35 et 14 % respectivement du capital-actions de Aluminium Limited. En 1957, 80 % des 1 292 175 actions avaient été liquidées et le reste représentait 5 % du capital-actions de Aluminium Limited : les actions frappées par certaines restrictions au sujet du droit de vote représentaient 9 % des actions de Aluminium Limited.

Le 2 juin 1950, il revint au juge John C. Knox, du tribunal de district fédéral, S. D. de New York, d'apprécier les conditions de concurrence existant dans l'industrie de l'aluminium. Une étude détaillée de l'industrie américaine, de 1947 à 1949, fut entreprise. Elle portait sur les différentes étapes de la production, la concurrence entre l'aluminium de première fusion et l'aluminium de deuxième fusion, les parts du marché occupées par Alcoa, Reynolds, Kaiser et les importations, les coûts de production comparatifs entre les différentes entreprises, la situation financière de chacune des firmes, la liquidation des installations de production construite durant la guerre et la question des brevets. Cependant, un des éléments importants de l'appréciation était une analyse du rôle passé, présent et futur de Aluminium Limited comme force de concurrence sur le marché américain.

L'étude détaillée du juge Knox donne un aperçu très intéressant des relations entre une grande société, Alcoa, et divers organismes du gouvernement américain au cours d'une période de dix ans⁷⁰. Le juge Knox soutint qu'il avait à décider si dans les conditions actuelles (1949) le monopole de Alcoa a été éliminé et, s'il ne l'est pas, de prendre les mesures nécessaires pour faire en sorte que le monopole ne persiste pas. La question fut tranchée par le tribunal qui ordonna que l'on enjoigne les actionnaires de Alcoa de se dessaisir de leurs actions de Aluminium Limited (Alcan) ou bien de Alcoa et que certains accords contenant des dispositions sur la rétrocession des brevets soient résiliés. Toutefois, ce sont les données de fait et le raisonnement qui ont permis d'aboutir à ces correctifs qui présentent un intérêt et dont nous donnons un aperçu plus loin, pour bien situer Alcan dans toute cette affaire.

Au début, le juge Knox fit siennes les conclusions formulées par le juge Caffey en cour de district, selon lesquelles entre 1928 et 1940 il n'y avait pas eu de rapports illicites entre Alcoa et Aluminium Limited et les activités d'aucune des entreprises n'étaient dominées par l'autre du fait que les principaux actionnaires des deux entreprises étaient les mêmes. Le juge Knox apprécia ensuite ce que soutenait le gouvernement américain, à savoir que depuis 1949 le fait que les principaux actionnaires des deux entreprises étaient les mêmes constituait une menace à la concurrence normale entre Alcoa, Reynolds et Kaiser sur le marché américain et procurait à Alcoa des avantages spéciaux de Alcan que n'avaient ni Reynolds ni Kaiser. Le gouvernement alléguait également que la production d'aluminium brut de Alcan, par les importations, avait été utilisée pour remplacer la propre production de Alcoa afin de réduire la position de marché de Alcoa et prévenir l'ordonnance de liquidation du tribunal.

Le magistrat soutient que l'importance de la concurrence de Aluminium Limited sur le marché américain de l'aluminium brut était très différente en 1949 de ce qu'elle était auparavant, pour les raisons suivantes : premièrement, les frais de production de l'aluminium primaire de l'entreprise ajoutés aux droits de douane américains sur l'aluminium primaire lui permettait d'avoir des coûts moins élevés que Alcoa, Reynolds et Kaiser et sa situation géographique lui donnait un avantage marqué sur le marché du nord-est des Etats-Unis en raison des faibles prix de transport. Deuxièmement, Aluminium Limited était un exportateur important aux Etats-Unis, en Europe et en Asie. L'industrie de l'aluminium sur ces deux continents ayant repris sa vitalité après avoir pansé ses blessures de guerre, plus de la moitié de la production

de l'entreprise serait dirigée vers le marché américain, fournissant par conséquent une concurrence potentielle qui pourrait être exercée si aucune circonstance n'allait la limiter. Troisièmement, en 1947, 96,2 % de l'aluminium exporté par Aluminium Limited aux Etats-Unis ont été vendus à Alcoa, 65,2 % en 1948 et 78,3 % au cours des neuf premiers mois de 1949. Il y avait donc lieu de craindre que Alcoa ne limite dans les faits la concurrence potentielle de l'aluminium primaire de l'entreprise sur le marché américain.

L'essentiel du jugement du tribunal ordonnant que les actionnaires se départissent de leurs actions se trouvait dans l'appréciation finale de ces trois aspects de l'industrie de l'aluminium. On le saisit mieux dans sa formulation originale :

" J'en arrive à la conclusion que l'entente d'achat ne résultait pas d'un effort délibéré de la part de Aluminium Limited pour favoriser Alcoa, mais plus précisément du fait que Aluminium Limited avait de l'aluminium brut à vendre et que Alcoa était l'acheteur le plus accessible et le plus sûr ... Le trait saillant de l'exposé qui précède est que Aluminium Limited a de grandes quantités d'aluminium primaire à vendre aux Etats-Unis. Ces dernières années, cependant, ce métal n'a pas contribué considérablement à encourager la concurrence parce que Alcoa en a absorbé la plus grande part. Il est erroné, je pense, de tirer, uniquement à partir de ce fait, la conclusion qu'il y a favoritisme. Néanmoins, je crois qu'afin de protéger l'intérêt public, comme l'énonce expressément la loi Sherman, il importe au plus haut point que rien ne vienne restreindre la concurrence potentielle que représente désormais la production canadienne.

" ... étant donné que Aluminium Limited est maintenant une force concurrentielle sur le marché intérieur, la relation existant entre Alcoa et Aluminium Limited compromet l'intérêt public à un degré qui n'existait pas lorsque cette affaire a été jugée devant le juge Caffey. Je pense que c'est trop demander que d'escompter que la concurrence entre Alcoa et Aluminium Limited, maintenant qu'elles sont toutes les deux sur le même marché, sera aussi vive et totale que l'exige la loi Sherman. Même s'il peut exister une rivalité active entre elles pour attirer des clients, étant donné que les actionnaires qui détiennent la majorité des actions de ces entreprises n'ont peut-être pas de préférence marquée pour une entreprise plutôt que l'autre quand il s'agit de recevoir des dividendes, il est douteux que les stimulants que constituent la concurrence au niveau des prix et l'efficacité, dont le public tire avantage, puissent exister de la même façon que si ces entreprises étaient totalement dissociées⁷¹. Il faut prendre note du fait que le président de Aluminium Limited, Nathanael V. Davis, âgé de trente-quatre ans seulement, occupe ce poste depuis près de deux ans. Il est le fils de Edward K. Davis, ancien président de Aluminium Limited, aujourd'hui à sa retraite, et neveu de Arthur V. Davis, président du conseil d'administration de Alcoa et son actionnaire individuel le plus important. Lorsqu'il est venu témoigner, le jeune Davis, par son maintien, son attitude et sa compétence m'a laissé une impression favorable. Néanmoins, étant donné qu'il ne possède en son nom que 275 actions de Aluminium Limited et que son oncle Arthur V. Davis est le plus gros actionnaire individuel de Aluminium Limited, puisqu'il possède presque 10 fois plus d'actions

de cette société que Edward K. Davis, il est facile, et même naturel, de présumer que les influences familiales ont joué un certain rôle dans son élévation au poste qu'il occupe. Maintenant que Aluminium Limited est un facteur de concurrence essentiel sur le marché intérieur, il faut prendre acte d'une certaine façon de ces liens familiaux et en tenir compte. Entre personnes normales, la voix du sang est ordinairement la plus forte⁷². "

En somme, bien qu'il n'y eut pas d'infraction à la loi, le pouvoir prépondérant que les actionnaires majoritaires de Alcoa pouvaient exercer sur Aluminium Limited constituait une ressource d'importance économique et c'est ce pouvoir potentiel qui a justifié le correctif décidé par le tribunal.

Une autre argumentation utilisée par le tribunal illustre l'évolution des relations entre Alcoa, Reynolds et Kaiser sur le marché américain depuis 1941, date à laquelle Reynolds s'engagea pour la première fois dans l'industrie de l'aluminium. La question de la vente des usines qui avaient été construites en grande partie par Alcoa avec l'aide gouvernementale durant la guerre était étudiée d'une façon toute particulière. Alcoa avait proposé un plan de liquidation auquel s'opposa le secrétariat américain à la Justice parce qu'il aurait augmenté la part du marché de Alcoa. Il y eut beaucoup de manigances entre les entreprises et les services du gouvernement américain s'occupant de l'application des lois antimonopoles, des brevets et de la liquidation des biens du temps de guerre. A un moment donné, Alcoa remit à presse une lettre de protestation de 45 pages s'élevant contre les propositions concernant la vente des biens formulées dans le rapport d'une commission gouvernementale. Le juge Knox fit à propos de cette lettre le commentaire suivant :

" Ce document soutenait essentiellement que la commission avait énormément exagéré le pouvoir concurrentiel de Alcoa et, conséquemment dans le but de détruire Alcoa, avait proposé un programme de subventions à perpétuité à l'industrie de l'aluminium qui, une fois qu'il aurait été mis en place, ne pourrait jamais plus être retiré. A en juger par le langage intempérant de la lettre de protestation, ses nombreuses affirmations erronées et sa présentation inexacte du rapport en citant des passages hors contexte, on ne peut faire autrement que penser qu'il s'agissait là d'une tentative délibérée de fausser le sens du travail effectué par la commission⁷³. "

Cette intervention de Alcoa, ainsi que ses propositions concernant l'octroi des brevets, devait convaincre le tribunal que Alcoa n'avait pas abandonné de gaieté de coeur la position dominante qu'elle avait avant la guerre et qu'elle ne céda qu'aux instances du tribunal. La question des brevets se posa à propos de la vente des usines du temps de guerre de Alcoa à Reynolds et à Kaiser. Pour utiliser ces usines efficacement, il fallait céder aux entreprises acheteuses les brevets des innovations technologiques qui avaient été mises au point, au moins en partie, avec l'aide gouvernementale. Après des négociations laborieuses, Alcoa accepta de céder sans demander de redevances les brevets portant sur l'affinage de l'alumine, pourvu que tout perfectionnement apporté aux procédés brevetés soit cédé à Alcoa,

également sans redevances, et que celle-ci puisse autoriser d'autres entreprises à exploiter les dits brevets sous licence. Le juge concluait :

" Après étude approfondie de la question, j'en suis arrivé à la conclusion que les dispositions de rétrocession, dans le contexte particulier de cette industrie, constitue une entrave latente au rétablissement de conditions de concurrence conformes à la loi, à tel point que cela exige une mesure corrective appropriée. Les procédés brevetés en question sont essentiels à l'affinage économique de l'alumine⁷⁴. "

En somme, la décision de séparer Aluminium Limited de Alcoa était fondée sur deux ensembles de considérations. Premièrement, on faisait valoir que, pourvu que les deux entreprises soient des entités distinctes, Aluminium Limited pourrait se comporter comme un élément concurrentiel par ses exportations d'aluminium primaire sur le marché intérieur américain et diminuer ainsi la position dominante de Alcoa sur ce marché. Deuxièmement, l'émergence de Reynolds et de Kaiser comme concurrents de Alcoa pourrait être entravée si Alcoa avait une relation privilégiée avec Aluminium Limited, du fait que les actionnaires majoritaires étaient les mêmes dans les deux entreprises. Le comportement même de Alcoa dans la restructuration de l'industrie américaine de l'aluminium après la guerre avait permis de penser qu'elle s'efforceraient de conserver sa position dominante, ce que l'on considérerait ne pas être conforme à la nécessité d'une concurrence effective dans l'industrie.

A la suite du jugement rendu par le tribunal en 1950, la séparation totale de Aluminium Limited (Alcan) et de Alcoa fut consacrée, Aluminium Limited étant la seule propriétaire des filiales étrangères et des installations intégrées qui lui avaient été cédées à la suite de la réorganisation administrative de 1928. Ces deux faits ont eu une influence déterminante sur l'évolution de Aluminium Limited, devenue une société multinationale canadienne. Comme nous l'avons indiqué, le manque d'intégration en aval dans la transformation était dû au rôle, joué par l'entreprise jusqu'en 1950, de fournisseur principal d'aluminium primaire des usines américaines de Alcoa et d'autres marchés outre-mer. Depuis cette époque, Alcan a jugé nécessaire de procéder à une intégration verticale en aval pour s'assurer des débouchés pour son métal.

Alcoa et Aluminium Limited avaient toujours soutenu officiellement qu'elles étaient séparées au niveau de la direction de 1928 à 1950, alors que le gouvernement américain et les autres parties ont soutenu en 1949 que tel n'était pas le cas. De tous les témoignages recueillis à propos de cette question, ceux qui suivent sont les plus explicites. A. V. Davis avait déclaré que Alcoa et Aluminium Limited n'avaient pas été formées pour se faire concurrence, et Roy Hunt avait indiqué que Alcoa n'avait pas l'intention de susciter une concurrence entre les deux entreprises. En outre, en 1937, M. E. Blough, vice-président de Aluminium Limited, faisant état d'une réunion portant sur l'approvisionnement en aluminium d'une usine projetée de moteurs d'avion en Chine déclarait : " Aluminum Company of America a donné l'assurance à Pratt and Whitney qu'elle serait heureuse d'y collaborer ... directement ou indirectement par l'intermédiaire de Aluminium Limited selon ce qui conviendra le mieux⁷⁵. " Ces déclarations, ainsi que l'intégration limitée de Aluminium Limited et le fait qu'elle approvisionne Alcoa en

aluminium brut, porte fortement à croire que jusqu'en 1950, Aluminium Limited était sous l'influence de la direction de Alcoa.

LA STRATEGIE ET LA STRUCTURE DE L'ENTREPRISE

La stratégie de l'entreprise

Dans les économies dominées par l'entreprise privée, les sociétés fonctionnent en état d'incertitude relative, accentuée par les rivalités commerciales généralement provoquées par l'expansion des marchés et le perfectionnement de la technologie. Pour faire face à cette situation, l'entreprise tend normalement à élaborer des stratégies et à créer des structures visant à la rendre imperméable aux pressions concurrentielles les plus fortes. Le présent chapitre traite de l'évolution des stratégies et des structures de Alcan Aluminium Limitée (désignée ici sous le nom de Alcan) de 1958 à 1976.

La stratégie peut être définie comme étant la détermination des buts et des objectifs à long terme fondamentaux d'une entreprise et l'adoption d'orientations et la répartition des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs¹. L'année 1958 apporta un changement fondamental dans la stratégie de Alcan. Dans le rapport annuel de 1958, la direction de l'entreprise énonçait : " La compagnie consacre plus d'énergie à la création et à l'agrandissement d'usines de transformation en vue d'accroître les ventes et l'utilisation des produits d'aluminium et de multiplier les débouchés pour l'aluminium brut dont dispose la compagnie. " Jusqu'à ce moment, la stratégie de mise en marché de Alcan avait consisté à être le principal fournisseur d'aluminium primaire dans le monde par l'aménagement de nouvelles installations hydro-électriques produisant de l'énergie à bon marché au Canada. Il est indéniable que l'application de cette stratégie a grandement profité à l'entreprise pendant de nombreuses années. Néanmoins, le rôle de Alcan comme fournisseur des producteurs d'aluminium se trouva sapé par quelques-uns de ses principaux clients.

En 1956, un certain nombre de clients de Alcan s'engagèrent dans la voie d'une internationalisation de leurs activités, agrandissant leurs propres installations de production, tout en procédant à une intégration verticale en amont, et devenant ainsi de moins en moins tributaire du métal de Alcan. Ainsi, en 1959, Alcoa s'associa à Imperial Chemical Industries (ICI) et fonda Imperial Aluminium Limited, dotée d'installations de transformation au Pays de Galles. Quelques années plus tard, Alcoa et ICI mettaient sur

piéd la plus grande usine d'aluminium de deuxième fusion au Royaume-Uni, en plus d'accroître leur capacité de transformation. En 1960, Kaiser faisait l'acquisition de la moitié des actions de James Booth Aluminium Limited, de Manchester. Cette firme possède de grandes usines de transformation au Royaume-Uni : deux ans après, en 1962, elle construisait le plus grand laminoir à chaud d'Europe. Avant 1957, Alcan était le seul producteur d'aluminium au Canada. A la fin de 1957, Canadian-British Aluminium, formée par des intérêts britanniques et canadiens, commençait à produire de l'aluminium primaire au Canada. En l'espace de quatre ans seulement, la capacité de l'usine d'électrolyse de ce producteur d'aluminium primaire, aujourd'hui propriété de Reynolds Aluminum Company of Canada, était approximativement de 12 % de la capacité de production de Alcan au Canada² et devait atteindre environ 15 % en 1976. Cette croissance de l'industrie mondiale de l'aluminium, commencée en 1957 par l'expansion de la production aux Etats-Unis et en Europe, contribua en partie à créer une capacité de production d'aluminium brut excédentaire, situation qui persista pendant près d'une décennie et fit particulièrement du tort à Alcan.

" N'ayant pas assez de débouchés captifs pour son aluminium brut, Alcan se trouvait dans une position particulièrement vulnérable. Pour faire face à cette situation, Alcan, comme ne l'ignorent pas les actionnaires, augmenta sa propre demande d'aluminium auprès de ses usines d'électrolyse en favorisant l'expansion de ses installations de transformation sur les marchés où pouvaient être créés des débouchés³. "

Intégration en aval dans la transformation

L'entreprise commença donc à investir davantage dans de nouvelles fonctions, plus précisément en intégrant verticalement dans la transformation et en diversifiant sa production par des investissements dans la fabrication de nouveaux produits comportant l'utilisation d'aluminium. Cet important programme d'investissements dans la transformation s'est traduit par une expansion des installations existantes, des acquisitions et l'implantation de nouvelles unités de transformation. Les principaux procédés de transformation sont le matriçage, le moulage, le laminage et l'extrusion. Le point de départ de l'opération de transformation est normalement un lingot rectangulaire ou cylindrique. Les lingots peuvent être obtenus sous différentes formes de l'usine d'électrolyse, selon l'utilisation qu'on veut en faire, ou peuvent être fabriqués à l'usine de transformation même, en refondant le lingot d'aluminium commercial et en le recoulant à la forme désirée après y avoir ajouté des quantités minimales d'autres métaux pour obtenir des alliages. Il faut retenir avant tout que la fabrication d'aluminium primaire est un ensemble de procédés exigeant des dépenses en capital extrêmement élevées par unité de production et que certaines phases de la transformation du métal en biens de consommation conviennent parfaitement aux industries légères nécessitant relativement peu d'immobilisations, sauf dans le cas du laminage des tôles. Cela explique pourquoi il y a des milliers de fabricants de produits d'aluminium indépendants dans l'ensemble du monde non communiste.

Le tableau 4 donne la ventilation des augmentations estimatives des immobilisations de Alcan par catégorie, illustrant le changement considérable survenu dans les investissements de l'entreprise, la priorité étant donnée

Tableau 4

Ventilation de l'augmentation estimative des immobilisations
de Alcan Aluminium par catégorie (en millions de dollars*)

	Total	Electrolyse, alumine, bauxite, etc.	Transformation	Energie électrique
1951	124	33	4	87
1952	186	55	4	127
1953	132	60	2	70
1954	50	23	4	23
1955	71	60	4	7
1956	127	90	7	30
1957	184	104	11	69
1958	106	40	10	56
1959	62	15	12	35
1960	70	36	23	11
1961	66	21	41	4
1962	65	28	37	-
1963	65	22	43	-
1964	67	45	22	-
1965	133	91	42	-
1966	113	33	80	-
1967	176	51	125	-
1968	136	71	65	-
1969	177	72	100	5
1970	171**	76	80	15
1971	168**	95	53	20
1972	128**	83	45	-

Source : Alcan Aluminium Limitée, rapports annuels.

* Les chiffres d'avant 1964 sont en dollars canadiens.

** Y compris les subventions gouvernementales d'expansion de 7 millions,
15 millions et 10 millions de dollars respectivement.

désormais à la transformation plutôt qu'à l'extraction des matières premières et à l'électrolyse. Entre 1951 et 1966, par exemple, l'augmentation des immobilisations a atteint le total de 1,621 milliard de dollars, dont 79 % consacrés aux matières premières, aux usines d'électrolyse et à l'énergie électrique et 21 % à la transformation. De 1967 à 1972, l'augmentation des immobilisations a atteint le total de 956 millions, dont 51 % était pour l'extraction des matières premières, l'électrolyse et l'énergie électrique et 49 % pour la transformation. Cette répartition des ressources visant à atteindre deux objectifs primordiaux, implicites dans la nouvelle stratégie de Alcan pour réduire sa vulnérabilité sur les marchés mondiaux : premièrement, s'engager dans la fabrication de produits de transformation dont la valeur est plus élevée et deuxièmement, s'assurer un débouché pour son aluminium primaire⁴.

Les résultats de Alcan s'améliorèrent considérablement à la suite de l'adoption de la nouvelle stratégie. Ainsi, de 1959 à 1968, période au cours de laquelle Alcan entreprit de réorganiser complètement sa structure, le tonnage des ventes d'aluminium a presque doublé, les revenus bruts ont plus que doublé et le bénéfice net a presque triplé. (Voir le tableau A-1.) On a noté que les investissements de Alcan dans le secteur de la transformation au cours des années 1960 ont considérablement amélioré et renforcé ses bénéfices.

" ... en augmentant le débouché captif de sa propre production d'aluminium brut plutôt qu'en vendant son aluminium sur un marché fortement concurrentiel, Alcan améliora sa rentabilité, grâce à son implantation dans le secteur de la transformation. Au lieu de réaliser un bénéfice de 3,63 cents seulement par livre sur les ventes d'aluminium brut en 1972, l'entreprise a pu réaliser un bénéfice net de 5,16 cents par livre grâce à la transformation. Il est révélateur que l'amélioration du bénéfice ne s'est pas reflétée effectivement avant 1970. A ce moment, les installations de transformation de l'entreprise commencèrent à tirer avantage des économies d'échelle et de l'augmentation du volume des ventes⁵. "

En 1970, cette stratégie d'intégration en aval avait amené l'entreprise au seuil d'une ère nouvelle.

" ... pour la première fois, les livraisons de produits de transformation de toutes formes de Alcan dépassèrent les livraisons d'aluminium primaire. (Voir le tableau A-1.) Les revenus de 1970 de la vente de produits de transformation représentaient presque 70 % du total des revenus des ventes d'aluminium et légèrement plus de 60 % des bénéfices bruts sur ces ventes. Je dois préciser ici que les bénéfices bruts du secteur transformation sont calculés en tenant compte de l'intégration, ce qui comprend le bénéfice aux stades des matières premières et de l'aluminium brut. Ces chiffres ne semblent peut-être pas particulièrement remarquables en eux-mêmes, car ils sont encore inférieurs aux chiffres comparables de nos principaux concurrents américains. Néanmoins, ce qui est important c'est qu'au cours des dix dernières années, tandis que ces concurrents ont, soit maintenu, soit même réduit, le pourcentage de leurs ventes de produits de transformation par rapport à celles d'aluminium brut, Alcan a augmenté son tonnage de

métal utilisé dans la transformation de 36 à 51 % du tonnage total de ses ventes et son bénéfice brut intégré sur la transformation de 42 % à plus de 60 % du bénéfice brut des activités dans le secteur de l'aluminium brut. Cette augmentation a coûté énormément en immobilisations et en dépenses d'établissement. Ce programme a contribué à améliorer les bénéfices en ouvrant de nouveaux débouchés pour le métal, mais le rendement du capital investi a été maigre si on le calcule uniquement au stade de la transformation⁶. "

Le tableau 5 donne les bénéfices estimatifs par livre pour les ventes de métal brut et de produits de transformation. Le bénéfice brut par livre est le bénéfice sur les revenus, déduction faite du coût des marchandises vendues et de l'amortissement, avant de soustraire les frais de financement et de vente.

Tableau 5

Tableau comparatif du bénéfice brut de Alcan

Produits de transformation moins brut = augmentation du bénéfice sur l'aluminium brut (en cents par livre)

	transformation - brut = augmentation de bénéfice		
1961	8,67	6,76	1,91
1962	8,89	6,47	2,42
1963	8,45	5,55	2,9
1964	9,46	7,18	2,28
1965	9,07	7,85	1,22
1966	10,02	7,39	2,63
1967	8,59	7,19	1,4
1968	8,99	6,51	2,48
1969	9,8	7,01	2,79
1970	9,56	6,33	3,23
1971	9,46	5,19	4,27
1972	8,79	3,63	5,16

Source : Alcan Aluminium Limitée, rapports annuels.

Les années 1960 ont apporté des changements fondamentaux dans l'activité et le caractère même de Alcan, des changements qu'on ne peut percevoir à la lumière des seuls résultats financiers. Les investissements dans l'intégration en aval ont entraîné un changement important. La priorité donnée à la transformation sur l'électrolyse a eu pour effet de rendre Alcan moins vulnérable aux fluctuations des prix de l'aluminium brut et a permis ainsi à l'entreprise d'améliorer sa marge bénéficiaire sur le métal brut, en l'utilisant dans la fabrication de ses propres produits de transformation. En augmentant sa propre capacité de transformation, Alcan a été en mesure d'utiliser davantage de sa propre production d'aluminium brut et a ainsi été beaucoup moins tributaire des ventes de métal primaire à des tierces parties. (Voir le tableau A-2.) En 1972, par exemple, les produits de

transformation ont constitué près de 60 % des revenus bruts de la société. La stratégie de fabrication de Alcan lui a permis d'atteindre un rapport aluminium brut-produits transformés comparable à ceux de Reynolds et de Kaiser, entreprises que nous avons données en exemple pour leurs stratégies novatrices de commercialisation.

Le professeur Theodore Levitt souligne que " l'aluminium a (également) continué d'être une industrie à fort potentiel de croissance, grâce aux efforts de deux entreprises créées pendant la guerre qui, de propos délibéré, se sont efforcées de créer de nouvelles utilisations propres à satisfaire le client. Sans Kaiser Aluminum & Chemical Corporation et Reynolds Metal Company, la demande totale d'aluminium serait considérablement moindre⁷. " Dans le contexte des méthodes de mise en marché, la stratégie de 1958 de Alcan a marqué une modification progressive de l'orientation de la mise en marché qui, au lieu de viser à la vente du produit, s'attachait désormais à créer des utilisations de l'aluminium susceptibles d'apporter une satisfaction au client. Depuis le tout début, la philosophie des ventes de Alcan était d'accroître la demande et ainsi d'essayer d'éviter d'être emporté par l'excédent persistant. Cette méthode fut désignée par Alcan la transposition des utilisations (axée sur le produit), où la technique utilisée dans le cas d'applications réussies est transposée des marchés établis aux nouveaux secteurs. Au cours des années 1960 et plus particulièrement ces dernières années, cette méthode a donné naissance à l'application du concept de commercialisation (axée sur le client), à savoir, une nouvelle application naturelle peut être lancée avec succès sur un marché en travaillant de concert avec des ingénieurs et des concepteurs de produits, et l'expérience montre que la pénétration véritable d'un marché et la consommation maximum ne peuvent résulter que d'un effort intensif sur le plan de la commercialisation, effort auquel doit s'appliquer le producteur ou le transformateur d'aluminium et pas seulement le fabricant du produit fini⁸.

La décision d'investir dans la transformation a eu un autre effet important sur la physionomie de Alcan, notamment sur la nature, la taille et la diversité géographique de ses activités à l'étranger. L'expansion la plus importante a eu lieu aux Etats-Unis. En très peu de temps, l'organisation des ventes de Alcan aux Etats-Unis fut transformée en une filiale de grande envergure, d'où modification importante des relations entre les deux entreprises, plus précisément celles qui intéressent Alcan Canada. En moins de quarante ans, l'ancien rejeton de Alcoa donna naissance à la quatrième entreprise de transformation d'aluminium aux Etats-Unis, par ordre d'importance, Alcan se classant tout juste derrière Alcoa, le plus grand producteur d'aluminium du monde.

Interdépendance économique, transformation aux Etats-Unis

En 1944, Alcan forma Aluminum Import Corporation à New York pour vendre de l'aluminium primaire à l'industrie aux Etats-Unis. Trois facteurs principaux avaient incité Alcan à accroître son débouché sur le marché américain : premièrement, la taille et la croissance à long terme du marché américain; deuxièmement, l'industrie américaine de l'aluminium n'était pas en mesure de satisfaire tous ses besoins intérieurs avec de l'alumine à bon

compte; et troisièmement, comme la production de l'aluminium exige des quantités considérables d'électricité à bon marché pour être concurrentielle, Alcan était, grâce à ses abondantes ressources d'énergie hydro-électrique et à sa proximité géographique des Etats-Unis, placée dans une position idéale pour se poser en concurrent comme fournisseur naturel d'aluminium du marché américain⁹.

De 1945 à 1963, Alcan ne possédait pas une seule usine de transformation aux Etats-Unis, se bornant strictement à vendre son métal brut. Au début, Alcan vendait ses produits aux grands producteurs d'aluminium et aux entreprises de transformation indépendantes; toutefois, lorsque les autres grands producteurs d'aluminium commencèrent à procéder à une intégration verticale de leurs activités et à les étendre dans le monde entier, Alcan se retrouva, en 1959, cantonnée dans le rôle presque exclusif de fournisseur d'aluminium primaire des entreprises de transformation indépendantes et, accessoirement, était partie à des accords de troc. Il en résulta que les ventes de Alcan aux Etats-Unis dégringolèrent de 233 000 tonnes en 1956 à moins de 100 000 tonnes d'aluminium livrées en 1960. La conjoncture aux Etats-Unis, s'ajoutant à la récession économique, en 1957, amena la direction à conclure :

" ... que son rôle de fournisseur d'aluminium brut au monde entier avait conduit à un échec et elle entreprit la mise en oeuvre d'un programme à long terme d'investissement de plusieurs millions de dollars dans l'implantation de ses propres usines de transformation à travers le monde. Le plus important de ces investissements fut l'implantation de Alcan dans la transformation aux Etats-Unis...¹⁰ "

Le tableau A-8 est la chronologie des implantations successives aux Etats-Unis qui ont fait de Alcan Aluminum Corporation (Alcancorp) le quatrième transformateur d'aluminium des Etats-Unis. La politique d'acquisitions, d'expansion et d'investissement dans la transformation a été guidée par la conviction que, pour conserver et améliorer sa position sur le marché américain, le plus grand marché de l'aluminium au monde et le plus avancé, les installations de transformation de Alcancorp doivent être égales en efficacité sinon en envergure à celles de ses concurrents américains. Alcancorp se distingue toutefois nettement de ses principaux concurrents américains (Alcoa, Reynolds et Kaiser), du fait qu'elle n'est strictement qu'une entreprise de transformation et de distribution, ne produisant pas une seule livre d'aluminium brut aux Etats-Unis et s'appuyant en grande partie sur Alcan Canada pour ses approvisionnements en métal brut. A la fin de 1974, les ventes d'aluminium primaire et de produits de transformation à des tierces parties aux Etats-Unis ont représenté environ 27 % du tonnage de l'ensemble des ventes de Alcan dans le monde entier, et environ 11 % (241 millions de dollars) du total des capitaux engagés par Alcan (voir le tableau A-3) étaient aux Etats-Unis. Selon M. Eric F. West, président de Alcancorp,

" ... près de 50 % de l'aluminium que nous traitons aux Etats-Unis est sous la forme de produits de transformation et de biens de consommation, le reste étant sous forme de lingots. Nous sommes donc aux Etats-Unis, le principal fournisseur de produits d'aluminium primaire à des tierces parties ... Nous ne sommes qu'un élément du groupe Alcan, mais si nous

étions une société totalement distincte aux Etats-Unis, nous figurerions sur la liste de *Fortune* des 500 plus grandes entreprises américaines¹¹. "

Il faut se garder de sous-estimer l'importance de la contribution de AlcanCorp à la réussite de Alcan ou encore de l'incidence de Alcan sur la balance des paiements du Canada. Environ 75 % des importations d'aluminium primaire proviennent de Alcan et 80 % de l'ensemble du Canada¹². Le tableau 6 illustre la position exportatrice dominante qu'occupe Alcan en tant que fournisseur d'aluminium primaire au marché américain.

L'importance du marché américain et ses conséquences pour la croissance et l'expansion de Alcan sont un souci constant de la direction de l'entreprise. Dans les propos qu'il a tenus à la quarantième (1968) assemblée annuelle des actionnaires de Alcan, le président Davis a fait observer que :

" ... Alcan approvisionne depuis nombre d'années le marché américain en aluminium primaire. Dans l'avenir, le marché nord-américain, qui représente plus de la moitié de tout l'aluminium utilisé sur tous les marchés desservis par la compagnie, aura besoin de quantités croissantes d'aluminium primaire. Le marché nord-américain, par conséquent, présente le plus vaste marché potentiel pour la production de l'aluminium primaire canadien. Dans cette perspective, la priorité est donnée à l'expansion de plus en plus coordonnée des installations de transformation et de produits finis au Canada et aux Etats-Unis. Ces plans sont énoncés en escomptant que le Canada restera une source importante d'approvisionnement en aluminium brut pendant un bon nombre d'années. Nous prévoyons donc une interdépendance croissante entre nos installations au Canada et aux Etats-Unis, ce qui semble s'accorder avec l'interdépendance croissante des deux pays maintenant si évidente dans un monde instable. Nous croyons également que de nouvelles réductions des droits de douane entre le Canada et les Etats-Unis sur les produits d'aluminium seraient une mesure progressiste; elles contribueraient à rationaliser les structures industrielles des deux économies et constitueraient un premier pas utile sur la voie de la libéralisation totale ultime du commerce mondial de l'aluminium à l'avantage des consommateurs du monde entier¹³. "

L'interdépendance et l'intégration entre AlcanCorp et Alcan Canada expliquent les raisons pour lesquelles Alcan encourage activement l'instauration du libre échange en Amérique du Nord pour l'aluminium primaire. Cette politique est poursuivie avec une ardeur égale à Washington et à Ottawa. Eric A. Trigg, ancien président de AlcanCorp, dans une allocution prononcée devant le Trade Information Committee (Commission d'information sur le commerce) le 8 avril 1968 à Washington, a fait les observations qui suivent :

" En qualité de président d'une entreprise de fabrication de produits d'aluminium, je tiens à souligner que notre société préconise l'établissement du libre-échange pour le commerce de l'aluminium...

" L'expansion des usines d'électrolyse canadiennes fut accélérée au cours de la Seconde Guerre mondiale et de nouveau au début des années 1950 pour assurer à l'industrie américaine une source économique et sûre de ce matériau d'importance stratégique. Cette cause commune fut

Tableau 6
Données de l'industrie de l'aluminium aux Etats-Unis (en tonnes courtes)

	1970	1971	1972	1973	1974	1975
Production d'aluminium primaire	3 976 148	3 925 224	4 122 400	4 529 100	4 903 426	3 879 153
Importations de toutes les sources	350 165	554 683	657 431	508 000	508 224	550 280
Importations du Canada	327 134	441 304	508 500	430 200	408 280	374 135
Pourcentage du total des importations	93,4	79,6	77,3	84,7	80,3	68
Importations provenant de Alcan	322 000	419 000	409 675	372 258	377 107	280 752
Pourcentage du total des importations	92	75,6	62,3	73,3	74,2	51

la première étape de la régionalisation à l'échelle de l'Amérique du Nord, et la participation de Alcan à l'écoulement du stock de réserve est venue réaffirmer récemment ces liens de longue date. L'expansion continue de la région de l'Amérique du Nord assurera une source sûre et constante d'approvisionnements pour la défense de l'hémisphère, advenant le cas où ceux-ci seraient compromis par de nouvelles hostilités.

" Nous croyons fermement que l'élimination totale des tarifs douaniers sur tout le commerce de l'aluminium à l'intérieur de cette région constituerait une mesure constructive et progressive conforme à l'orientation de la politique établie aux Etats-Unis, dont le but ultime est l'instauration du libre échange international à l'égard de l'aluminium. Cette mesure irait dans le sens de l'évolution de la structure des relations commerciales entre le Canada, les Etats-Unis et les Antilles, reconnaissant ainsi que les barrières douanières ne servent plus aucune fin utile dans le mouvement des produits d'aluminium brut et des semi-produits entre les pays de la région. "

La proposition de AlcanCorp visant à la conclusion d'un pacte instituant un régime préférentiel pour le commerce de l'aluminium s'est opposée à la résistance immédiate des principaux concurrents américains. Cette réaction négative était motivée par les raisons suivantes : le marché canadien n'est égal qu'à un quinzième du marché américain; le Canada exporte 90 fois plus aux Etats-Unis que les Etats-Unis n'exportent au Canada; les économies de droits de douane de l'industrie canadienne seraient énormes par rapport à celles des Etats-Unis; et comme Alcan Canada est le principal exportateur d'aluminium primaire aux Etats-Unis et que AlcanCorp est le plus grand exportateur de tôles en bobine laminées à chaud au Canada, Alcan bénéficierait le plus des avantages d'un accord de libre-échange portant sur les semi-produits et les produits de transformation¹⁴.

Malgré la résistance rencontrée aux Etats-Unis, Alcan n'en continue pas moins à préconiser avec autant d'ardeur l'établissement du libre-échange dans le secteur de l'aluminium primaire. La direction de AlcanCorp a exposé à de nombreuses reprises devant les commissions du Congrès et d'autres organismes les avantages de la réduction des barrières douanières et autres entre les deux pays. Alcan Canada a agi de façon analogue auprès du gouvernement canadien. Dans un mémoire remis récemment au gouvernement canadien, Alcan Canada prie instamment les négociateurs commerciaux du Canada de bien vouloir :

- a) assurer l'accès aux matières premières et leur libre mouvement, en particulier la bauxite et l'alumine, à des prix stables et économiques;
- b) éliminer ou réduire les droits de douane sur l'aluminium primaire, en particulier aux Etats-Unis, au Japon et dans la CEE;
- c) considérer que, bien que Alcan recommande la suppression immédiate des droits de douane sur l'aluminium primaire, la situation des demi-produits et des produits transformés est plus complexe. Les propres usines de transformation de Alcan pourraient s'ajuster sur un certain nombre d'années à des réductions échelonnées des tarifs

canadiens existants, mais cela pourrait avoir un effet néfaste sur l'emploi au Canada. Par conséquent, cet aspect du problème nécessite une consultation étroite et continue entre le gouvernement et les entreprises;

- d) travailler à la conclusion d'un accord international sur la façon dont les règlements *antidumping* et compensatoires et les autres barrières non douanières peuvent être appliqués d'une façon uniforme et prévisible. Il faudrait également s'efforcer d'établir une définition claire de ce qui constitue un préjudice et quels subventions ou octrois sont acceptables sur le plan international¹⁵.

Quelques explications sont nécessaires au sujet des recommandations qui précèdent. A l'exception de l'Australie, le gros des investissements de Alcan dans la bauxite et l'alumine se situe dans les pays du tiers monde. La nationalisation de la filiale de Alcan en Guyane en 1971, la montée du nationalisme et l'hostilité qui l'accompagne à l'égard des investissements étrangers et la formation d'un cartel des pays producteurs de bauxite (l'Association internationale de la bauxite), qui représente dans une large mesure l'opinion des pays du tiers monde, sont quelques-unes des raisons servant de base à la recommandation a). Quant à la deuxième recommandation, b), Alcan Canada fait valoir que son aptitude à pouvoir soutenir la concurrence dans des pays comme les Etats-Unis, la Communauté économique européenne et le Japon sera influencée en partie par de nouvelles réductions ou l'élimination de leurs droits de douane et des autres barrières entravant le commerce de l'aluminium brut. Autre point tout aussi important, la décision future de Alcan Canada de moderniser et d'agrandir ses installations et d'implanter de nouvelles usines d'électrolyse au Canada sera conditionnée par la situation que nous venons de décrire.

Dans le cas des produits d'aluminium transformés et des demi-produits, Alcan Canada n'est pas partisan du libre-échange à court terme, recommandation c). La société explique cette juxtaposition en soutenant que sans la protection douanière canadienne, les plus grands producteurs et transformateurs d'aluminium américains submergeraient le marché canadien lorsqu'il existe une capacité excédentaire en déversant simplement leur tonnage en excédent sur le marché canadien. La situation se serait produite en 1972 et en 1973, lorsque les Etats-Unis exportèrent 25 000 tonnes de tôles et 32 000 de plaques. Alors que le chiffre de 1973 ne représentait que 1 % de la production annuelle américaine de tôles, cela constitua 34 % de la production canadienne de tôles. Le tableau 7 donne la production estimative de l'industrie de transformation aux Etats-Unis et au Canada et la production canadienne exprimée en pourcentage de la production américaine¹⁶.

Le mémoire de Alcan Canada signale que 53 usines produisent des tôles et des plaques aux Etats-Unis, mais trois seulement au Canada. En outre, la taille et la structure du marché canadien ne justifient pas l'établissement d'un grand laminoir à tôles fines hors des provinces d'Ontario et de Québec.

La recommandation d) fait état du problème des règlements *antidumping* et de la définition du préjudice. Les démêlés récents de Alcan Canada avec la commission américaine des droits de douane fournit une illustration de

Tableau 7

Production des usines de transformation canadiennes et américaines, 1973
(en milliers de tonnes)

Produits			Production canadienne
	Etats-Unis	Canada	(en % de la produc- tion américaine)
Tôles et plaques	2 870	94	3,3
Feuilles	387	21,6	5,6
Profilés	1 203	84,5	7
Câbles	468	56	12
Fil, fil machine, barres	207	6,6	3,2
Pièces coulées	1 013	46,6	4,6

Source : Mémoire de Alcan au Comité canadien du commerce et des tarifs douaniers, 30 juillet 1975.

ce problème. Le 18 mai 1972, le Secrétariat au Trésor des Etats-Unis déposa un avis d'ouverture d'enquête en vertu de la loi américaine *antidumping* se rapportant aux importations d'aluminium primaire du Canada. L'objet principal de cette enquête était Aluminium du Canada Limitée. Un an plus tard, en mai 1973, le Secrétariat au Trésor déclara que Alcan Canada s'était rendue coupable, en principe, de *dumping* d'aluminium primaire sur le marché américain de 1971 à 1973. Bien qu'il y eut culpabilité technique, pour qu'une sentence fût prononcée il fallait que le Trésor américain pût démontrer que les pratiques commerciales de Alcan Canada causaient ou pourraient éventuellement causer un préjudice à l'industrie américaine de l'aluminium. Or, le Trésor n'ayant pu en faire la preuve, le 15 août 1973, la commission déclara que les ventes d'aluminium primaire aux Etats-Unis ne causaient pas et n'étaient pas susceptibles de causer un préjudice à l'industrie américaine. Par conséquent, les livraisons de Alcan Canada aux Etats-Unis ne furent frappées d'aucun droit *antidumping* et l'affaire fut classée. L'aspect le plus révélateur de cette affaire, c'est que Alcoa était la plaignante, précision qu'on apprit seulement après l'ouverture de l'enquête¹⁷. Ainsi, la relation entre Alcoa et Alcan a fait le tour complet; de rejeton de l'entreprise américaine, Alcan est devenue un concurrent menaçant.

Alcan Canada et l'interdépendance des entreprises

Les usines d'électrolyse canadiennes de Alcan fournissent en substance à AlcanCorp tout l'aluminium brut dont elle a besoin. Les cinq usines d'électrolyse de Alcan sont situées à Arvida (capacité annuelle de production de 454 000 tonnes), à l'Isle Maligne (105 000), à Shawinigan (95 000 tonnes) et à Beauharnois (51 000) au Québec et à Kitimat (295 000 tonnes) en Colombie britannique. Le tableau 8 donne la production de métal primaire de Alcan Canada pour les années 1970 à 1975 et la capacité annuelle d'électrolyse de l'entreprise¹⁸.

Tableau 8

Production de métal primaire de Alcan au Canada (en milliers de tonnes)

	1970	1971	1972	1973	1974	1975
Québec	715	675	598	586	671	600
Colombie britannique	<u>188</u>	<u>270</u>	<u>282</u>	<u>292</u>	<u>292</u>	<u>238</u>
Total	<u>903</u>	<u>945</u>	<u>880</u>	<u>878</u>	<u>963</u>	<u>838</u>
Capacité annuelle	1 035	1 035	1 035	1 035	1 035	1 000
% de la capacité	87,2	91,3	85	84,8	93	83,8

Source : Statistiques Alcan.

Les accords de ventes internes d'aluminium de Alcan Canada ne sont pas limités à AlcanCorp. En 1974, par exemple, Alcan Canada a conclu un accord à long terme avec de ses participations¹⁹, Nippon Light Metals, au Japon, dont Alcan possède 50 % des actions, en vertu duquel la compagnie (Alcan Canada) prendra livraison d'alumine fournie au Japon (par Nippon Light Metals) en quantités suffisantes pour affinage, à son usine de Kitimat, pour produire 50 000 tonnes d'aluminium de première fusion par an pour sa participation (Nippon Light Metals) pendant une période de vingt-cinq ans à compter du 1^{er} janvier 1977²⁰. A l'heure actuelle, Kitimat représente 3 % de la capacité d'électrolyse du monde occidental et 30 % de la capacité de Alcan au Canada. L'accord de vente passé entre Alcan Canada et la participation de Alcan au Japon assurera peut-être à Alcan la motivation financière suffisante pour entreprendre la mise en oeuvre de son premier programme important d'expansion de sa capacité d'électrolyse depuis 1954. Selon un analyste financier :

" ... vu le manque d'énergie électrique peu coûteuse ailleurs dans le monde et la stabilité politique du Canada, nous croyons que Alcan finira par doubler sa capacité d'électrolyse à Kitimat ... nous pouvons logiquement présumer que Alcan pourrait être amenée à augmenter la capacité de son complexe de Kitimat en association avec Nippon Light Metals, dont elle possède 50 % des actions. Même après absorption des frais de transport, avec un coût possible de cinq millièmes par kWh pour l'énergie au Canada comparé à 10 à 15 millièmes au Japon, cette entreprise représenterait une réduction considérable des coûts pour l'entreprise japonaise et assurerait à Alcan un débouché de base important lui permettant de porter au maximum l'expansion de sa capacité de production²¹. "

Les usines d'électrolyse au Canada sont dans une grande mesure autosuffisantes, obtenant des autres usines des installations et de l'infrastructure de Alcan Canada et de Alcan la majeure partie de leurs matières premières et de leurs services. L'alumine nécessaire aux usines d'électrolyse du Québec vient, par exemple, des deux usines d'affinage de Arvida (capacité de production de 1,4 million de tonnes). La bauxite qu'absorbent ces deux usines vient principalement d'une participation de Alcan dans la région de Boké, en Guinée, Afrique occidentale. Il s'agit d'une société en copartici-

pation formée par le gouvernement de Guinée (49 %) et un consortium de six producteurs d'aluminium, Alcan possédant 13,5 % des actions et ayant un contrat d'achat qui lui assure environ 26 % de la bauxite extraite. Avant la nationalisation de la Demba, la Guyane était le principal fournisseur de bauxite des usines d'alumine du Québec. L'alumine pour l'usine d'électrolyse de Kitimat est importée principalement d'une participation en Australie et, en second lieu, d'une filiale en Jamaïque²².

Les usines de produits chimiques de Alcan, à Arvida, forment l'un des plus grands complexes de chimie minérale du Canada, produisant la plupart des substances nécessaires pour extraire l'alumine de la bauxite et réduire l'alumine en aluminium. Le complexe chimique employait quelque 1 800 personnes en 1974, dont 1 700 étaient domiciliées au Saguenay; il a fait des ventes globales de 22 millions de dollars. Alcan tire de mines qu'elle exploite à Terre-Neuve la majeure partie de son spath fluor, matière première essentielle à la production de l'aluminium de première fusion.

En pourcentage, Alcan Canada grâce à ses propres installations, ses filiales et ses participations, pourvoit à environ 70 % de ses besoins en bauxite, 90 % de ses besoins en alumine et 70 % de ses besoins en spath fluor et, par l'intermédiaire de ses propres filiales de transformation et de vente au Canada et aux Etats-Unis, vend 65 % de sa production sous forme de lingots ou de produits de transformation. Le reste de la production au Canada est vendu par l'intermédiaire des filiales à l'étranger²³. Toutes les matières premières essentielles et nécessaires que Alcan Canada doit acheter à des tierces parties font habituellement l'objet de contrat à long terme pour pouvoir assurer un approvisionnement suffisant, des remises sur les prix et un contrôle de la qualité.

Alors que le gros de la production d'aluminium de première fusion de Alcan Canada est exporté, la majeure partie en vertu d'ententes entre les entreprises du groupe, c'est l'inverse dans le cas des produits de transformation. Comme nous l'avons indiqué précédemment, la décision d'investir dans la concentration verticale en amont traduisait la stratégie de Alcan consistant à protéger ses marchés traditionnels et à en créer de nouveaux. En 1974, le Canada se classait au quatrième rang des principaux pays consommateurs de produits finis et de demi-produits d'aluminium avec une consommation de 38,3 livres par habitant. La raison fondamentale d'investir dans des installations de transformation au Canada au début des années 1960 était tout aussi valable : Alcan était le producteur principal d'aluminium primaire, possédant un quasi-monopole, et les perspectives pour la transformation et la diversification dans de nouvelles utilisations finales de l'aluminium étaient à la fois intéressantes et potentiellement profitables. Le tableau A-8 donne une liste de quelques-uns des principaux investissements de Alcan Canada dans ce secteur, principalement en Ontario et au Québec. Toutefois, la dimension plus restreinte du marché canadien signifiait que la stratégie de Alcan de s'engager dans la transformation au Canada comporterait l'acquisition et l'établissement d'installations qui fabriqueraient des séries de production plus restreintes et une gamme de produits plus limitée.

Par conséquent, bien que Alcan Canada soit le plus grand fabricant de produits de transformation au Canada et que AlcanCorp soit le quatrième aux Etats-Unis, les ventes de produits de transformation de cette dernière en 1974 ont atteint le total de 287 000 tonnes aux Etats-Unis, alors que

la production au Canada était de 177 000 tonnes. La direction de l'entreprise escompte une amélioration considérable des ventes des entreprises canadiennes et américaines vers la fin des années 1970; cependant, l'écart des ventes entre les entreprises américaines et canadiennes continuera de s'élargir en faveur des Etats-Unis²⁴.

Produits Alcan Canada Limitée (Produits Alcan), filiale de Alcan, est chargée de l'exploitation des usines canadiennes de transformation au Canada. Les ventes de Produits Alcan sont passées de 150 millions de dollars en 1967 à 370 millions en 1974. Cette entreprise emploie plus de 5 000 personnes et exploite une trentaine d'usines de première et de deuxième transformation réparties dans tout le Canada. Produits Alcan et AlcanCorp, grâce à la mise en oeuvre du vaste programme d'intégration en aval, sont aujourd'hui bien représentées sur les marchés de nombreux produits finis : revêtements pour maisons, fenêtres et portes, métal à boîtes de conserve pour les fabricants de contenants, câble, fil et câble isolés pour les maisons et les applications industrielles²⁵.

La stratégie d'intégration verticale des années 1960 et 1970 a favorisé l'investissement dans les marchés les plus vastes, à savoir les Etats-Unis, la CEE et le Japon, mais les usines d'aluminium étant toujours à la base de la stratégie générale de Alcan, la branche canadienne du groupe demeure la plus importante zone au plan des immobilisations et du nombre d'employés, sinon du chiffre d'affaires. Alcan emploie quelque 21 000 personnes au Canada, soit approximativement un tiers de tout le personnel des entreprises de Alcan à travers le monde (voir le tableau A-4); environ 13 000 sont employées au Québec où Alcan possède 70 % de ses usines d'électrolyse, une part importante de ses installations de transformation et ses usines de produits chimiques.

Les autres usines de transformation de Alcan à l'étranger

Les usines de transformation de Alcan dans la Communauté économique européenne et au Japon sont les plus importantes à l'étranger après celles des Etats-Unis. A l'intérieur de la communauté, le Royaume-Uni est le marché le plus important de Alcan dans le secteur transformation. Ces dernières années, Alcan s'est associée à VAW, le plus grand producteur d'aluminium brut d'Allemagne fédérale, pour construire un laminage à froid afin d'approvisionner principalement les pays occidentaux de la communauté. La proximité géographique de ces pays et l'accès à ce vaste marché sans l'entrave de barrières douanières a incité Alcan à investir considérablement dans son usine allemande. En 1971, le président N. V. Davis disait :

" Le secteur du laminage de tôles permet d'importantes économies d'échelle. Nous calculons qu'une usine de tôles d'une capacité de 50 000 tonnes peut être aménagée pour environ \$700 la tonne, alors qu'une tôlerie d'une capacité de 200 000 tonnes reviendra à environ \$400 la tonne. Cette considération a dicté la décision de construire des installations de grande capacité à Oswego, dans l'Etat de New York, pour desservir le marché américain, et à Norf, en Allemagne fédérale, pour approvisionner principalement le Marché commun.

" ... La décision de construire ces installations a été prise tout en reconnaissant au départ la nécessité de les exploiter d'une façon non rentable dans les premières années, pendant que s'élargiraient les marchés pour absorber la production. Dans le cas de l'usine de Norf, cela a pris un peu plus longtemps qu'on ne l'avait espéré. Toutefois, on prévoit que le laminoir à froid, qui fonctionne actuellement à 60 % de notre part de sa capacité de production d'environ 100 000 tonnes, tournera à plein rendement en 1973. Le laminoir à chaud de 300 000 tonnes, qui a été fortement sous-utilisé depuis sa mise en route en 1967, approche maintenant des niveaux de production économiques. Compte tenu des frais d'exploitation relativement faibles de ces installations, nous pouvons prévoir une amélioration de la rentabilité de notre usine de transformation allemande dans un proche avenir²⁶.

Au Japon, Alcan occupe une position unique parmi les entreprises d'aluminium internationales. Elle possède 50 % des actions de la plus grande société d'électrolyse, Nippon Light Metals, ainsi que de Toyo Aluminum, la plus grande usine de laminage pour tôles minces du Japon. Nippon Light Metals représente environ 30 % de la capacité de production d'aluminium brut au Japon et possède de nombreux intérêts dans la transformation, par le biais de filiales et de participations.

Le programme d'investissement de Alcan entrepris à partir de 1958 visait essentiellement à élargir les débouchés existants pour l'aluminium et à en créer de nouveaux dans les principaux pays industrialisés du monde, la majeure partie de l'aluminium brut venant de ses usines d'électrolyse au Canada qui, de leur côté, reçoivent le gros de leurs approvisionnements en bauxite et en alumine des entreprises minières de Alcan dans le tiers monde. Le tableau A-1 indique les revenus de Alcan par produit et illustre l'importance croissante du secteur des produits de transformation. Une liste des installations de Alcan dans 33 pays et les produits qu'elles fabriquent est donnée à l'annexe A, tableaux A-10 et A-11. Les installations de Alcan dans l'extraction de la bauxite et l'électrolyse sont indiquées au tableau A-12.

Il y a cependant de récentes exceptions à ces investissements, soit les investissements faits par Alcan qui ne sont pas attribuables aux besoins des usines canadiennes. Ainsi, en Inde, au Brésil, et plus récemment en Australie, Alcan a participé à l'aménagement de complexes d'opérations intégrées allant de la matière première jusqu'aux produits. Ces pays possèdent de la bauxite, de l'énergie électrique et un marché intérieur suffisamment important pour que ces investissements soient rentables. En outre, ces pays ont adopté, quant aux sorties de devises et aux investissements étrangers, une politique qui décourage l'importation d'aluminium brut de l'étranger et limite le type d'ententes commerciales que des entreprises comme Alcan sont en mesure de négocier avec les gouvernements ou les entreprises des pays d'accueil²⁷.

La participation actuelle de Alcan à la construction et à la réorganisation de complexes d'opérations intégrées au Canada caractérise une nouvelle phase de croissance, la troisième de l'entreprise. La première phase était axée sur l'expansion de la capacité d'électrolyse de Alcan au Canada et sur

son rôle de fournisseur d'aluminium brut aux autres grands producteurs. Au cours de la deuxième phase d'expansion, amorcée en 1958, Alcan a procédé à une intégration verticale en aval dans la transformation; elle a ainsi élargi ses marchés existants et en a créé de nouveaux pour écouler sa production d'aluminium brut, Alcan Canada étant le rouage essentiel de ce réseau d'installations. Les objectifs de la troisième stratégie de Alcan sont d'effectuer des investissements qui ne sont pas forcément liés de façon directe à la nécessité pour Alcan Canada d'écouler sa production. Ces investissements peuvent avoir par contre une valeur stratégique et économique pour la capacité de concurrence globale de Alcan en tant qu'entreprise multinationale dans l'industrie de l'aluminium.

Selon cette troisième stratégie,

" Alcan ... prévoit qu'une part toujours plus grande de la production canadienne d'aluminium primaire sera utilisée en Amérique du Nord pour satisfaire les besoins des secteurs transformation et ventes, dans lesquels, en particulier dans le cas des Etats-Unis, nous avons consacré beaucoup d'efforts et d'argent au cours des six dernières années. Les usines d'aluminium au Canada demeureront également une source d'approvisionnement d'appoint pour les usines disséminées dans le monde, qu'elles soient en Amérique latine, en Europe, en Asie ou ailleurs²⁸. "

Dans l'avenir, le Canada tirera des avantages croissants des installations de Alcan outre-mer (autres que nord-américaines) grâce au rapatriement de bénéfices réalisés sur les gains des filiales et des participations outre-mer de Alcan et des rémunérations reçues pour la prestation de services afférents à l'infrastructure d'une entreprise, comme le transfert de technologie, les services d'approvisionnement et de transport et, de façon générale, l'aide à la gestion et la formation des cadres.

La structure de l'entreprise

La stratégie établit les objectifs de l'entreprise et les façons d'utiliser les ressources existantes pour parvenir à les réaliser. La structure est le schéma d'organisation qui assure l'exécution des opérations ou des tâches essentielles nécessaires pour réaliser les objectifs fixés par la stratégie. A. D. Chandler l'explique en ces termes :

" La structure peut se définir comme étant le cadre d'organisation qui permet de diriger l'entreprise. Cette structure, qu'elle soit définie avec précision ou non, comporte deux aspects. Elle comprend, premièrement, les lignes d'autorité et de communications entre les différents services et dirigeants administratifs et, deuxièmement, l'information et les statistiques qui circulent par l'intermédiaire de ces lignes de communications et d'autorité. Ces lignes et ces données statistiques visent essentiellement à assurer la coordination, l'évaluation et la planification efficaces si nécessaires pour réaliser les orientations et les objectifs fondamentaux et unir étroitement toutes les ressources de l'entreprise²⁹. "

La structure suit la stratégie; toutefois, elle n'est pas mécanique, elle n'est pas préfabriquée et elle tend à être organique et distincte pour chaque entreprise³⁰. On rencontre des difficultés quand on essaie d'établir un rapport entre la structure et le rendement de l'entreprise, car celui-ci est une combinaison de nombreux facteurs mettant en jeu les décisions concernant, par exemple, les bénéfices, le risque et la croissance. Néanmoins, les données statistiques montrent que la concordance entre stratégie et structure donne à une entreprise un léger avantage sur les autres dont les éléments de structure ne correspondent pas parfaitement aux besoins des dirigeants³¹.

Dans beaucoup de cas où les stratégies sont changées, au lieu d'être simplement modifiées, des retards de vingt à trente ans ou davantage peuvent survenir en ce qui a trait à leur influence sur la structure d'organisation³². Si rien n'est fait pour changer la structure d'une entreprise, il faut généralement en chercher la cause dans le comportement des dirigeants. Il est possible que les dirigeants ne se rendent pas compte des nouvelles exigences qu'un changement de stratégie imposera à la structure existante. Il se peut aussi, ce qui serait une explication plus plausible, que ces dirigeants ne veuillent pas apporter un changement à la structure parce qu'ils seraient eux-mêmes touchés par ce changement.

L'hésitation à agir d'une façon décisive et au moment propice découle souvent de la propre position du dirigeant dans l'organisation, de son pouvoir et de ses besoins de sécurité psychologique³³. Ce problème est plus évident dans les organisations très structurées, les entreprises familiales ou simplement gérées par les membres d'une même famille et engagés dans une industrie à série de produits unique. Alcan possédait ces particularités, et même s'il peut se révéler difficile de documenter avec précision dans quelles mesures ces particularités ont influé sur les retards entre la formulation de la stratégie et la mise en place de la structure, on ne peut en nier ni l'existence, ni l'influence.

Le changement de stratégie qui exige le plus couramment un changement de structure comporte certaines décisions déterminantes : augmenter le volume d'affaires, accroître l'aire géographique desservie, s'engager dans de nouvelles branches par une intégration verticale en aval et (ou) en amont et par une diversification dans de nouvelles utilisations finales pour la série de produits. Ces facteurs étaient manifestes lorsque Alcan annonça sa stratégie de 1958, qui était d'investir considérablement dans la transformation. Ces facteurs prennent en outre une importance supplémentaire du fait que Alcan est une grande entreprise multinationale.

Avant et après la divulgation de la structure de 1958, quatre modes de pression externes principaux influaient conjointement sur l'évolution de la structure de Alcan, la poussant à devenir plus internationale et moins canadienne dans son orientation. En d'autres termes, ces pressions incitaient Alcan à attribuer une plus grande valeur économique et stratégique à ses usines et activités hors du Canada.

La première pression externe est l'expansion des ventes à l'étranger, allant de l'exportation de produits fabriqués au Canada à la fabrication dans les pays étrangers mêmes. Les droits de douane, les contingents

d'importation, les impôts, les conditions fixant le rapatriement de capitaux, les économies sur le transport et les achats, les frais de main-d'oeuvre et les relations avec les gouvernements étrangers sont quelques-unes des raisons qui peuvent inciter une compagnie à s'engager dans l'extraction minière et la construction d'usines d'électrolyse et de transformation. La décision de Alcan d'investir dans tel ou tel pays et la nature de l'organisation qu'elle met sur pied (par exemple, filiale, participation minoritaire ou entreprise en coparticipation) est conditionnée par les considérations qui précèdent. A son tour, la production et la vente à l'étranger ont pour effet de forcer la direction générale de l'entreprise à rajuster sa structure d'organisation, parce qu'elle a la tâche additionnelle de coordonner et de contrôler les orientations et les méthodes quant aux produits fabriqués par les usines canadiennes et étrangères. Dans le cas de Alcan, vu le grand nombre de ses filiales étrangères et de ses diverses participations, les questions de contrôle de la qualité, du transfert de technologie, du choix du moment propice pour lancer de nouveaux produits, de la mise en marché dans le monde entier, de la planification et de la rationalisation de la production à l'échelle continentale (Amérique du Nord) et régionale (CEE) sont d'une importance particulière pour la direction générale de l'entreprise.

La deuxième pression externe, souvent parallèle à la première, est la dispersion géographique des ventes de l'entreprise à travers le monde. Dans ce cas, la société mère devient plus tributaire des bénéfices réalisés sur les ventes de ses filiales étrangères. C'est assurément le cas de Alcan. Les entreprises qui se trouvent dans cette situation s'efforcent d'élaborer des structures souples qui permettent à la direction générale de la société mère de changer rapidement l'affectation de ses ressources, de façon qu'elle puisse répondre à la concurrence dans tout marché ou série de marchés.

La troisième pression externe provient ordinairement de la pénétration croissante des marchés étrangers grâce aux excellents résultats obtenus par les filiales étrangères de l'entreprise. Il s'agit de la pression technologique. La rationalisation internationale de la fabrication, jointe à la planification de la commercialisation à l'échelle du monde entier, contraindra l'entreprise à se doter d'une structure pour faciliter le transfert de technologie. Dans le cas de Alcan, par exemple, l'entreprise possède trois grands centres de recherche situés à Arvida, au Québec, à Kingston, en Ontario et à Banbury, en Angleterre. Le centre de Arvida s'occupe surtout des produits, du rendement et des procédés relatifs au traitement des matières premières, aux produits chimiques et à l'électrolyse. Bien que le centre de Arvida soit situé au Canada et que son personnel soit en grande partie canadien, ses programmes de recherche aident non seulement les usines canadiennes, mais comprennent également des contrats de recherche pour les usines d'aluminium de Alcan et de ses filiales, ainsi que pour les entreprises d'extraction de bauxite et les usines d'affinage de l'alumine dans des pays comme le Royaume-Uni, l'Australie, le Brésil, l'Espagne, la Suède et l'Inde. Les centres de recherche de Kingston et de Banbury s'occupent de la recherche relative à la transformation, et ces deux laboratoires fournissent l'assistance technique aux entreprises du groupe Alcan à travers le monde. Ainsi, la structure utilisée pour transférer la technologie entre les diverses filiales de l'entreprise, sans en perdre le contrôle, devient un des soucis de la direction.

Finally, there are government pressures emanating from governments of the parent country or the host country which influence the structure of enterprises. These pressures are presented in the form of laws, decrees, directives of orientation and official contacts with enterprises, which act on the conscience of management. Laws and regulations governing direct foreign investments in all countries of the world make it practically impossible for any enterprise to stick to a uniform line of conduct in what concerns the arrangement of the structure between the parent company and its foreign subsidiaries. In the case of Alcan, for example, there exists a subsidiary in exclusive ownership in the United States (Alcancorp), a 50% participation in a Japanese company in Japan (Nippon Light Metals Company) and a minority participation in an enterprise of aluminium transformation in Africa (Hulets Aluminium Limited). In many cases, Alcan has a participation in enterprises of the host country as in Norway, in Spain, in Brazil, in Guinea and in Nigeria. To take account of administrative relations between the headquarters of Alcan and its numerous and diverse foreign subsidiaries, it is necessary to have a structure which allows control at all times and which is, nevertheless, very flexible.

The elaboration of strategies and organizational structures is one of the essential tasks of the decision-making hierarchy in large organizations³⁴. This is particularly the case for an enterprise like Alcan, because complex problems of sub-optimization arise and are always present in multinational enterprises. In the case of a multinational enterprise like Alcan, the problems of sub-optimization result from pressures opposed to each other, emanating not only from the parent company and its foreign subsidiaries, but also from the parent company of the host country. For example, cost considerations may dictate that production factors of a subsidiary be imported. However, this way of proceeding may run counter to the desire of the host country to encourage local industry. This was the case with the former subsidiary of Alcan in Guyana, Demba, which continued to import raw material, in the case of flour, at a moment when the government of Guyana was insisting that Alcan should use a local replacement product, manioc flour, even if this was not economically justified. Other subsidiaries of Alcan have had analogous experiences, particularly in the third world, as in Jamaica and Mexico. Many multinational enterprises therefore support the view that planning, coordination and control functions should be at the center of the enterprise to avoid the management of subsidiaries from implementing strategies and reacting to government pressures in a way which would tend to sub-optimize the objectives of the enterprise.

It is common to see official changes or not to the organizational structure of an enterprise; however, large reorganizations are generally the exception rather than the rule. In the contemporary history of Alcan, 1968 was the year of a general reorganization of the structure. Our study of the structures of Alcan will therefore be divided into three periods: before, during and after 1968.

La structure d'organisation avant 1968

En mars 1960, la direction générale a consacré un numéro complet de la publication de l'entreprise, *The Compass*, pour décrire le schéma d'organisation de Alcan. Il y était reconnu qu'on ne pouvait mettre de point final à un tel document étant donné que la croissance de l'entreprise entraîne le changement, et qu'il faut modifier les méthodes de gestion actuelles pour tenir compte de la nature du changement³⁵. La philosophie à la base de la structure de Alcan était " de pouvoir bénéficier des avantages de la centralisation là où c'est utile et, en même temps et d'une façon équivalente, des avantages de la décentralisation³⁶. " La décision de s'engager dans la transformation en 1958 signifiait que Alcan, la société mère, allait devoir s'occuper désormais d'assurer le financement et la direction de ce programme d'intégration verticale. En même temps, la direction de l'entreprise reconnaissait que la diversité et la dispersion géographique de ses installations à travers le monde exigeaient un certain degré de décentralisation.

Pour parvenir à un juste équilibre entre la centralisation et la décentralisation de l'autorité et de la responsabilité de la direction, quatre types d'entreprises Alcan furent groupés sous l'égide de la direction centrale au siège social de Alcan qui était structurée par grandes fonctions. Ces entreprises comprenaient : 1^o les entreprises d'exploitation; 2^o les sociétés de mise en marché international; 3^o les sociétés de services; 4^o les sociétés de développement.

L'objectif de la décentralisation était inscrit dans le mandat confié aux entreprises d'exploitation :

" Exploiter les usines d'électrolyse et de transformation comme des entreprises décentralisées, distinctes et très autonomes, généralement intégrées au pays où elles se trouvent, se faire une clientèle par elles-mêmes sur leurs marchés locaux, obtenir l'approbation de leurs activités par l'Etat, assurer leur rentabilité et profiter des avantages de cette décentralisation en stimulant la motivation individuelle et en prenant les décisions le plus près possible de la source des problèmes³⁷. "

Afin d'éviter les rigidités qui semblent affliger les structures trop bien précisées, Alcan a défini comme il suit sa notion de responsabilité en fonction de la position à l'intérieur de la structure du groupe d'entreprises Alcan :

" Cela signifie simplement qu'il ne faut pas négliger une occasion de favoriser les intérêts du groupe du fait de la situation géographique fortuite d'une entreprise, sous prétexte qu'il n'est pas possible momentanément d'attribuer la responsabilité à celui qui en est chargé selon le schéma d'organisation³⁸. "

Les objectifs de la centralisation étaient servis par cinq organismes ou groupes : 1^o Aluminium Limited; 2^o le conseil d'administration de Aluminium Limited; 3^o les cinq entreprises de services (connues sous le nom d'entreprises " allotropiques "); 4^o le directeur général des services

industries; 5^o les trois centres de coordination. Ainsi, la gestion des investissements de Alcan se trouvait principalement entre les mains de cinq sociétés de services, chacune ayant son domaine de spécialisation³⁹.

1. Alcan International

- a) ventes
- b) dirige les sept sociétés de commercialisation à l'échelle internationale
- c) élabore les orientations des participations (plus de 50 %) du secteur exploitation en ce qui concerne
 - i) les droits de douane
 - ii) les achats et les ventes d'aluminium primaire
 - iii) les marques de commerce

2. Aluminium Fiduciaries

- a) relations professionnelles
- b) information du personnel
- c) fournit les listes de candidats aux postes de direction

3. Aluminium Laboratories

- a) technique et ingénierie
- b) acquisition, vente et protection des réserves de minerai
- c) recherche sur les procédés et les produits
- d) mise au point et application des techniques
- e) acquisition et protection des brevets et des marques de commerce

4. Aluminium Secretariat

- a) méthodes
- b) contentieux et services d'écritures
- c) relations avec les actionnaires, le gouvernement et le public

5. Aluminium Securities

- a) opérations de banque
- b) budget et prévisions

- c) recouvrement
- d) valeurs mobilières
- e) devises
- f) méthodes et organisations
- g) vérification interne
- h) évaluation des investissements

Chaque société de services était dirigée par un président qui détenait également le poste de vice-président de la fonction correspondante à Alcan : ventes, personnel, recherche et services techniques, contentieux, relations publiques et finances. Les sociétés de services prodiguaient leurs services par contrat aux entreprises du secteur exploitation contre juste rémunération, pour que les comptes financiers des entreprises d'exploitation indiquent effectivement le coût de leurs activités⁴⁰.

Le directeur général des services industriels n'avait aucune autorité sur les entreprises du secteur exploitation; il s'agissait d'un poste paradoxal qui servait le thème de la centralisation, mais mettait en valeur la décentralisation des services industriels. Selon la haute direction,

" ... un des concepts fondamentaux de notre schéma d'organisation est l'autonomie complète des entreprises du secteur exploitation ... sur le plan des opérations ... Le directeur général et les membres du personnel des entreprises du secteur de l'exploitation ont la responsabilité exclusive de la direction des activités. Il s'ensuit par conséquent que le directeur général des services industriels et son personnel n'ont aucunement la responsabilité des activités de l'entreprise ... Le directeur général des services industriels se tient suffisamment au courant des activités des entreprises pour pouvoir en donner un compte rendu complet à la direction de Aluminium Limited. C'est sa seule responsabilité. La délégation de pouvoir va de la direction de Aluminium Limited au directeur général des services industriels et s'arrête là⁴¹. "

Etant donné que le poste de directeur général des services industriels était avant tout un poste consultatif, toute unité exploitante avait intérêt à tenir compte de ses conseils. Il était coordonnateur de la logistique et des services industriels. Cette même décentralisation au sein de la centralisation était également évidente dans le cas des sociétés de services, dont l'autorité est en grande partie l'autorité de la connaissance⁴².

Enfin, les centres de coordination concordant avec les sociétés de développement étaient des créations plutôt étranges (Allim : Londres, Allim : Genève et Allim : New York). Ces centres de coordination furent créés parce que l'on estimait que certains projets, s'ils sont laissés à la responsabilité individuelle des sociétés de services⁴³, pourraient faire du tort à certaines branches du groupe des entreprises Aluminium Limited.

" Quand se produisent de tels cas, qui sont relevés au cours de la réunion consultative (réunion de la direction du groupe), les centres de coordination peuvent devenir, après autorisation officielle, de nouvelles instances au sein desquelles sont groupées les responsabilités de toutes les sociétés de services sous la gouverne d'un nouveau directeur général indépendant⁴⁴. "

Ces centres avaient également instruction de :

" ... se tenir au courant de tous les faits importants survenant dans leurs régions respectives, renseigner la direction générale sur les possibilités d'investissement dans ces régions et aider à ce que la filière de communication entre les autres sociétés de direction et les sociétés d'exploitation fonctionnent toujours bien⁴⁵. "

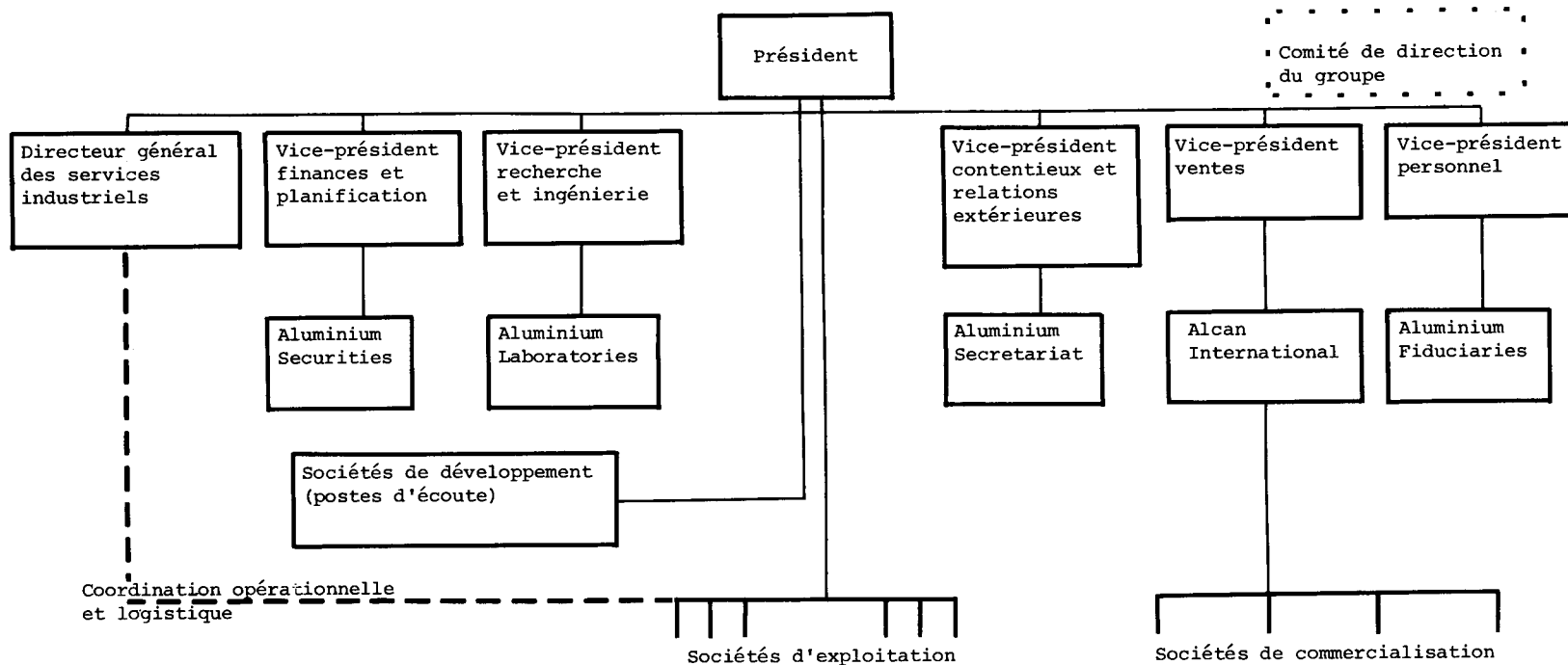
Les sociétés de développement étaient considérées surtout comme des postes d'écoute pour surveiller les nouvelles possibilités d'investissement. Elles relevaient directement du président de Alcan, mais leur travail quotidien les mettait surtout en relation avec les sociétés de services.

La structure d'organisation de Aluminium Limited en place vers la fin des années 1950 et au début des années 1960 est donnée au graphique 3. Les réunions du comité de direction du groupe, appelées réunions consultatives, étaient présidées par le président de Aluminium Limited et les vice-présidents y assistaient à la fois en qualité de directeur d'une fonction et de président d'une société de services et, quand c'était nécessaire, les membres des sociétés de développement et d'exploitation étaient également présents. Le comité s'attachait surtout à résoudre les problèmes plutôt qu'à planifier. L'absence d'une planification bien établie était manifeste. Le contrôle financier était exercé par la nécessité de demander une autorisation d'affectation de fonds pour les dépenses autres que pour l'exploitation (c'est-à-dire les dépenses en capital) supérieures à \$25 000⁴⁶. Cela s'appliquait aux investissements ainsi qu'aux désinvestissements. La façon normale de procéder était de présenter la demande à Securities qui, à son tour, la transmettait aux autres sociétés de services pour approbation officielle. L'approbation de la société de services de qui relevait le secteur fonctionnel dans lequel tombait la dépense en capital projetée était nécessaire avant que puisse être approuvée l'affectation de fonds⁴⁷.

Les efforts de Alcan pour équilibrer les principes de décentralisation et de centralisation au cours des années 1950 et au début des années 1960 causèrent des tensions au sein de l'organisation. L'extrait qui suit, publié dans l'*Economist* peu après que Alcan eût fait connaître sa nouvelle structure d'organisation, nous donne un aperçu de ces problèmes :

" Au cours d'une période de près de dix ans, Alcan a subi ainsi une profonde transformation. Elle s'est intégrée en aval. Elle s'est

Graphique 3
 Structure d'organisation de Aluminium Limited
 au cours des années 1950 et au début des années 1960



77

Source : Statistiques Alcan.

diversifiée géographiquement. Mais on ne fait pas secret au siège du groupe à Montréal que la structure d'organisation n'a pas suivi le rythme des changements.

" Alcan a toujours cru en la décentralisation. Chaque filiale outre-mer a (ou avait) un directeur, qui relevait directement du président à Montréal, M. Nathanael Davis, tandis que les directeurs des services fonctionnels des filiales, de leur côté, relevaient des vice-présidents des services fonctionnels à Montréal. Mais après un certain temps, tout n'alla plus si bien. Trente-trois sociétés relevaient directement de M. Davis, et on s'accordait généralement pour dire qu'il était devenu nécessaire de soumettre à un contrôle plus strict les dépenses en immobilisations des filiales⁴⁸. "

En rétrospective, les notions comme la responsabilité selon la position géographique de l'entreprise et le rôle ambigu des sociétés de développement devaient forcément créer une certaine confusion. L'absence d'une planification précise ou de postes ou d'organismes libres de planifier à long terme (le comité de direction du groupe s'attachait surtout à résoudre les problèmes) multiplièrent les difficultés au sein de la structure, surtout au moment où l'on mettait en oeuvre une nouvelle stratégie de commercialisation.

La réorganisation de 1968

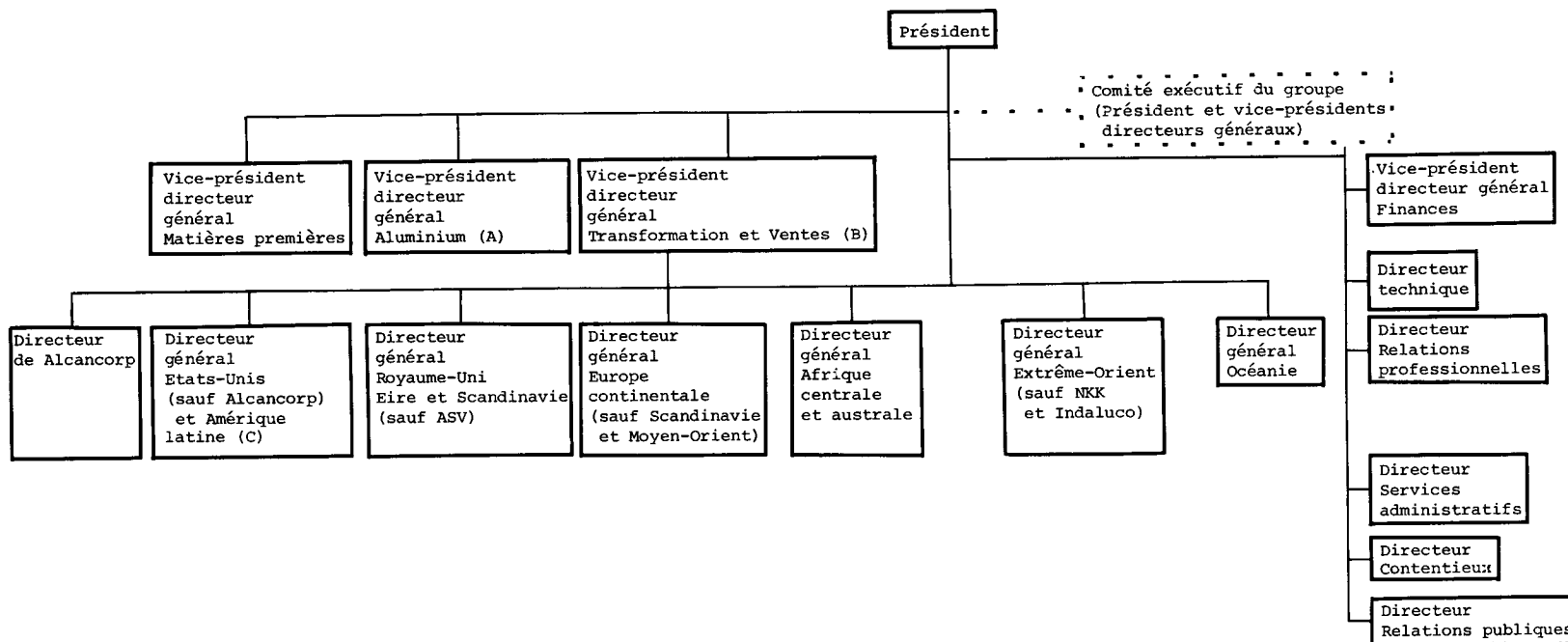
Le 1^{er} janvier 1968, Nathanael V. Davis annonça une réorganisation de l'entreprise, citant comme principaux motifs à l'appui du remaniement, la taille absolue de l'entreprise, la dispersion géographique et l'intégration verticale accrue. Selon le président Davis, la réorganisation résultait de pressions internes et externes :

" Non seulement l'entreprise elle-même avait changé (d'entreprise essentiellement productrice d'un métal commun, elle était devenue grande productrice de produits semi-finis et de produits finis) mais le monde dans lequel elle évoluait avait aussi évolué. Les communications étaient plus rapides, les marchés différents, la concurrence plus vive⁴⁹. "

La nouvelle structure a été conçue par la direction avec l'aide de McKinsey and Company, Inc., conseillers en gestion américains de grande réputation. Si importante fût-elle, la décision n'avait rien d'une innovation, pas plus que les circonstances y ayant mené n'étaient exclusives à Alcan. Comme le relève une étude de l'université Harvard, sur 170 entreprises multinationales américaines ayant fait l'objet d'une enquête, huit seulement avaient maintenu ce type d'organisation en 1968⁵⁰. Le trait fondamental de la réorganisation était l'abandon de la structure extrêmement centralisée par grandes fonctions au profit d'une structure plus décentralisée par catégories de produits, trois des quatre vice-présidents directeurs généraux ayant des responsabilités opérationnelles (matières premières, aluminium et transformation et ventes). (Voir le graphique 4.)

" ... une organisation par division, appuyée par des services fonctionnels, remplace la structure existante axée sur la direction

Graphique 4
Alcan Aluminium Limitée
Organigramme



79

Source : Statistiques Alcan

- A. Comprend toutes les entreprises du secteur de l'exploitation au Canada, mais la transformation et les ventes relèveront de la direction stratégique et de l'orientation opérationnelle du vice-président, Transformation et Ventes. Comprend également l'ordonnancement de l'aluminium brut destiné à l'exportation et provenant d'autres sources, en étroite collaboration avec la division Transformation et Ventes.
- B. Comprend les entreprises d'exploitation des gisements de bauxite, ainsi que les usines d'alumine et d'aluminium intégrées aux usines de transformation locales.
- C. Pour des raisons financières, Alcanab et Alcanpowders deviendront des divisions de AlcanCorp, Alsales deviendra une filiale de AlcanCorp, et les directeurs de ces divisions relèveront du directeur général pour les Etats-Unis et l'Amérique latine.

collégiale. La séparation des activités de l'entreprise en trois divisions opérationnelles logiques et la création d'un comité exécutif de cinq membres pour diriger leurs activités constituent les innovations les plus marquantes par rapport aux méthodes administratives actuelles. Les services fonctionnels du siège social leur sont intégrés. Ils continueront d'être fournis par quatre sociétés de services, qui jouiront désormais d'une plus large responsabilité pour la formulation et, après approbation par le président, la mise en oeuvre des orientations fondamentales destinées à régir les activités du groupe dans leurs domaines de spécialisation respectifs⁵¹. "

Dans la structure de 1968, les entreprises opérationnelles relevaient des vice-présidents directeurs généraux ayant la responsabilité des diverses divisions, et non plus directement du président. La réorganisation de la structure fut mise en place en vue d'améliorer le contrôle, la coordination, les communications et la direction :

" En plus d'assurer une surveillance opérationnelle plus étroite du fonctionnement des sociétés du groupe, cette nouvelle structure d'organisation devrait aider à établir une distinction plus nette entre les pouvoirs et les responsabilités opérationnelles et fonctionnelles, en précisant clairement que le directeur général de chaque entreprise opérationnelle de ventes relève uniquement d'une seule personne : son vice-président ou directeur général régional, selon le cas. Elle doit également favoriser une direction et une coordination plus étroite et aider à mettre l'accent sur l'évaluation des résultats des hommes et des entreprises en fonction de ces plans⁵². "

Outre la création des divisions opérationnelles (produits), chacune fonctionnant comme une entité autonome de rentabilité sous sa propre raison sociale, deux autres innovations étaient particulièrement importantes : a) la création de postes de directeurs généraux régionaux dans la division Transformation et Ventes (la plus vaste); b) la formation d'un comité exécutif collégial.

Les nouvelles divisions opérationnelles composées d'unités d'exploitation relevant des vice-présidents ou des directeurs généraux régionaux sont un pas important vers la décentralisation. La structure par fonctions d'avant 1968 convenait pour une grande organisation économique axée sur la production et la vente d'aluminium brut, comportant des stratégies simples. Dans une telle structure, les dirigeants des grandes fonctions pouvaient parfaitement se réunir autour de la table de conférence du président et prendre les grandes décisions⁵³. Cependant,

" ... les décisions concernant plusieurs domaines fonctionnels à l'intérieur d'une organisation se multipliant, la prise de décisions au sommet de la pyramide est devenue impraticable⁵⁴. "

Au fond, il se crée au niveau du président et des vice-présidents un goulot d'étranglement dans la prise de décisions et, dans le cas de Alcan, cela a porté l'entreprise à subordonner l'organisation par fonctions à une structure opérationnelle. Néanmoins, pour minimiser la possibilité d'être entravés par des goulots d'étranglement dans la nouvelle structure, les

rôles du président et des vice-présidents directeurs généraux ont été redéfinis. L'ancienne description de poste était fondée sur une orientation à long terme, alors que la nouvelle se situe dans une perspective à court terme. L'orientation à long terme du président se reflétait dans la description de poste qui suit :

1. élaborer les objectifs généraux et la stratégie globale;
2. diriger les relations externes au niveau supérieur du groupe;
3. sélectionner et évaluer les cadres supérieurs⁵⁵.

De son côté, le rôle du vice-président consistait d'abord à

" ... établir et coordonner, à l'intérieur du cadre des orientations, stratégies et objectifs généraux du groupe, les orientations, objectifs et stratégies de leurs divisions respectives⁵⁶. "

Les différences dans le temps entre le président et ses vice-présidents directeurs généraux " peuvent causer des problèmes pour la coordination de l'action générale⁵⁷. " La solution classique à ce problème est la création au siège social, de groupes fonctionnels ayant pour tâche de canaliser l'information et de résoudre les conflits⁵⁸. Il en a été tenu compte dans la réorganisation de Alcan de 1968. Un autre mécanisme a été institué pour réduire le problème de coordination, le comité exécutif. Ce comité composé du président et des quatre vice-présidents directeurs généraux, il devait jouer un rôle essentiel en matière de planification et de coordination des activités du groupe dans les différentes divisions⁵⁹. Ses fonctions principales étaient définies comme suit :

1. Elaborer les objectifs, les stratégies et les priorités du groupe à partir d'une évaluation des diverses solutions possibles, compte tenu des ressources en capital et du personnel du groupe.
2. Examiner les objectifs et les stratégies proposés pour chaque grande unité opérationnelle du point de vue global de la direction pour s'assurer qu'ils reposent sur un fondement solide et ne sont pas en contradiction avec les activités ou les projets des autres divisions.
3. Etudier les progrès réalisés à l'intérieur des divisions et étudier les autres questions survenant à l'intérieur ou à l'extérieur du groupe Alcan qui sont d'un grand intérêt pour le groupe.
4. Etudier les principales propositions d'investissement qui, en raison de leur importance, entraînerait un drainage considérable des ressources financières et humaines disponibles pour exploiter d'autres possibilités, ou nuiraient aux activités des autres divisions (par exemple, l'influence sur Alcan Canada de l'aménagement d'installations de refonte par les entreprises de transformation).
5. Evaluer les orientations recommandées par les sociétés de services de Montréal lorsque le président leur en fait la demande.

6. Examiner les changements dans les taux de production de bauxite, d'alumine et d'aluminium brut que proposent les vice-présidents directeurs généraux des divisions Matières premières et Aluminium.
7. Examiner les prix de transfert entre division, utilisés pour l'établissement des rapports de rentabilité préparés par le service Securities (Portefeuille)⁶⁰.

Le rôle du président et des dirigeants du secteur de l'exploitation se différencie à la fois dans le temps et dans l'espace, le président s'occupant d'évaluer les possibilités entre les divisions plutôt qu'à l'intérieur de celles-ci. Un aspect important du rôle du comité exécutif en tant qu'agent de coordination et de contrôle était son poste d'arbitre suprême dans l'élaboration de la planification annuelle en fonction de la stratégie globale de l'entreprise.

Cette nouvelle structure, au sein de laquelle la responsabilité des entreprises d'exploitation échouait aux vice-présidents directeurs généraux, déchargeait le président des problèmes d'activité opérationnelle afin qu'il puisse se consacrer à la planification à long terme (les vice-présidents directeurs généraux devenant responsables des unités d'exploitation). Il était secondé par un comité exécutif dont la fonction explicite était de planifier à long terme et pour l'ensemble des divisions de l'entreprise, plutôt que pour chaque division prise séparément. La fonction de planification a été précisée dans sa forme par la création de comités de planification de divisions et par l'adoption d'un plan d'action annuel; or rien de tout cela ne figurait dans la structure précédente.

Le vice-président directeur général de chaque division d'exploitation était également président de l'entreprise dominante de Alcan dans la division : Matières premières (Alcan Ore Limited), Electrolyse (Alcan Canada) et Transformation et Ventes (Alcanint). Les vice-présidents, à l'intérieur de l'entreprise divisionnaire sont répartis selon les fonctions, par exemple, finances, ventes, exploitation, mise en marché, recherche, etc. En fait, ils formaient le groupe fonctionnel de l'entreprise divisionnaire. Comme dans le cas de l'ensemble de l'entreprise Alcan, les différences dans le temps et les problèmes de coordination étaient résolus par les groupes fonctionnels et les comités de planification. Quant aux dirigeants des entreprises d'exploitation, ils relevaient directement du vice-président directeur général du secteur correspondant. Dans le cas de la transformation et des ventes, les directeurs régionaux formaient un maillon intermédiaire de cette ligne d'autorité, c'est-à-dire que les dirigeants qui, eux, relevaient de leur vice-président directeur général de division.

A la suite de la réorganisation de 1968, Alcan Canada était à la fois la plus grande filiale du secteur exploitation de Alcan et sa division d'électrolyse. Il lui incombait de fournir à la division de la transformation et des ventes la majeure partie de l'aluminium primaire dont elle avait besoin; de réunir toutes les données du groupe sur la capacité d'électrolyse existante et potentielle de l'entreprise, la construction d'usines d'électrolyse, ainsi que sur les techniques, les méthodes et les coûts de l'électrolyse; et de prodiguer conseils et aide pour l'implantation technique de nouvelles usines d'aluminium hors du Canada, ainsi que pour la solution des

problèmes d'exploitation et la réalisation des résultats⁶¹. Dans la nouvelle structure, Alcan Canada était l'échelon intermédiaire dans l'organisation tripartite de Alcan, car elle achetait sa bauxite et son alumine de la division des matières premières et vendait son aluminium brut à la division Transformation et Ventes ou par son entremise.

Cependant, la direction générale explique clairement que la création de la division de l'électrolyse ne signifiait pas que les activités de Alcan Canada au Canada allaient changer, au moins à court terme, Alcan Canada avait, par exemple, la charge des usines d'électrolyse et d'alumine, ainsi que des centrales électriques du groupe au Canada; de l'administration du pool de métal brut pour l'exportation; des installations de transformation et des ventes du groupe au Canada, mais sous la gouverne stratégique de la division Transformation et Ventes et des autres filiales du secteur de l'exploitation au Canada, sauf Sagships et Magcan⁶².

Le partage des installations communes était une des principales raisons pour grouper les secteurs de la transformation et des ventes au Canada avec les usines d'alumine sous le chapeau de Alcan Canada. C'est ce qui distinguait Alcan Canada des entreprises du groupe Alcan hors du Canada. Cette exception a été permise aussi parce que les installations du groupe au Canada pourront être mieux représentées devant le gouvernement, l'industrie et le public canadiens sous la direction d'un vice-président de Alcan⁶³.

Le mécanisme de contrôle

Quatre sociétés de services furent chargées d'assurer au groupe l'aide de spécialistes. Ces unités de services devaient travailler en collaboration les unes avec les autres, ainsi qu'avec les trois divisions. Comme dans l'organisation d'avant 1968, les dirigeants des unités de services cumulent deux postes, à savoir ceux de président de la société de services et de directeur, au siège social, d'un secteur fonctionnel relevant directement du président de Alcan. La société de services et les postes que cumule son président sont indiqués ci-dessous.

<u>Société de services</u>	<u>Poste chez Alcan</u>
Président, Aluminium Securities Ltd	Vice-président directeur général, Finances
Président, Aluminium Laboratories Ltd	Directeur général des services techniques
Président, Aluminium Fiduciaries Ltd	Directeur général des relations professionnelles
Président, Aluminium Secretariat Ltd (comprend le contentieux et les relations publiques)	Directeur général des services administratifs

On n'insistera jamais assez sur le rôle qu'avait le vice-président directeur général, Finances, dans la formulation des objectifs généraux et l'affectation des ressources de l'entreprise. Son influence débordait le cadre du comité exécutif, et elle s'expliquait par le mécanisme de contrôle financier utilisé par Alcan en vertu duquel toutes les demandes d'affectation de fonds supérieures à \$150 000 devaient obligatoirement passer par Aluminium Securities. (Voir le graphique 5.) Le contrôle au niveau de l'ensemble de l'entreprise qu'exerçait le comité exécutif était effectué également au niveau divisionnel par les comités de planification, dirigés par les vice-présidents directeurs généraux de chaque division.

L'organisation de chaque division et de l'ensemble de l'entreprise offrait toute la souplesse voulue pour que s'effectuent les communications verticales, la coordination et le contrôle. Il y avait également beaucoup de communications horizontales, étant donné qu'elles sont inhérentes aux relations fournisseurs-clients entre les divisions représentant des éléments d'une structure d'organisation intégrée verticalement. Cela provient aussi du fait que les divisions comme Transformation et Ventes n'avaient pas totalement perdu leur nature fonctionnelle, et que l'organisation géographique de cette division (directeurs régionaux) recoupe les lignes d'activités. En somme, la structure d'organisation de 1968 de Alcan était hybride. De prime abord, Alcan International (la division Transformation et Ventes) apparaît comme une division internationale de l'entreprise dans le sens classique. D'autres divisions, cependant, participent aussi aux activités outre-mer. Par contre, la structure n'était pas totalement géocentrique (à l'échelle mondiale), en particulier pour la division de l'électrolyse. Il y a dans la structure d'organisation de Alcan des éléments à la fois de quasi-autonomie et de contrôle et de coordination au centre de décisions. Il semble que la nature de l'entreprise dépendra beaucoup des philosophies actuelles en matière de direction. A l'intérieur de la structure de 1968, un changement du personnel ou de l'orientation de la direction pouvait changer la nature de toute l'entreprise, c'est-à-dire que dans certaines limites, la structure de 1968 était suffisamment souple pour permettre la mise en oeuvre d'un certain nombre de stratégies différentes.

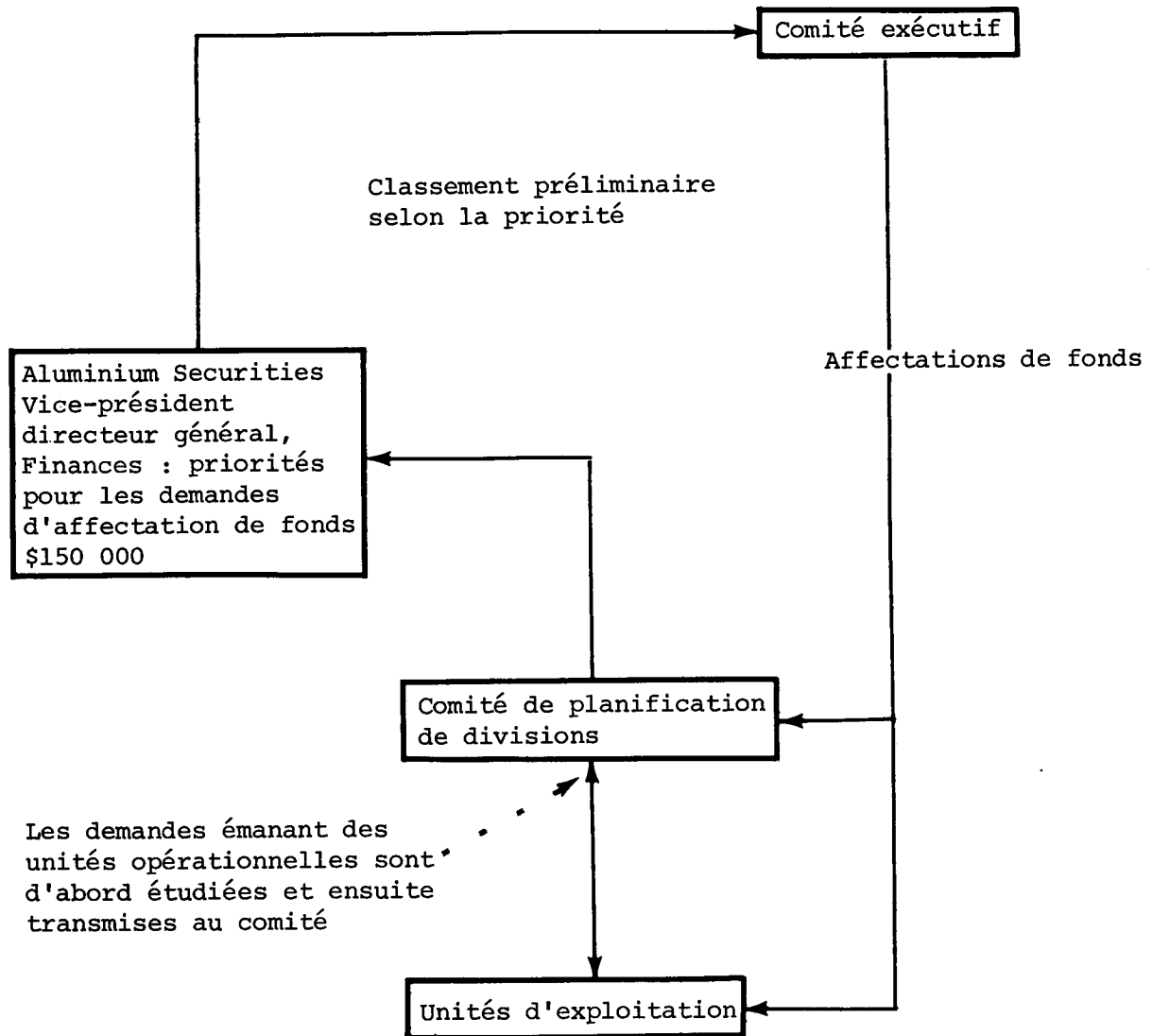
Le président Davis y faisait allusion lorsqu'il a annoncé

" ... la nouvelle orientation qu'a prise Alcan en 1968. Comme elle l'a fait dans le passé et le fait actuellement, elle continuera dans l'avenir à apporter à la structure et aux relations de travail les améliorations exigées de toute entreprise s'efforçant de s'adapter à un monde en transformation constante⁶⁴. "

Changements apportés à la structure d'organisation après 1968

La concurrence amène un changement de structure⁶⁵, et le schéma d'organisation de Alcan a été conçu d'une façon suffisamment souple pour que la direction puisse répondre aux fluctuations de la demande sur les marchés et

Graphique 5
Le mécanisme de contrôle



Source : Publications de Alcan.

aux problèmes à l'intérieur de l'organisation de l'entreprise. Voici quelques-uns des plus importants changements mis en oeuvre depuis 1968 :

1. Le 9 février 1972, N. V. Davis a été élu président du conseil d'administration et chef de la direction de Alcan, et M. Paul H. Leman, président de Alcan Canada, a été élu président de Alcan, succédant ainsi à M. Davis. Ce nouvel aménagement a pour but d'assurer une meilleure distribution des lourdes responsabilités au sommet. Hormis le fait de permettre le partage des fonctions de planification à long terme pour l'ensemble de l'entreprise, les deux postes deviennent interchangeable dans une certaine mesure, c'est-à-dire que lorsqu'un dirigeant est absent, l'autre est en mesure d'occuper son poste dans l'intérim.

La fusion des deux postes de président de Alcan et de Alcan Canada signifiait que la division de l'électrolyse perdait la direction de Alcan Canada. Deux grandes raisons ont été données pour justifier ce changement : premièrement, que le groupe d'entreprises de Alcan Canada chevauchait les trois divisions d'exploitation et, par conséquent, fonctionnait davantage comme une unité de gestion financière et juridique, que comme une unité de direction; deuxièmement, que Alcan Canada ne devait pas avoir une administration centrale distincte de celle de Alcan⁶⁶.

2. Le 25 janvier 1973, les divisions d'exploitation Aluminium et Matières premières furent réunies. Selon la direction, l'interdépendance économique et l'utilisation d'une technologie commune rendaient cette fusion utile du point de vue économique, directorial et technique. La perte de Alcan Canada par la division de l'électrolyse était incontestablement le signe avant-coureur de la décision d'intégrer les deux divisions d'exploitation.
3. A la suite d'études effectuées à la fin de 1969 et au début de 1970, de nombreux changements furent apportés à l'organisation du siège social de Alcan à Montréal. Ainsi, un coordonnateur de la planification fut nommé en 1971 et affecté au bureau du président. La planification fut reconnue en 1968, mais le nouveau coordonnateur avait pour tâche de s'assurer que le plan était l'expression de considérations plus larges que celles qui étaient liées surtout à des facteurs financiers.

Les apports de la division Transformation et Ventes à la commercialisation en sont venus à jouer un rôle plus direct dans le mécanisme de planification formel. Cette planification élargie est contenue dans l'analyse globale de l'entreprise, établie pour calculer les paramètres de planification, qui relèvent du coordonnateur de la planification. L'analyse globale est la réunion des facteurs de diverses natures des divisions et des unités fonctionnelles : directives financières, prévisions économiques, plans de commercialisation, évaluation des situations politiques, stratégie générale de l'entreprise, etc. Cette analyse globale est ensuite utilisée par les divisions et leurs unités d'exploitation comme ligne directrice de planification. Néanmoins, dans cette planification, le vice-président directeur général, Finances, joue toujours un rôle capital, car il doit traduire et

consolider les plans des divisions en propositions financières précises devant être étudiées par le comité exécutif.

Deux autres changements appliqués aux sociétés de services sont également très importants, étant donné qu'ils visent tous deux à une plus grande décentralisation de l'autorité et de la responsabilité. Premièrement, les installations de recherche et de développement ont été rattachées à une division d'exploitation plutôt qu'à une société de services⁶⁷. Deuxièmement, les demandes d'affectation de fonds ne doivent désormais être faites que pour les dépenses en immobilisations supérieures à \$500 000 au lieu de \$150 000 auparavant. Les vice-présidents directeurs généraux de divisions sont en mesure d'approuver les montants moins élevés. Ces changements et les autres adoptés en 1970-1971 ont fait naître la possibilité réelle que les diverses sociétés de services finissent un jour par disparaître comme entités distinctes.

Une structure géographique

Huit ans après la présentation de la structure divisionnaire (par produits), M. Davis, président et chef de la direction de Alcan, annonçait une autre réorganisation importante de l'entreprise. L'incidence des changements sociaux, économiques et politiques très rapides sur toutes les entreprises, et en particulier sur les entreprises multinationales comme Alcan, ont été à l'origine du réaménagement de la structure. Les principales faiblesses de la structure existante étaient les suivantes : les trop lourdes responsabilités du comité exécutif qui était toujours absorbé par la planification et la stratégie ainsi que par les problèmes de la gestion courante; la taille et la complexité de la division Transformation et Ventes; les relations de fonctionnement avec certaines sociétés dans lesquelles Alcan a une participation; les difficultés afférentes à la direction de l'orientation de la recherche et du développement et, par dessus tout, la nécessité de renforcer Aluminium du Canada, Limitée en faisant une entreprise industrielle d'une grande cohésion, d'intégrer plus étroitement sa direction avec celle de ses filiales nord-américaines et antillaises et d'améliorer sa rentabilité et sa capacité financière en tant que filiale la plus importante du groupe Alcan.

Après un examen minutieux de la structure existante, le conseil d'administration de Alcan accepta les concepts et les dispositions d'organisation qui suivent.

- a) Continuer à déléguer aux directions régionales et aux sociétés d'exploitation les questions dont on peut mieux s'occuper à l'échelon local.
- b) Conserver les avantages de l'organisation d'exploitation par régions, mais en confiant la responsabilité du comité exécutif à l'échelon des régions plutôt qu'à celui des divisions comme auparavant.
- c) Créer un comité d'expansion générale pour s'occuper de la planification stratégique et de la révision continue des objectifs à long terme du groupe Alcan.

- d) Confier au comité de direction comme tâche principale de décider des grandes questions immédiates d'exploitation, s'occuper de la planification à court terme et voir à la mise en oeuvre des objectifs et des stratégies établis par le comité d'expansion générale.
- e) Accroître, au siège social, le nombre des spécialistes et conseillers pouvant prêter assistance aux divisions régionales et améliorer le flux des communications dans les deux sens entre les régions et le siège social.
- f) Améliorer la gestion par la direction générale de l'activité de recherche et de développement et déterminer ses besoins.

Le 1^{er} juin 1975, le schéma initial de la nouvelle structure d'organisation de Alcan (voir le graphique 6) était rendu public. La structure de l'entreprise comprend désormais trois zones géographiques d'exploitation, deux comités directeurs et un certain nombre de services fonctionnels. Ces trois zones sont le Canada, les Etats-Unis et les Antilles d'une part; l'Extrême-Orient (y compris le Japon et l'Inde) et l'Océanie (y compris l'Australie et la Nouvelle-Zélande) d'autre part et, enfin, l'Europe continentale, le Royaume-Uni, l'Afrique et l'Amérique latine. Chaque zone est dirigée par un vice-président directeur général qui, de Montréal, s'assure de la bonne marche et de la croissance des activités de Alcan dans la zone dont il a la charge. Dix directeurs généraux régionaux, répartis dans le monde entier, secondent ces trois vice-présidents.

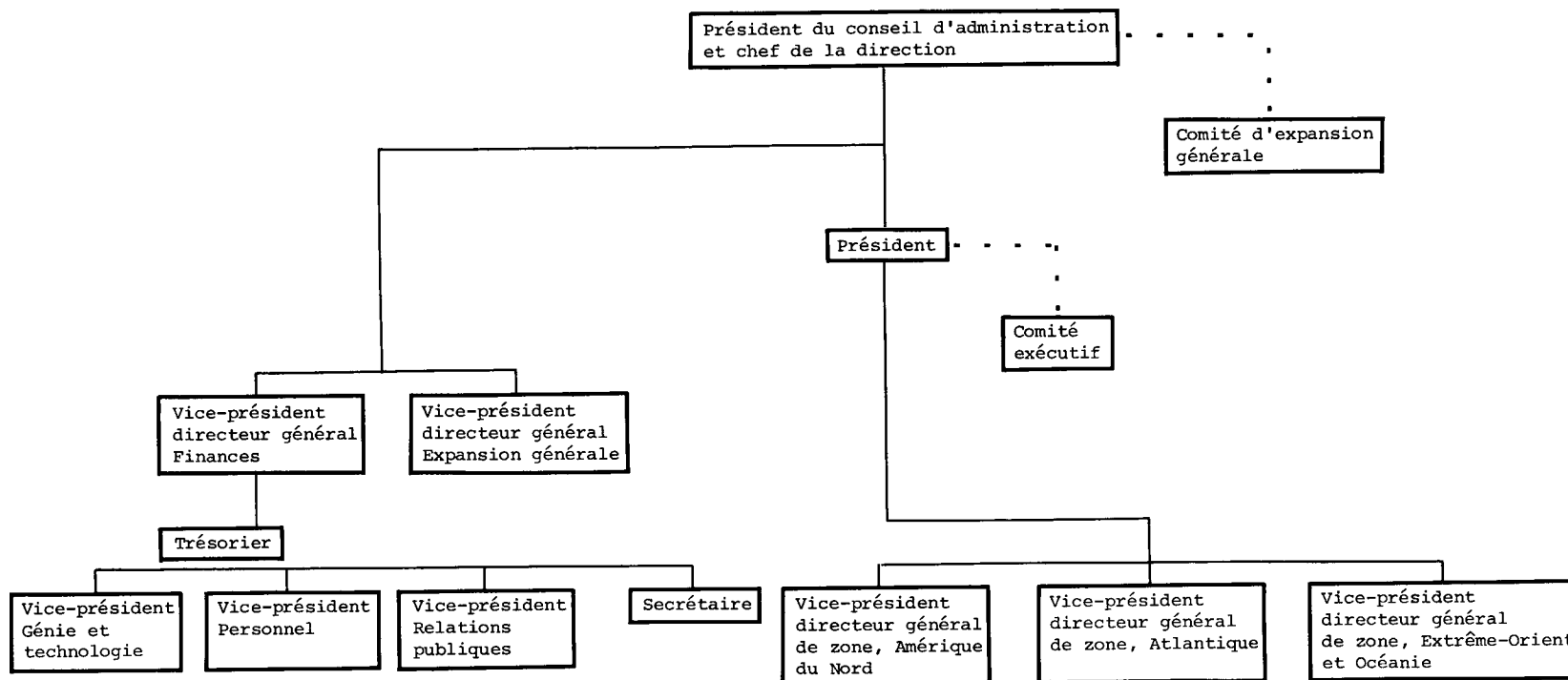
Les deux comités directeurs, également installés au siège social de Montréal, sont le comité d'expansion générale et le comité de direction. Le premier, que dirige le président du conseil et chef de la direction de Alcan, s'occupe de la planification tactique et de la révision continue des objectifs à long terme du groupe Alcan. Le second, ayant le président à sa tête, décide des grandes questions immédiates d'exploitation, s'occupe de la planification à court terme et voit à la mise en oeuvre des objectifs et des stratégies établis par le comité d'expansion générale. Enfin, plusieurs services fonctionnels, installés au siège social, viennent compléter l'organisation. Leur rôle est, chacun dans son domaine de spécialisation, de fournir aux comités directeurs, aux directions régionales et à toutes les entreprises d'exploitation du groupe Alcan les services dont ils ont besoin et d'assurer la coordination des activités.

M. Davis souligna que :

" Cette réorganisation doit être considérée comme faisant partie d'une évolution naturelle s'attachant à une amélioration et une adaptation constantes, et non comme un changement radical des objectifs de Alcan ou de la nature de ses activités. Notre objectif demeure toujours d'utiliser la force de Alcan et son personnel expérimenté pour améliorer l'industrie de l'aluminium. "

L'évolution constante de la structure d'organisation de Alcan confirme les constatations d'une étude portant sur les grandes entreprises américaines effectuée à l'université Harvard. On peut dire de Alcan que c'est une grande entreprise dominante qui tire l'essentiel de ses ventes d'une activité

Graphique 6
 Alcan
 La structure d'organisation de 1975



Source : Statistiques Alcan

unique ou d'une série d'activités intégrées verticalement. Une entreprise à activité unique est celle qui fabrique et distribue un produit unique, une gamme de produits variant par la taille et le modèle, ou une série de produits très voisins liés par la technologie ou la structure du marché⁶⁹. Ces entreprises dominantes tendent à utiliser une structure d'organisation au sein de laquelle la direction supérieure contrôle toutes les décisions fondamentales en organisant les unités administratives en division fonctionnelles et les unités d'exploitation en divisions par produits⁷⁰. Ce fut le schéma d'organisation de Alcan jusqu'en 1975. La structure hybride actuelle conserve les services fonctionnels, mais a remplacé la division par produits par la division par régions. Ce changement, toutefois, ne modifiera pas le mécanisme de prise de décisions; les décisions fondamentales seront prises et contrôlées par le siège social à Montréal.

INCIDENCES DE L'ENTREPRISE SUR LE CANADA

Introduction

En 1968, les 100 plus grandes entreprises manufacturières, minières et d'exploitation forestière au Canada représentaient 44 % de la valeur totale des livraisons et 34 % de la main-d'oeuvre totale employée dans ces secteurs¹. Au sein de ce groupe, Alcan à elle seule représentait 6 % de la valeur totale des livraisons et 4 % de la main-d'oeuvre. Il n'est donc pas déraisonnable de supposer que les décisions de la direction de Alcan ont fortement influé sur la répartition des ressources dans l'économie canadienne, sur la vie de ses 20 000 employés et les membres de leurs familles, et sur la vie de beaucoup d'autres Canadiens. Le présent chapitre se propose de traiter de certaines de ces répercussions.

Dans l'étude qui précède sur l'évolution de Alcan jusqu'à aujourd'hui, un certain nombre de points ont été établis. Premièrement, que la compagnie est née de l'expansion d'une entreprise américaine et que ses relations avec celle-ci ont été soutenues depuis, bien qu'elles se soient modifiées de diverses façons. Deuxièmement, que l'expansion de l'entreprise s'est effectuée dans le contexte d'une industrie à caractère international dominée par un petit nombre de grandes entreprises intégrées verticalement. Cette industrie est caractérisée depuis longtemps par la création de cartels internationaux, attribuables, bien souvent, aux puissantes forces concurrentes qui existent entre les producteurs d'un produit homogène d'une part, et entre l'aluminium et les matériaux de remplacement d'autre part². Troisièmement, Alcan a grandi considérablement en dimension et géographiquement au point de devenir une grande entreprise multinationale. Cependant, la croissance a pris la forme d'une intégration en amont et en aval à l'intérieur de l'industrie de l'aluminium, à la fois au Canada et à l'étranger, et non par une diversification des produits. Quatrièmement, il y a eu une restructuration considérable de l'organisation de l'entreprise ces dernières années, bien que les décisions capitales soient demeurées l'apanage d'un groupe de personnes bien déterminé.

Compte tenu de ces faits au sujet de Alcan, il s'agit de savoir comment on peut évaluer l'incidence exacte de l'entreprise sur le Canada. La documentation traitant de cette question est à la fois détaillée et variée, mais

elle ne fournit aucun cadre théorique pouvant être utilisé lorsque l'incidence a des dimensions économiques, politiques, juridiques et sociales. On peut utilement avoir recours pour commencer aux livres et études sur l'organisation industrielle, qui traitent de l'évaluation de la nature et des facteurs déterminants des résultats d'une industrie. Dans le cas qui nous occupe, il s'agit d'une entreprise et non d'une industrie. Toutefois, à l'intérieur du marché canadien, Alcan et l'industrie de l'aluminium primaire ne font qu'un ou presque, étant donné qu'il n'y a qu'un seul autre producteur d'aluminium primaire au Canada, Reynolds Aluminum Company of Canada Ltd, située à Baie Comeau, dans le Québec. Alcan possède environ 85 % de la capacité d'électrolyse du Canada contre 15 % à Reynolds. En 1975, la consommation canadienne d'aluminium sous toutes les formes était d'environ 320 000 tonnes; Alcan comptait environ 68 % de ce total, Reynolds environ 20 % et les 12 % restant étaient constitués par les importations et l'aluminium de deuxième fusion. L'aluminium primaire est transformé également par les entreprises comme Canada Wire and Cable, Northern Electric, Daymond, Indal, Zimcor, Chrysler, Phillips et Pirelli. Une partie de l'aluminium consommé était importée par Alcan par voie de transactions internes.

En utilisant un cadre d'organisation industrielle, il est possible d'étudier l'incidence de Alcan en fonction de ses résultats, de son comportement et de sa structure. Le dernier facteur, la structure, demande qu'on le précise. On peut faire une étude à la fois des caractéristiques structurelles du marché dans lequel Alcan évolue, et de la structure d'organisation et de la stratégie de la firme. Étant donné que Alcan est une grande entreprise dans l'absolu, comme par rapport à ses marchés, la structure et la stratégie de la firme peuvent influencer sur son rendement. Une partie des écrits sur l'organisation industrielle a traité de ce sujet sous l'aspect de l'efficacité avec laquelle les décisions sont prises dans les grandes organisations économiques quant aux investissements dans de nouveaux secteurs (la documentation sur les conglomérats³), ainsi que leur rapport avec la structure d'organisation de l'entreprise.

Dans la présente étude, une méthode d'analyse de l'incidence de Alcan sur le Canada suivra ce que l'on désigne dans les écrits spécialisés sous le nom d'analyse de l'économie dans l'emploi des ressources. La seconde méthode, dite d'analyse sociologique, visant à suppléer aux lacunes de l'étude par l'analyse économique, sera utilisée également comme moyen supplémentaire pour expliquer l'influence de Alcan. Les deux méthodes ont été présentées en ces termes :

" L'économie dans l'emploi des ressources est la science de la meilleure répartition des ressources rares entre des fins concurrentes : c'est la technique essentielle pour la réduction du gaspillage, car elle est mesurée en se fondant sur le calcul que dicte la méthode comptable utilisée. Les conditions propres à l'économie dans l'emploi des ressources sont un mécanisme de régulation du marché faisant office d'arbitre de la répartition et une structure de prix qui réagit aux fluctuations de l'offre et de la demande⁴.

" La rentabilité et la productivité, donc, sont les indices de réussite d'une entreprise. Elles indiquent dans quelle mesure l'entreprise

répond à la demande du marché et à l'exigence d'une répartition efficace des ressources à l'intérieur de l'entreprise et entre les membres de la société. C'est le principe à la base de l'analyse de l'économie dans l'emploi des ressources pour l'entreprise, comme pour l'ensemble de l'économie⁵. "

Un autre auteur, poussant plus loin l'étude, aborde la question du critère de rendement de la façon suivante :

" L'importance des choix économiques que font les grandes entreprises puissantes peut être résumée en fonction de leurs effets sur la réalisation de quatre objectifs économiques fondamentaux : efficacité, stabilité, progressivité et rentabilité du capital investi. L'efficacité économique signifie produire le plus de ce que les consommateurs veulent avec les ressources disponibles. Cela comporte non seulement la notion d'efficacité technique, comme par exemple effectuer toute opération technique donnée avec l'ensemble le plus économique de facteurs nécessaires pour une unité de production, mais aussi le principe plus subtil qui consiste à ne pas fabriquer moins d'un produit particulier donné par rapport aux autres et, inversement, plus d'un autre, que n'en désirent les consommateurs. La stabilité de la production et du personnel aux échelons supérieurs et, ce qui est peut-être un peu moins important, des prix, est un objectif économique auquel on attache généralement beaucoup d'importance. La fixation arbitraire des prix peut contribuer à déséquilibrer les forces du marché, que l'activité économique soit dans une phase ascendante ou décroissante⁶. "

Ceux qui critiquent la méthode par l'analyse de l'économie dans l'emploi des ressources font valoir que l'entreprise a des effets plus larges qu'il faut évaluer. Ils partent du principe selon lequel l'entreprise doit être considérée comme une organisation à caractère social plutôt que privé et qu'elle a une responsabilité envers un plus grand nombre de commettants et de buts que les propriétaires et la rentabilité de l'entreprise seulement.

Le professeur Bell fait remarquer que :

" Si importantes que soient ces considérations, elles ne vont pas au fond de la question, à savoir que l'analyse de l'économie dans l'emploi des ressources est fondée sur le postulat que la satisfaction de chaque personne est l'unité de mesure en fonction de laquelle il faut calculer les coûts et les avantages. Il s'agit d'une vue parcellaire de la société qui épouse le sophisme utilitaire selon lequel la somme des décisions de chacun équivaut à une décision pour l'ensemble de la société. Cependant, l'ensemble des décisions individuelles a des effets collectifs qui vont au-delà du pouvoir qu'a toute personne de les maîtriser et qui souvent réduisent ses désirs à néant.

" En réalité, contrairement à la méthode de l'analyse de l'économie dans l'emploi des ressources, il est possible de définir, je vous prie d'excuser mon manque de tact, une méthode d'analyse sociologique, c'est-à-dire la tentative d'évaluation des besoins de la société d'une

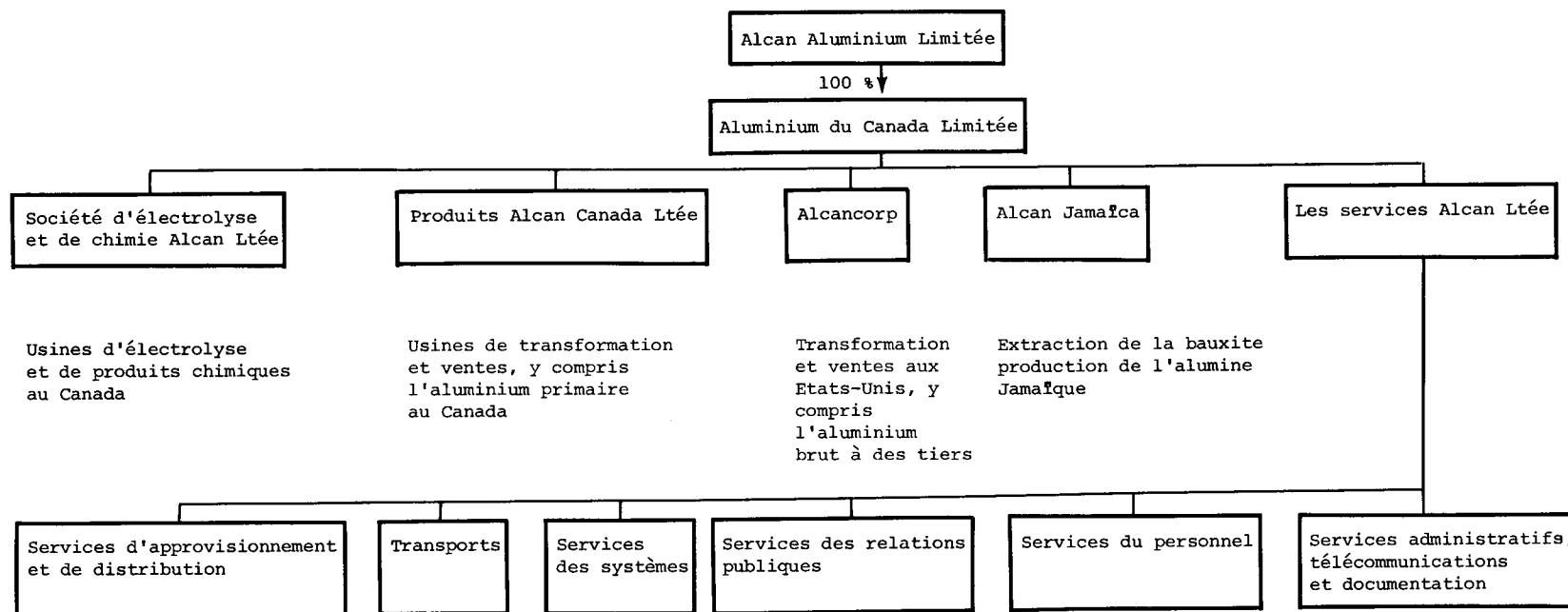
façon plus consciente, et (pour utiliser une terminologie démodée) de le faire en se fondant sur une certaine conception de l'intérêt général⁷. "

L'examen qui suit de l'incidence de Alcan sur le Canada comportera l'utilisation de l'analyse économique plus restreinte et de l'analyse sociopolitique plus large. Une évaluation de Alcan selon l'analyse de l'économie dans l'emploi des ressources ou selon l'analyse sociologique définit les facteurs, mais non l'entreprise elle-même. Comme nous l'avons dit précédemment, Alcan est une grande entreprise multinationale, ce qui, concrètement, signifie qu'elle possède des filiales et des participations dans un certain nombre de pays différents. Il s'agit de la société de gestion Alcan Aluminium Limitée (Alcan) qui compte des filiales et des participations dans plus de 40 pays. Il existe des états financiers distincts pour Alcan Aluminium Limitée et pour Alcan consolidée avec ses filiales. En 1975, le bilan consolidé de Alcan indiquait un actif total de 3,012 milliards de dollars. Le principal investissement de Alcan est Alcan Canada, dont elle possède la totalité des actions ordinaires, ce qui fait qu'il est possible de devenir actionnaire de Alcan mais non de Alcan Canada.

Les revenus consolidés de Alcan en 1975 s'élevaient à 2,3 milliards de dollars, comprenant 400 millions de dollars de ventes de métal brut, 1,4 milliard de produits de transformation en aluminium et 500 millions de dollars d'autres produits, principalement de l'alumine et des produits chimiques, et des revenus d'exploitation. Le tonnage total d'aluminium vendu a été de 1 402 000 tonnes : 617 000 tonnes de métal brut et 785 000 tonnes de produits de transformation⁸. La production totale d'aluminium brut des filiales consolidées de Alcan était de 1 134 000 tonnes, dont 838 000 tonnes par Alcan Canada dans ses usines d'électrolyse du Québec et de la Colombie britannique. Soixante-quatre pour cent de cette production des usines canadiennes ont été absorbés par le marché nord-américain (Etats-Unis, 38 % et Canada, 26 %). Bien que Alcan dans son ensemble soit plus intégrée en aval dans la transformation qu'auparavant, conformément à sa stratégie globale, les installations canadiennes de Alcan Canada sont encore de gros fournisseurs de métal primaire, dont environ 20 % seulement sont absorbés au Canada par les usines de transformation de la société et des entreprises indépendantes.

A la suite de la réorganisation structurelle de Alcan en 1975, l'entreprise a été divisée en trois zones régionales. (Voir le chapitre III.) Alcan Canada se trouve dans la zone comprenant le Canada, les Etats-Unis et les Antilles, et M. Culver est président et chef de la direction de Alcan Canada, ainsi que vice-président directeur général de zone de Alcan. Les principales filiales de Alcan Canada sont indiquées au graphique 7. En 1975, Alcan Canada et ses filiales consolidées comptaient 57 % de l'actif total, 61 % du produit des ventes, 2 %⁹ du bénéfice net total et 74 % de la production d'aluminium brut des filiales consolidées de Alcan. Par conséquent, sous le rapport de la production d'aluminium, de l'actif et des ventes, Alcan Canada, en tant que principale filiale du secteur exploitation de Alcan, est l'entreprise la plus importante à étudier pour déterminer l'incidence de Alcan sur le Canada. Toutefois, parce que certaines des filiales de Alcan Canada ont leurs activités à l'extérieur du Canada (graphique 7), les données portant sur l'ensemble de l'entreprise ne concordent pas avec les frontières

Graphique 7
 Alcan Canada
 Zone du Canada, des Etats-Unis et des Antilles



95

Source : Publications de Alcan.

nationales et il faut donc se montrer prudent en évaluant l'influence de cette société sur le Canada.

Analyse de l'économie dans l'emploi des ressources

Une analyse économique de Alcan doit porter sur la rentabilité, la productivité et la progressivité. Ces facteurs peuvent être étudiés dans le cas de Alcan, car c'est une entreprise dont le capital-actions est entre les mains du public et sur laquelle des renseignements sont disponibles, alors que Alcan Canada est une filiale en propriété exclusive de Alcan. Comme nous l'avons indiqué précédemment, les frontières de l'entreprise ne coïncident pas avec les frontières nationales, ce qui fait qu'on ne peut pas déterminer avec précision l'influence de l'entreprise sur le Canada. En outre, l'étude qui suit est fondée sur les états financiers qui, en période d'inflation, ont tendance à déformer les résultats réels, bien que des comparaisons soient faites avec des entreprises qui ont été exposées à la même conjoncture inflationniste en Amérique du Nord, c'est-à-dire Alcoa, Kaiser et Reynolds¹⁰.

Résultats obtenus par Alcan

Alcan et les trois principales entreprises d'aluminium nord-américaines, Alcoa, Kaiser et Reynolds, détiennent environ 60 % de la capacité d'électrolyse de l'Amérique du Nord. Le tableau 9 présente les caractéristiques de ces quatre entreprises, avant de comparer leurs résultats des dernières années.

Alcan et Alcoa sont les entreprises les plus faciles à comparer sous le rapport de l'actif total, du total des ventes et du faible degré de diversification à part l'aluminium. Cependant, Alcan a environ 20 % plus d'employés que Alcoa et elle est moins intégrée en aval dans les produits de transformation. Kaiser et Reynolds sont de taille comparable sous le rapport de l'actif et des ventes, mais Reynolds a presque 50 % plus d'employés que Kaiser, et Kaiser est beaucoup plus diversifiée hors du secteur de l'aluminium. La meilleure échelle de comparaison pour Alcan est donc Alcoa, sous le rapport des résultats obtenus.

Les quatre principaux producteurs d'aluminium d'Amérique du Nord ne sont identiques ni par la taille ni par le degré de diversification et d'intégration, mais il est utile de comparer les résultats financiers et les données afférentes de Alcan à celles des trois autres entreprises en prenant la moyenne des cinq plus récentes années. (Voir le tableau 10.)

Au cours des cinq dernières années, la rentabilité de Alcan a été inférieure à celles de Alcoa ou de Kaiser, mais plus élevée que celle de Reynolds en ce qui a trait au rendement après impôts de l'action ordinaire (ligne 17). Cependant, Alcan a été plus rentable au chapitre du rendement après impôts du capital investi (dette plus capital-actions, ligne 16). Alcan a eu un rapport dette-capital-actions beaucoup plus élevé (54/46) que Alcoa (48/52), mais plus faible que Kaiser et Reynolds (ligne 13). Par conséquent, Alcoa se trouve en meilleure posture quant au financement futur fondé sur ce

Tableau 9

Chiffres comparatifs des quatre grands producteurs d'aluminium
nord-américains, 1974-1975 (en millions de dollars)

	Alcan	Alcoa	Kaiser	Reynolds
Nombre total d'employés	61 000	50 151	23 261	33 400
Total de l'actif	3 012	3 198	2 102	2 204
Total des ventes	2 301,5	2 727,3	1 578,1	1 679,3
Produits transformés				
Ventes	1 370	1 980	--	1 310,8
Ventes totales (en %)	60	71	--	78
Aluminium brut				
Ventes	441	245	1 021,6	164,2
Ventes totales (en %)	19	9	65	10
Alumine				
Ventes	419	461	--	--
Ventes totales (en %)	18	17	--	--
Autres				
Ventes	72	83	556,1	204,3
Ventes totales (en %)	3	3	35	12

Source : Investors Management Sciences Inc., *Standard & Poor's*.

Tableau 10

Tableau comparatif des résultats des quatre grands producteurs d'aluminium d'Amérique du Nord, moyenne pour la période de 1971 à 1975

	Alcan	Alcoa ⁵	Kaiser	Reynolds
Coût des marchandises vendues en % du total des ventes	76,84	73,4	79,38	80,18
Dépenses totales de main-d'oeuvre et apparentées en % du total des ventes	n.d.	34,12	n.d.	35,8
Dépenses pour caisses de retraite en % du total des ventes	1,02	1,92	1,24	1,82
Frais de vente et d'administration et frais divers en % du total des ventes	7,68	8,68	8,1	8,7
Dépenses de recherche et développement en % du total des ventes	0,7	2,1 ⁶	0,92	1
Bénéfice net en % du total des ventes	3,92	5,66	4	2,56
Ventes par employé (en millions de \$)	30,750 8	40,489 6	52,031 4	40,624 8
Bénéfices avant impôts par employé	1 959,4	3 589,6	3 439,4	1 773,2
Capital moyen investi par employé ¹	32 777,6	51 334,6	57 891,4	49 078,6
Immobilisations nettes (en milliards de \$) ²	1,277 8	1,541 4	0,816 8	1,023 6
Capital investi total (en milliards de \$) ¹	2,082 4	2,470 4	1,475	1,798
Coefficient du fonds de roulement	2,04	2,88	1,68	2,96
Actions ordinaires (valeur comptable) (en % du total du capital investi)	46,2	52,4	42,6	37,2
Fluctuation du rapport cours-bénéfices (haut)	19.20	16.40	19.60	4.20 ⁷
(bas)	12.20	9.40	10	2.20
Dépenses en immobilisations (en millions de \$)	153,18	226,08	74,86	97,32
Rendement après impôts du capital investi moyen ³	6,72 %	6,06 %	6,26 %	3,8 ⁸ %
Rendement après impôts de l'action ordinaire moyenne ⁴	7,82 %	8,42 %	8,4 %	6,02 %

Source : Investors Management Services Inc., *Standard & Poor's*,

1. Comprend la dette à plus d'un an, la part des tiers dans le capital-actions et les bénéfices non répartis de certaines filiales, les actions privilégiées, les impôts reportés, les crédits d'impôt pour investissement et les actions ordinaires; ne comprend pas le passif à court terme, le passif éventuel et le fonds de prévoyance.
2. Le coût initial des immobilisations moins les amortissements y afférents.
3. Le bénéfice net, non compris les éléments extraordinaires et les installations fermées net d'impôts, plus la part des tiers dans les bénéfices des filiales, plus les charges fixes, divisé par le capital investi moyen.
4. Existe pour l'action ordinaire, non compris les éléments extraordinaires et les installations fermées, divisé par l'action ordinaire moyenne.
5. 1970-1974.
6. 1971-1974.
7. 1973-1975.
8. 1972-1975.

critère. En outre, Reynolds et Alcoa ont un coefficient de fonds de roulement plus élevé que Alcan (ligne 12).

Le coût des marchandises vendues par Alcan, exprimé en pourcentage des ventes (ligne 1), est plus élevé que pour Alcoa, mais plus faible que pour Kaiser et Reynolds, tandis que les frais de vente et d'administration de Alcan exprimés en pourcentage des ventes (ligne 4) sont les plus faibles de toutes les entreprises. Alcoa a les dépenses pour les caisses de retraite les plus élevées, exprimées en pourcentage des ventes (ligne 3), et Alcan les plus faibles. Dans le secteur de la recherche et du développement (ligne 5), il faut noter que Alcan y a consacré le moins d'effort relatif, et seulement un tiers de l'effort de Alcoa. Pour le résultat global, Alcan se classe troisième au chapitre du bénéfice net exprimé en pourcentage des ventes (ligne 6), devançant seulement Reynolds. Alcan arrive au quatrième rang pour les ventes par employé, au troisième pour le bénéfice avant impôts par employé et au quatrième pour le capital moyen investi par employé (lignes 7, 8 et 9). Ces dernières années, les dépenses en immobilisations de Alcoa ont été beaucoup plus élevées que celles de Alcan (ligne 15).

Une comparaison plus poussée entre Alcan et Alcoa révèle que, de 1956 à 1974, le taux de la rentabilité de Alcan et de Alcoa (ligne 17) sont presque identiques, soit 9,2 et 9 % respectivement. En fonction des autres chiffres contenus dans le tableau 9, Alcan accuse un ratio dette-capital-actions plus élevé, un coefficient du fonds de roulement plus faible, un capital investi, un bénéfice et des ventes beaucoup plus faibles par employé, ainsi qu'un faible revenu net en pourcentage des ventes que Alcoa. Cela indique que Alcan n'est pas dans une situation aussi favorable pour contracter de nouveaux emprunts, en particulier par une émission d'actions, et qu'elle accuse un taux plus faible de productivité de la main-d'oeuvre que Alcoa. Les ventes de Alcan par employé sont 25 % plus faibles que celles de Alcoa, et Alcan est par conséquent plus vulnérable aux hausses de salaires que Alcoa. La différence dans la productivité de la main-d'oeuvre est due en partie au fait que le capital investi par employé de Alcan est de 37 % inférieur à celui de Alcoa. Cette situation n'a pas été corrigée jusqu'à maintenant par l'injection de nouveaux investissements, étant donné que les dépenses annuelles en immobilisations de Alcan sont 32 % plus basses que celles de Alcoa, et que Alcan consacre moins de ressources à la recherche et au développement. En juin 1976, Alcan Aluminium Limitée a offert en souscription une nouvelle émission de 5 millions d'actions ordinaires afin de réunir les capitaux nécessaires pour financer son programme d'expansion au Canada : 2,5 millions d'actions offertes au Canada à \$25.95 (canadiens) et 2,5 millions aux Etats-Unis à \$26.75 (américains). Il faut noter que les comparaisons entre les entreprises sur les résultats financiers comportent des difficultés : par exemple, Alcan avait les dépenses non consolidées pour les caisses de retraite les moins élevées des quatre entreprises; la productivité de la main-d'oeuvre est influencée par l'emplacement de ses installations dans les pays en voie de développement (grande utilisation de main-d'oeuvre) et l'envergure du marché intérieur de Alcan est environ le dixième de celui de Alcoa.

On peut faire une autre évaluation en comparant les résultats de Alcan à l'indice de *Standard & Poor's* de 425 entreprises industrielles. De 1961 à 1974, le rendement de l'avoir des actionnaires, après impôts, a été

de 76,6 % de l'indice représentant les 425 entreprises. Toutefois, ce résultat est caractéristique de l'industrie de l'aluminium dans son ensemble, étant donné que le rendement sur l'avoir des actionnaires de Alcoa est de 70 %, celui de Kaiser, de 85,9 % et celui de Reynolds de 59,3 % de l'indice. En somme, il existe deux situations. Premièrement, l'industrie de l'aluminium a de mauvais résultats selon ces méthodes de mesure, deuxièmement, à l'intérieur de l'industrie, Alcan a un rendement sur l'avoir des actionnaires comparable à celui de Alcoa mais un taux plus faible de productivité de la main-d'oeuvre, et elle consacre moins de ressources à l'amélioration de la productivité au chapitre des dépenses pour la recherche et le développement.

Une explication partielle de cet état de choses se trouve dans la recherche effectuée par le professeur B. R. Scott, de l'université Harvard, qui a étudié les résultats des grandes entreprises par rapport à leurs stratégies et à leurs structures d'organisation. Alcan et Alcoa seraient classées comme entreprises à dominante verticale, c'est-à-dire des entreprises qui sont intégrées verticalement, mais qui tirent leurs revenus presque essentiellement d'une seule série de produits. Les entreprises intégrées à dominante verticale se distinguent par leurs faibles bénéfices :

" Dans le cas des entreprises à dominante verticale, on est enclin d'emblée à poser cette question : comment et pourquoi ont-elles conservé si longtemps des stratégies leur donnant de si mauvais résultats?

" Je suis d'avis que la plupart de ces entreprises savent pertinemment que leur stratégie donne de piètres résultats; mais elles s'en sont rendu compte trop tard, et elles ont maintenant beaucoup de difficultés à se diversifier. Elles ont conservé trop longtemps la stratégie de l'industrie à série de produits unique et en sont maintenant prisonnières, et leurs résultats au cours des années 1970 risquent de se situer encore plus au-dessous de la moyenne qu'auparavant.

" La plupart de ces entreprises sont dans des secteurs industriels arrivés à maturité, qui se distinguent par une lente croissance de la demande, des économies d'échelle élevées, une capacité de production excédentaire chronique et de faibles bénéfices. Certaines, comme la sidérurgie, avaient atteint la maturité avant la Seconde Guerre mondiale. Des entreprises plus nouvelles de traitement des matières premières, comme les entreprises de l'industrie de l'aluminium, sont venues plus récemment grossir les rangs des entreprises à faibles résultats. Toutes ces industries se distinguent par deux particularités : elles se spécialisent dans le traitement des matières premières et elles sont sensibles aux fluctuations de prix. Il est donc essentiel pour les entreprises de fonctionner à faible coût.

" En outre, l'agrandissement limité des installations semble avoir un certain intérêt; ces entreprises doivent investir dans les installations pour rester dans la course et continuer à maintenir les coûts au plus bas. Cela se poursuit jusqu'à ce que la capacité de production excédentaire et le *dumping* fassent baisser les bénéfices pour l'ensemble de l'industrie.

" Or, si la direction d'une entreprise à dominante verticale essaie de diversifier sa production, elle est enfermée dans un dilemme : possédant peu de techniques transférables, tout secteur dans lequel elle voudrait s'engager risque d'être nouveau pour elle, et donc difficile.

" De plus, une entreprise à dominante verticale doit faire de gros investissements dans de nouveaux domaines si elle veut diversifier au moins 30 % de ses ventes. Cependant, toute industrie à forte croissance et à bénéfices élevés sera vraisemblablement peuplée d'entreprises à bénéfices plus élevés dont les rapports cours-bénéfices sont plus élevés sur le marché boursier. Faire une acquisition en échange d'actions diminuerait davantage les bénéfices. Faire une acquisition en échange d'espèces causerait des difficultés au secteur principal de l'entreprise, qui serait à court de liquidités.

" En bref, ces entreprises n'ont pas beaucoup de marge de manoeuvre, qu'elles fassent des acquisitions en échange d'argent sonnante ou d'actions. Par conséquent, ces entreprises restent comme elles sont, non pas par choix, mais parce qu'il leur est difficile d'échapper à leur situation. A en juger d'après notre enquête auprès des entreprises, et même d'après les rapports annuels de ces entreprises, nous en sommes arrivés à la conclusion que les directions de beaucoup d'entreprises à dominante verticale se rendent compte de leur situation difficile. Elles savent que leur stratégie donne de faibles résultats et elles essaient d'y remédier¹¹. "

Le peu de succès de l'industrie de l'aluminium a été confirmé par le président de Alcoa qui notait que, calculés d'après le rendement sur la valeur nette, les résultats combinés des trois grands producteurs d'aluminium américains en 1971 et en 1972 étaient les plus faibles de tous ceux des 40 secteurs industriels, englobant plus de 2 000 entreprises importantes, qu'a rendus publics First National City Bank¹².

Le raisonnement tenu par le professeur Scott peut aider à expliquer les résultats médiocres obtenus dans l'ensemble de l'industrie de l'aluminium, mais il n'explique pas la faible productivité de Alcan. La force de Alcan réside dans ses sources d'énergie électrique à bon compte, tandis que sa vulnérabilité réside dans la taille du marché canadien; elle est donc à la merci des aléas de la conjoncture sur les marchés étrangers, en particulier dans les pays industrialisés où les autres producteurs ont intégré leur entreprise en aval dans la transformation avant Alcan. L'entreprise est ainsi demeurée trop longtemps essentiellement un fournisseur d'aluminium de première fusion et a décidé de s'engager dans la transformation après ses principales concurrentes.

En définitive, pour expliquer les résultats obtenus par Alcan, il faut déterminer les raisons pour lesquelles la haute direction de l'entreprise a mis en oeuvre sa nouvelle stratégie au moment où elle l'a fait, alors que les autres entreprises ont commencé plus tôt à intégrer en aval dans la transformation. On peut l'expliquer en disant qu'il s'agit simplement d'une erreur de jugement de la part de la direction. Une autre explication possible rejoint l'opinion exprimée par le juge Knox en 1950, selon laquelle Alcan, bien qu'elle se soit séparée de Alcoa en 1928, risquait de demeurer un

fournisseur d'aluminium brut de Alcoa. Le rôle de fournisseur d'aluminium primaire a été maintenu effectivement après 1950, ce qui fait que les antécédents de Alcan ont peut-être amené l'entreprise à jouer ce rôle plus longtemps que les autres.

Evaluation de Alcan Canada

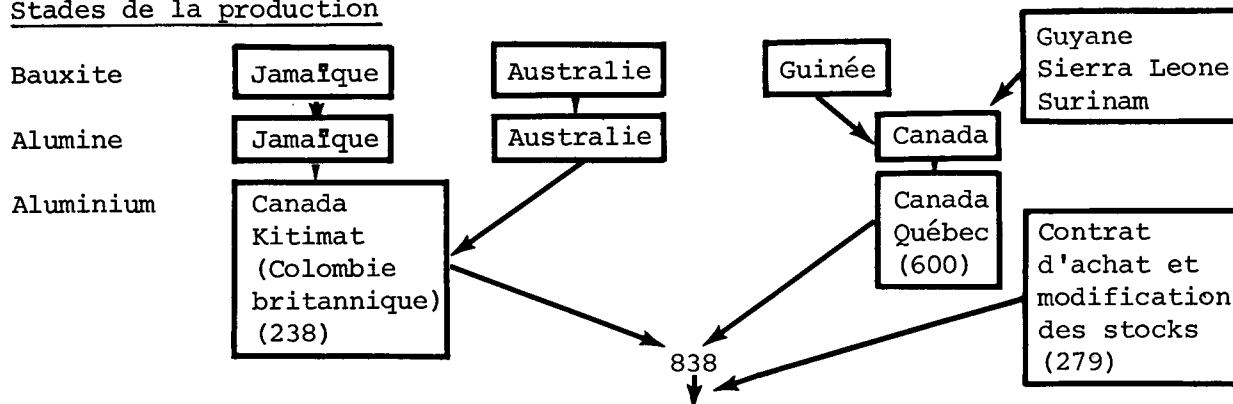
Le rendement après impôts de l'avoir des actionnaires de Alcan Canada a été en moyenne de 5,26 % pour la période de 1971 à 1975. Ce rendement comprenait les dividendes payés aux actions privilégiées et ordinaires, dans les cas où ces dernières étaient toutes détenues par Alcan, la société de gestion. Une étude des activités de Alcan Canada s'impose parce que c'est cette entreprise qui possède et exploite, au Canada, les installations qui ont une influence importante sur l'économie canadienne. A noter aussi que Alcan possède des biens à l'étranger. Un diagramme (graphique 8) illustre les rapports entre les phases de la production et les positions du Canada et des autres pays, d'après la production de 838 000 tonnes d'aluminium de Alcan Canada en 1975 dans ses usines d'électrolyse du Québec et de la Colombie britannique, et les ventes de 1 117 000 tonnes d'aluminium. Il faut noter que les stades de la production comportent pour Alcan Canada des transactions entre firmes ainsi qu'à l'intérieur de l'entreprise.

Les usines d'aluminium du Canada étaient approvisionnées en bauxite et en alumine de Jamaïque (Aljam, filiale de Alcan Canada), d'Australie et de Guinée (où Alcan possède des participations dans des sociétés) et par des achats à la Guyane, au Sierra Leone et au Surinam. L'usine d'électrolyse de Alcan Canada à Kitimat importe l'alumine, tandis qu'à Arvida, on importe de la bauxite qui est affinée en alumine sur place. Au métal produit dans les deux usines vient s'ajouter l'aluminium acheté par contrat, ce qui fait que le total des ventes d'aluminium brut de Alcan Canada est supérieur à la production des usines canadiennes. Le tonnage de métal produit a été vendu dans une proportion de 69 % en aluminium brut et de 31 % en produits de transformation en 1975 : ces derniers sont vendus presque entièrement en Amérique du Nord par les filiales de transformation en propriété exclusive de Alcan Canada, Produits Alcan au Canada et AlcanCorp aux Etats-Unis.

Comme nous l'avons indiqué précédemment, Alcan Canada est une entreprise intégrée verticalement qui fournit directement ou par l'intermédiaire de filiales ou participations 70 % de ses besoins en bauxite, 90 % de son alumine et 70 % de son spath fluor. De plus, elle fournit sa propre électricité et les principaux produits chimiques nécessaires à la production de l'alumine et de l'aluminium, et elle possède une capacité de transformation au Canada et aux Etats-Unis qui absorbe environ 65 % de sa capacité d'électrolyse. Au total, Alcan Canada achète pour environ 300 millions de dollars de biens et services et paie environ 250 millions en rémunérations à ses 20 000 employés au Canada. Le graphique 8 illustre la stratégie d'intégration verticale de Alcan mise en oeuvre par sa principale filiale d'exploitation, Alcan Canada.

Graphique 8
 Principaux facteurs de production et ventes des usines
 d'électrolyse de Alcan Canada, par pays, 1975
 (en milliers de tonnes courtes)

Stades de la production



Ventes totales
(1 117)

Distribution des ventes d'aluminium^a

	Canada	Etats-Unis	Autres	Total
Total	215	325	577	1 117
Produits de transformation	153	185	5	343
Aluminium en lingots	62	140	572	774

Source : Rapports Alcan.

^a) Ces données sont en partie estimatives à cause des ventes internes.

Production et ventes

Les installations de production d'alumine de Alcan Canada se divisent en quatre éléments importants : les usines d'électrolyse, les centrales hydro-électriques, les usines de produits chimiques et les services de l'infrastructure. (Voir le graphique 7.) Premièrement, les installations d'électrolyse se répartissent entre cinq usines qui se différencient par l'âge du matériel, le procédé de production, la capacité et l'emplacement. L'entreprise exploite des usines d'électrolyse dont la capacité varie de 440 000 à 51 000 tonnes par an. Deux procédés d'électrolyse sont utilisés, le procédé d'électrolyse dans les cuves à anodes précuites (Prebake) et le procédé Soderberg. Dans les nouvelles usines et lorsqu'on remplace le matériel d'une usine, on adopte le procédé Prebake car il est plus productif et préférable en ce qui concerne ses effets sur l'environnement. Les économies d'échelle actuelles des usines indiquent que, pour atteindre un rendement optimum, il faut qu'une usine d'électrolyse ait une capacité de production minimale de 100 000 tonnes par an (c'est-à-dire le seuil de production le plus bas pour que les coûts moyens soient réduits au minimum).

" Un des avantages les plus importants d'une usine d'aluminium réside dans le fait qu'on peut aménager une usine plus petite que la taille optimale sans que cela entraîne une forte augmentation du coût moyen de production. Le coût moyen de production d'une usine d'une capacité de 20 000 tonnes est seulement de 10 % plus élevé que celui d'une usine de 100 000 tonnes¹³. "

Une usine existante peut être exploitée en-dessous de la taille optimale minimum, à la fois parce qu'une grande partie du capital est totalement amortie et parce que les coûts moyens de production ne seront pas forcément beaucoup plus élevés que pour une usine plus petite. Au Canada, tout désavantage d'une petite usine sera compensé au moins en partie par l'accès à des sources d'énergie à bon marché par rapport aux usines situées dans les autres pays. Si l'on s'en tient au chiffre de 100 000 tonnes, environ 75 % de la capacité d'électrolyse de Alcan Canada est dans des usines qui ont la taille minimum pour assurer un rendement optimum ou supérieur.

Les nouvelles usines qui seront construites au Canada adopteront le procédé d'électrolyse dans des cuves à anodes précuites et seront généralement plus importantes. En avril 1976, par exemple, Alcan Canada a annoncé son programme de construction d'une nouvelle usine d'aluminium d'une capacité de 200 000 tonnes à Port-Alfred, au Québec, au coût de 450 millions de dollars. Cependant, l'usine sera construite en trois modules de 63 000 tonnes, chacun coûtant plus de 100 millions de dollars¹⁴. Il est possible également que l'entreprise investisse dans la mise en place de nouvelles séries de cuves (pour électrolyse de l'aluminium) dans les usines déjà existantes : une série de cuves est une unité que l'on peut fermer lorsqu'il faut réduire la production¹⁵. En somme, l'efficacité de la capacité d'électrolyse existante et future dépend de la taille de l'usine, du procédé utilisé, de l'âge du matériel et de l'existence d'une infrastructure (énergie électrique, transports). Au Canada, les investissements de Alcan Canada dans les usines d'aluminium seront consacrés à la mise en place de nouvelles séries de cuves à électrolyse et à la construction de nouvelles usines.

Le second aspect important pour la production est l'accès à une énergie électrique abondante à bon marché. A ce chapitre, Alcan Canada possède un avantage très net sur la plupart des entreprises concurrentes hors du Canada du fait qu'elle possède son énergie hydro-électrique, et que cette énergie est bon marché par rapport à l'énergie généralement à la disposition de la plupart des producteurs concurrents. Cet avantage permettra une expansion importante de la capacité d'électrolyse. Un analyste de l'industrie a écrit ce qui suit en 1973 :

" On estime que le coût actuel de l'énergie de Alcan au Canada est d'environ 1,25 millièmes le kWh comparé à une moyenne de 5 millièmes le kWh aux Etats-Unis et à 7 à 10 millièmes le kWh en Europe et au Japon. Exprimé en coût par livre de métal produit, il est de 1 cent pour Alcan, 4 cents pour les producteurs américains et de 6 à 8 cents pour les producteurs européens et japonais. Les coûts en énergie pour les nouvelles usines d'aluminium à travers le monde seront probablement beaucoup plus élevés que la moyenne actuelle. Si l'on fait une projection du coût en supposant une inflation de 4 % seulement par an jusqu'en 1990, les coûts en énergie pourraient augmenter de 81 %. Dans le cas de Alcan, on escompte que le coût de l'énergie baissera de 56 %, soit à environ 0,5 millième le kWh ou 0,4 cent la livre d'aluminium produit. Les coûts du métal pour les entreprises concurrentes pourraient atteindre de 5 à 12 cents la livre de plus, même dans les usines les plus productives, en supposant que les coûts de l'énergie seront de 9 à 18 millièmes le kWh¹⁶. "

Cet avantage sur les entreprises concurrentes s'est accru depuis 1973 à tel point que l'énergie hydro-électrique peut être considérée comme l'atout majeur de Alcan. Les fondateurs de Alcoa l'ont reconnu, comme l'ont fait plus récemment les gouvernements provinciaux, en particulier celui du Québec. Alcan estime que cette analyse, faite en 1973, ne tient pas compte des charges financières et des frais généraux afférents aux capitaux engagés dans les aménagements hydro-électriques. En outre, la baisse indiquée des coûts futurs de l'énergie est improbable, vu la pression inflationniste sur les dépenses d'exploitation et d'entretien.

Troisièmement, la production d'aluminium nécessite l'utilisation d'ingrédients chimiques qui sont produits en grande partie dans des usines que possède Alcan Canada au Québec. Les principaux facteurs de production achetés, sauf la bauxite, l'alumine et l'énergie, sont par conséquent utilisés dans la fabrication de produits chimiques. Alcan Canada est experte aussi bien en fabrication de produits chimiques qu'en production d'aluminium, en raison du fait qu'elle exploite un des plus grands complexes de chimie minérale à Jonquière, au Québec.

Enfin, toute grande entreprise de traitement de minerai a besoin d'une infrastructure solide, en particulier pour ce qui est des transports. Au Canada, le réseau de transport de Alcan Canada compte des installations portuaires à Kitimat et à Port-Alfred pour la réception de la bauxite et de l'alumine, et pour l'exportation du métal, surtout à bord de navires nolisés¹⁷ et deux chemins de fer dans le Québec pour le transport de Port-Alfred à Arvida. En outre, Alcan Canada utilise beaucoup les services de camionnage. Comme on le verra plus loin, l'entreprise a acquis une telle compétence

technique dans le domaine des transports qu'elle fournit un service-conseil aux sociétés Alcan et à des tiers en matière de transport.

En somme, une étude des aspects critiques des installations d'électrolyse de Alcan Canada au Canada montre que l'incidence sur le Canada au plan des facteurs de production s'étend de la production d'aluminium elle-même à la production d'électricité, la production chimique et l'infrastructure des transports. (Voir le graphique 9.) Ces activités illustrent les façons dont la stratégie de Alcan a une incidence sur l'économie canadienne. Elles montrent également qu'une grande entreprise possèdera une structure d'organisation complexe même si sa production n'est pas diversifiée et si elle est fondée principalement sur un bien, l'aluminium. Une partie de l'organisation doit être forcément située physiquement au Canada, mais les autres parties, en particulier les services du siège social, peuvent être installés en différents lieux.

La production d'aluminium brut est vendue à des tiers au Canada, aux usines de transformation de Alcan Canada au Canada et aux Etats-Unis, et à l'étranger par l'intermédiaire de bureaux de ventes de Alcan. Les ventes de lingots et de produits de transformation au Canada correspondent à 26 % du total, et les exportations aux 74 % restants. Plus de 50 % de l'aluminium canadien en lingots sont vendus aux filiales de Alcan Canada, principalement au Canada et aux Etats-Unis. Les ventes de Alcan Canada se répartissent à peu près ainsi : 22 % au Canada, 35 % aux Etats-Unis et 43 % ailleurs.

Incidences sur le Canada et le Québec

L'apport économique de Alcan Canada au Canada et au Québec est illustré par les tableaux 11 et 12 pour la période allant de 1966 à 1975. On peut avoir une idée de son influence si l'on songe que cette seule entreprise assure directement l'existence d'une ville de la taille de Sherbrooke lorsqu'on additionne le nombre total des employés de Alcan Canada et de leurs familles dans tout le Canada. Au Québec, l'entreprise fait vivre une ville de la taille de Lachine. En outre, il y a les avantages indirects sur l'emploi provenant des achats de biens et services canadiens par l'entreprise, des impôts payés et des exportations effectuées. Au chapitre des emplois, des salaires et des achats, le Québec reçoit plus de 60 % de l'apport de Alcan Canada à l'économie canadienne. Au cours des cinq dernières années, le Québec a reçu 84 % des nouveaux capitaux engagés dans l'aménagement d'usines d'électrolyse, et seulement 30 % des investissements nouveaux dans la transformation. Les atouts physiques du Québec et la taille restreinte du marché canadien favorisent cette répartition des dépenses en immobilisations.

De 1966 à 1975, le Québec a reçu en moyenne 71 % des investissements de Alcan Canada au Canada; sa part a varié entre 50 et 76 % par an. Au cours de la même période, 71 % de toutes les dépenses en immobilisations de Alcan Canada ont été faites hors du Canada : une année, le Canada n'a reçu que 10 % du total de ces dépenses, ce chiffre ayant atteint à son maximum 45 %. Il semble par conséquent que Alcan Canada a considéré le Québec comme une région intéressante pour investir dans des installations d'électrolyse

Graphique 9
Installations canadiennes de Alcan Canada (1974)

Personnel (20 000 personnes)
Salaires payés par an \$249 000 000

Usines d'électrolyse 5 (Québec, 4; C.B., 1)
Capacité totale annuelle : 985 000 tonnes

	Type ¹	Capacité annuelle
Arvida	14 HS	315
Arvida	5 PB	125
Isle Maligne	3 HS	83
Isle Maligne	1 VS	25
Shawinigan	4 HS	91
Beauharnois	2 HS	51
Kitimat	6 1/2 VS	<u>295</u>
		<u>985</u>

Installations d'alumine

Deux usines à Arvida ayant une capacité de production totale de 1,4 million de tonnes d'alumine. Production en 1975 : 1 200 000 tonnes.

Facteurs de production

- a) Les facteurs de production nécessaires pour les usines d'électrolyse et d'alumine, à part la bauxite et l'alumine, comprennent le spath fluor, fourni par une mine de Terre-Neuve appartenant à l'entreprise, du coke de pétrole, de la soude caustique et de la cryolithe.

Production chimique de l'entreprise en 1974 (en tonnes courtes)

Hydrate d'alumine	1 387 000
Alumine calcinée	1 190 000
Spath fluor	100 000
Acide sulfurique	160 000
Fluorure d'aluminium	62 000
Cryolithe	27 000
Soude caustique	50 000
Sulphate d'aluminium ²	
Arvida	40 000
Shawinigan	27 000
Ottawa	27 000

- b) Achats de biens et de services canadiens : 296 millions de dollars

Graphique 9 (suite)

Energie électrique

7 centrales électriques (6 au Québec et 1 en Colombie britannique)

Puissance installée	Québec	2 700 000 kW
	C.B.	900 000 kW
	Total	<u>3 600 000 kW</u>

Installations de transformation

Canada - Produits Alcan	
Nombre d'employés	5 000
Ventes (1974)	370 millions de dollars
Usines	27

Capacité de production par produit et par région (en tonnes)

	Québec	Reste du Canada	Total
Tôle mince et tôle forte	-	123 000	123 000
Ebauche de relaminage	100 000	-	100 000
Profilés	7 000	51 500	58 500
Feuille	1 000	21 000	22 000
Fil machine et barre	121 000	14 000	135 000
Fil et câble	24 000	24 000	48 000
Poudres et alpâte	7 000	-	7 000

Autres installations

a) Centres de recherche : 2, comptant environ 425 employés

Arvida (Québec) : recherche sur les matières premières, les produits chimiques et l'électrolyse
250 employés

Kingston (Ontario) : se consacre à l'étude des procédés d'alliage et de transformation et aux utilisations de l'aluminium, 175 employés

En outre, les principales filiales ont leurs propres services de recherche appliquée.

Les dépenses engagées par le groupe Alcan dans la recherche et le développement en 1975 se sont élevées à 19,4 millions de dollars.

b) Installations de transport

- . installations portuaires en Colombie britannique et au Québec
- . 2 chemins de fer au Québec

Graphique 9 (suite)

c) Bureaux de ventes

Principales installations de Alcan Canada à l'étranger

a) Jamaïque (Aljam) : 2 usines d'alumine ayant une capacité de production de 1 200 000 tonnes; installations portuaires

b) Etats-Unis (Alcancorp) : 9 usines plus 40 autres installations comprenant des centres de services et des entrepôts, capacité de production, 290 000 tonnes

Distribution des ventes canadiennes, exprimées en pourcentage

Exportation		78
Aux filiales	36	
Aux autres entreprises	42	
Intérieures		22
Aux filiales	16,5	
Aux autres entreprises	5,5	
Total		100

Source : Aluminium du Canada Limitée, prospectus 1975, Wood Gundy, rapport 10-K pour Alcan et Alcan Canada et documents de l'entreprise.

1. H.S. - Procédé Soderberg à gougeons horizontaux (*Horizontal Soderberg Line*).
V.S. - Procédé Soderberg à gougeons verticaux (*Vertical Soderberg Line*).
P.B. - Procédé d'électrolyse dans des cuves à anodes précuites (*Prebake*).
Taux d'exploitation en 1975 : 79 % de la capacité.
2. Il ne s'agit pas d'un facteur de production, il est vendu à des tiers.
Ventes de produits chimiques (1974) : \$22 000 000.
Nombre de personnes employées dans les usines de produits chimiques : 1 800 (1 700 dans le Saguenay).

Tableau 11
 Aluminium du Canada Limitée
 Contribution à l'économie du Canada, 1966-1975

	Produits des ventes (en millions de \$)	Volume des ventes			Nombre d'employés	Salaires	Achats ²	Impôts	Dividendes	Intérêt (en millions de \$)	Dépenses en immobilisations	
		Lingots (en milliers de tonnes)	Produits de transformation	Production de lingots de courtes)							Electrolyse	Transformation
1966	466	403	131	789	19 256	131	127	38	n.d.	19	50,5	n.d.
1967	489	777	122	878	19 569	142	127	37	18	23	24	n.d.
1968	529	876	122	871	18 421	142	90	58	17	26	9,4	3,7
1969	611	998	124	969	18 643	161	114	64	19	28	19,5	17,4
1970	571 ¹	927	143	903	19 546	166	129	37	20	29	17,6	19,8
1971	589 ¹	981	164	945	18 275	169	136	22	10	34	16,8	5,9
1972	576 ¹	965	164	881	17 514	170	149	14	20	34	19,4	5,8
1973	689 ¹	1 083	163	872	18 805	205	181	25	16	38	36,6	6,9
1974	997 ¹	1 041	195	962	20 571	249	297	46	19	50	104,4	17,3
1975	987 ¹	913	157	838	18 911	257	292	35	15	55	69,4	13,8

Source : Publications de l'entreprise.

1. En dollars américains.

2. Les achats canadiens englobent tous les paiements faits à des entreprises dont la facture est établie au Canada en dollars canadiens et comprend les frais de transport sur les matières premières reçues.

Tableau 12
 Aluminium du Canada Limitée
 Contribution à l'économie du Québec, 1966-1975

	Produits des ventes au Québec			Production de lingots (en milliers de tonnes courtes)	Ventes de produits de transformation (en milliers de tonnes courtes)	Nombre d'employés	Salaires	Achats	Impôts	Dividendes	Dépenses en immobilisations	
	Total Lingots (en millions de \$)	Produits de transformation									Electrolyse	Transformation (en millions de \$)
1966	46	10	36	554	50	13 112	91	73	13	n.d.	36,9	n.d.
1967	36	8	28	619	39	12 914	97	73	13	7	15,2	n.d.
1968	29	11	28	604	38	11 962	94	51	13	7	6,5	0,1
1969	41	8	33	676	38	12 087	109	64	17	7	16,3	3,6
1970	55	8	47	715	53	12 612	111	72	13	7	16,3	8,6
1971	67	10	57	675	64	11 316	102	76	12	7	13,4	3
1972	70	9	61	599	74	11 192	109	88	11	6	14,1	3,3
1973	100	26	74	580	89	11 969	128	101	13	6	29,5	2,6
1974	126	20	106	670	110	13 354	162	173	24	7	88,4*	4,6
1975	114	9	105	603	86	11 709	161	178	20	6	61,8	1,1

Source : Publications de l'entreprise

* Comprend la somme de 25 millions de dollars pour la protection de l'environnement.

plutôt que dans des usines de transformation, en ce qui a trait aux dépenses en immobilisations faites au Canada, mais qu'elle a considéré les investissements à l'étranger particulièrement attrayants. On peut donc prévoir dans la stratégie mondiale de Alcan que, même si en valeur absolue ses investissements au Canada augmentent, le Québec et le Canada auront, en valeur relative, une importance décroissante pour la compagnie, au fur et à mesure qu'elle s'internationalisera.

Ces données confirment l'importance croissante des marchés étrangers, en particulier pour la vente des produits de transformation par l'intermédiaire des filiales de Alcan aux Etats-Unis, conformément à la stratégie d'intégration verticale de l'entreprise indiquée au chapitre III. Cela démontre de nouveau que le marché canadien est trop exigu et que le Canada est totalement tributaire de la bauxite importée. Pour ce qui est de l'influence future sur l'économie canadienne on assistera donc probablement à une augmentation des investissements de Alcan à l'étranger, en particulier dans l'extraction des matières premières et la transformation. Les installations d'électrolyse prennent une certaine expansion au Canada, en raison du coût relativement faible de l'énergie, mais cela pourrait être l'amorce d'un accroissement du rôle de producteur d'aluminium brut des installations de l'entreprise au Canada. A l'intérieur du groupe d'entreprises Alcan, le Canada pourrait bien, par conséquent, devenir le principal fournisseur d'aluminium en lingots aux filiales situées hors du Canada.

Infrastructure

Toute grande organisation économique doit disposer de l'infrastructure nécessaire pour soutenir ses activités principales. Une entreprise doit donc décider s'il est préférable d'acheter ces services ou de les assurer par elle-même, et s'il y a lieu de centraliser ou de décentraliser sa direction.

L'évolution de la structure d'organisation de Alcan, étudiée au chapitre III, montre comment l'entreprise a réglé ces questions au cours des années et indique en particulier quels services et fonctions ont été fournis par le siège social de Montréal. Cela illustre une façon dont le Canada peut tirer avantage, en particulier en raison des emplois de cadres, du fait que le siège social d'une entreprise multinationale est situé chez lui. En 1956, le siège social de Alcan à Montréal employait 1 575 personnes; en 1969, ce chiffre était tombé à 1 220, surtout à cause de la décentralisation à l'intérieur du Canada. En 1976, le nombre des employés est près de 1 200, composé à 62 % d'hommes et à 38 % de femmes, ces dernières occupant principalement des emplois de secrétariat et de bureau.

A part les divisions d'exploitation qui s'occupent des matières premières, de l'électrolyse et de la transformation dans diverses parties du monde, le siège social abrite depuis toujours les services fonctionnels : finances, technologie, personnel, relations publiques, contentieux (secrétaires), génie, approvisionnements et distribution et services internationaux. (Voir le graphique 6.) De plus, les deux comités directeurs, le comité d'expansion générale et le comité de direction, sont au siège social, ce

qui fait que le centre du pouvoir de décision de l'entreprise est situé au Canada. La présence de ces comités signifie qu'ils peuvent être facilement sensibilisés aux objectifs de la politique gouvernementale aux niveaux fédéral et provincial.

Un problème pourtant se pose à l'entreprise multinationale canadienne : la taille restreinte du marché canadien signifie que la croissance de l'entreprise, au-delà d'un certain seuil, tend à s'opérer hors du Canada, et ainsi le marché canadien devient, pour elle, relativement moins important. Cela peut aboutir finalement à ce que les fonctions du siège social s'éloignent du Canada pour aller s'installer où le marché principal prend de l'expansion, entraînant une perte d'occasions d'emplois de cadres au Canada. Moore Corp., de Toronto, par exemple, construit dans l'Etat de New York, un centre de recherche et de développement de 5 millions de dollars, qui comptera 200 employés, pour desservir ses installations au Canada et aux Etats-Unis¹⁸. Jusqu'à maintenant, cela n'a pas eu lieu dans le cas de Alcan, et le Canada retire des avantages importants de la présence au Canada des services directoriaux de l'entreprise et du fait que la plupart de ces emplois sont tenus par des Canadiens. Les services de transport et les services financiers sont deux exemples précis de la contribution à l'économie canadienne de la présence du siège social de Alcan. On pourrait également tirer des exemples des secteurs de la recherche et du développement, de mise en marché et de relations professionnelles.

Transports

Les dépenses totales de Alcan pour les transports s'élèvent à quelque 200 millions de dollars par an, répartis entre l'approvisionnement en matières premières et la distribution des lingots d'aluminium et des produits de transformation. L'efficacité des transports est une considération primordiale pour l'entreprise, car ses produits ont un poids élevé pour leur valeur, 90 % des matières premières utilisées par l'entreprise sont importées, et 75 % de sa production est exportée. L'entreprise a donc constitué les services techniques nécessaires pour assurer la prestation de ces services.

La distribution et les transports sont assurés par la division de l'Ingénierie, de l'Approvisionnement et de la Distribution de Alcan, créée en 1974 et dirigée par un vice-président directeur général qui relève directement du président de Alcan. Une des principales tâches de la division est de rationaliser les services logistiques de l'entreprise en ce qui concerne les mouvements à travers le monde des matières premières et du métal produit. Cette tâche incombe tout particulièrement au directeur des services d'approvisionnement et de distribution, de qui relèvent les transports maritimes, le transport de la bauxite et de l'alumine, la distribution et les achats. Un certain nombre de directeurs (directeurs des produits au secteur approvisionnement et directeurs fonctionnels au secteur distribution) relèvent du directeur général.

Cinq filiales en propriété exclusive de Alcan Canada s'occupent d'assurer les services de transport et de distribution : Saguenay, Maritime, Alcan Shipping Services Ltd, Alcan (Bermuda) Ltd, Chaguaramas Terminals Ltd et Compagnie du chemin de fer Roberval-Saguenay.

Saguenay Maritime Ltée fournit les services de transport maritime pour le groupe Alcan, en particulier pour le transport de la bauxite, de l'alumine et de l'aluminium. Afin de réduire les frais de transport des matières premières des Antilles au Canada, l'entreprise s'occupe également du transport de cargaisons mixtes entre les ports de l'est du Canada et les Antilles et l'Amérique du Sud.

Maritime possédait déjà plus de 100 navires, mais elle n'a plus maintenant que des navires nolisés. Alcan (Bermuda) Ltd exploite également un service de transport par navire nolisé pour les filiales Alcan hors du Canada, par exemple, des cargaisons transportées des Antilles en Europe. La société a le grand avantage de pouvoir fonctionner dans un pays qui offre un refuge fiscal. Les Services des Transports de Alcan Ltée, créés à l'origine comme division de recherche de Saguenay Maritime, furent transformés pour fournir des services de recherche et un service-conseil sur les transports aux sociétés Alcan et aux autres entreprises. Ces services ont compté parmi leurs clients le Centre de développement de transports du gouvernement fédéral, des gouvernements étrangers, ainsi que des entreprises diverses. Les chemins de fer que Alcan possède en propriété exclusive dans le Québec fournissent un service de transport public à l'entreprise ainsi qu'à des clients extérieurs.

En somme, Alcan fournit au Canada et aux Canadiens des compagnies affiliées une compétence considérable dans le domaine des transports et, grâce à ces services, assure de l'emploi à 250 personnes à Montréal.

Structure financière et propriété du capital-actions

En 1975, la situation financière consolidée de Alcan indiquait un rapport dette-avoir des actionnaires de 54 à 46 %. Alcan, la société de gestion, a la propriété des actions de ses filiales et participations. Elle n'emprunte pas elle-même mais se procure des capitaux au Canada et à l'étranger par l'intermédiaire de ses filiales et participations. Un des principaux objectifs de l'entreprise est de faire en sorte que chaque filiale puisse s'autofinancer et qu'elle soit en mesure d'emprunter localement dans les pays où existent des marchés financiers importants. AlcanCorp, par exemple, a été constituée aux Etats-Unis d'une façon telle qu'elle peut faire des emprunts directs à long terme sur le marché financier américain. La stratégie d'intégration verticale de l'entreprise a donc eu pour objectif de faire de chaque filiale une entité financière indépendante dans toute la mesure du possible.

La possibilité d'emprunter sur place réduit certains problèmes tels que le paiement de la retenue fiscale et la vulnérabilité aux fluctuations des taux de change, surtout lorsque les taux sont flottants. Dans certains pays en voie de développement, comme la Guinée, Alcan a formé des consortiums avec d'autres producteurs mondiaux d'aluminium. Les consortiums font ensuite des emprunts qui peuvent être garantis par Alcan proportionnellement à sa participation. En Europe et au Japon, Alcan a créé des sociétés spéciales pour se procurer des capitaux sur place.

Les entreprises de Alcan ont fait également des placements privés auprès des compagnies d'assurance, des banques, des sociétés de fiducie et des caisses de retraite et ont eu recours à des institutions officielles comme la Société pour l'expansion des exportations (Canada), Export-Import Bank (Etats-Unis) et Export Credit Guarantee Department (Royaume-Uni). Alcan a fait appel aux principaux courtiers en valeurs mobilières canadiens pour les souscriptions de nouvelles émissions de titres, et l'entreprise a des dépôts ou des marges de crédit dans toutes les grandes banques canadiennes. De cette façon, les institutions financières canadiennes sont utilisées par une entreprise multinationale, dont le siège social est au Canada, pour certains des besoins financiers de l'entreprise sur le plan international. Le rapport Gray notait parmi les désavantages du niveau élevé de l'investissement étranger au Canada le fait que les entreprises sous domination étrangère n'avaient pas recours aux institutions financières canadiennes¹⁹.

En outre, la fonction financière des filiales étrangères au Canada est en grande partie dirigée par les sociétés mères à l'étranger. Dans le cas, par exemple, de Garrett Corporation, une importante entreprise de matériel de transport, la fonction financière de la société mère américaine relève d'un vice-président qui doit déterminer et mettre en oeuvre l'orientation financière; diriger le contrôle financier, les encaissements et les décaissements de fonds et le traitement des données; approuver la sélection des contrôleurs de division; approuver la préparation et la divulgation des données financières; entretenir des rapports avec les milieux financiers, alors que chez Garrett Canada, la filiale canadienne, le contrôleur des comptes avait pour tâche la mise en oeuvre des programmes concernant la comptabilité du prix de revient, les comptes à payer et les comptes à recevoir, la comptabilité générale, les rapports financiers, les budgets, le crédit et les recouvrements, les indemnités de résiliation, les frais du service et son efficacité. Par conséquent, la société mère a recours aux services de spécialistes financiers et la filiale utilise généralement des comptables²⁰. Dans le cas de Alcan, le Canada tire avantage du fait que l'entreprise emploie des spécialistes financiers et des comptables.

L'émission d'actions de sociétés canadiennes est importante comme moyen pour les Canadiens de placer de l'argent, étant donné que le niveau élevé des investissements étrangers au Canada limite la disponibilité d'actions canadiennes pour les Canadiens²¹. Au Canada, les seules actions du groupe pouvant être achetées par le public sont celles de Alcan, les autres entreprises étant des filiales en propriété exclusive. En août 1976, il y avait plus de 40 millions d'actions ordinaires en circulation, 49 % étant la propriété de personnes domiciliées au Canada, 37,3 % de personnes domiciliées aux Etats-Unis et 13,7 % de personnes d'autres pays. En août 1976, les neuf plus importants actionnaires possédaient environ 23 % des actions et, à l'exception du Royaume de Norvège (1,1 million d'actions), tous étaient des comptes en prête-nom.

Le nombre total des actionnaires était de 943 en 1928, de 3 065 en 1948, de 32 185 en 1957 et de 43 987 en 1976, répartis de la façon indiquée au tableau 13. En raison du pourcentage élevé des actions détenues en prête-nom, le nombre réel des actionnaires dépasse le total indiqué plus haut et n'est connu ni de l'entreprise, ni des autorités canadiennes. Selon une estimation de l'entreprise en 1957, les actionnaires individuels

Tableau 13
Alcan Aluminium Limitée
Répartition des actions ordinaires, 1945-1976

<u>Pourcentage d'actions détenues</u>	1945	1950	1960	1965	1970	1972	1975	1976
Canada	12,9	15,1	22,5	31	40,6	55	42,2	49
Etats-Unis	87	84,7	73,6	65	47,8	32,5	45,2	37,3
Autres pays	0,1	0,2	3,9	4	11,6	12,5	12,6	13,7
	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>
<u>Répartition par catégorie d'actionnaires</u>								
Particuliers			21,8	16,8	23,6	19,7	12,9	10,8
Successions et trusts			6,6	8,1	8,3	13,4	8,8	12,7
Banques, courtiers et prête-noms			56,5	58,2	49,7	46,1	60,5	58,9
Fonds à caractère philanthropique et caisses de retraite	n.d.		5,5	6,3	5,6	6,7	4,7	4
Sociétés commerciales, compagnies d'assurance et fonds de placement			9,6	10,6	12,8	14,1	13,1	13,6
			<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>
<u>Volume des actions transigées en Bourse</u>								
		1965		1970		1972		1975
Montréal		983 200		1 357 367		1 989 462		2 506 371
Toronto		1 620 721		2 357 186		2 956 834		4 162 088
Vancouver		68 774		44 730		104 598		187 550
New York		4 171 900		5 156 200		3 640 000		9 315 900
Côte du Pacifique		188 253		438 096		686 606		539 470
Midwest		287 400		296 800		574 900		763 300
Paris		60 600		86 000		86 266		102 396
Bruxelles		12 600		13 064		32 424		219 439
Londres				n.d.		n.d.		n.d.
Amsterdam				n.d.		n.d.		n.d.
Suisse (Genève, Zurich, Bâle, Lausanne)				n.d.		n.d.		n.d.
Francfort				n.d.		n.d.		n.d.
Oslo				n.d.		n.d.		n.d.

Source : Renseignements de l'entreprise.

représentaient 77 % des 32 185 actionnaires et possédaient 23,6 % des actions en circulation.

Les actions de Alcan sont négociées sur le parquet de 16 bourses dans neuf pays. La plupart des transactions ont lieu sur les bourses de New York, de Toronto et de Montréal (9,3, 4,2 et 2,5 millions d'actions transigées respectivement en 1975). Depuis 1945, le pourcentage du capital-actions que détiennent des porteurs domiciliés au Canada est passé de 13 % à un sommet de 55 % en 1972, pour baisser à 49 % en 1976. Au cours de la même période, le pourcentage détenu par des porteurs domiciliés aux Etats-Unis est tombé de 87 à 33 % en 1972 et se situe maintenant à 37,3 %. Depuis 1960, les actionnaires en prête-nom forment le groupe le plus important d'actionnaires, variant entre 46 et 50 %. (Voir le tableau 13.) Selon la plupart des critères utilisés, Alcan est davantage une entreprise multinationale que beaucoup d'autres dans cette catégorie.

CONSIDERATIONS INTERNATIONALES

Il y a deux importants secteurs dans lesquels des facteurs internationaux influent sur l'incidence de Alcan sur le Canada, ses installations à l'étranger et la question de la fixation des prix.

Installations à l'étranger

Il faut avoir une juste idée des installations de Alcan à l'étranger pour comprendre l'influence de Alcan sur l'économie canadienne, car les usines canadiennes de l'entreprise sont tributaires de matières premières importées, et des marchés d'exportation pour l'écoulement des lingots et des produits de transformation. Sans compter que Alcan possède ou a des intérêts dans des usines à l'étranger qui peuvent faire concurrence à ses usines canadiennes. Par exemple, les usines d'alumine en Jamaïque et en Australie sont en concurrence avec Arvida; des usines d'aluminium dans neuf pays à l'exception du Canada; des usines de transformation dans divers pays, notamment les Etats-Unis, le Royaume-Uni, l'Allemagne fédérale, l'Italie, le Brésil, le Venezuela et le Nigeria, ainsi que le Canada. Il s'ensuit que lorsque Alcan envisage la possibilité d'expansion de ses installations canadiennes, il lui faut comparer les avantages d'une expansion au Canada avec ceux d'une expansion à l'étranger. Il faut aussi prendre en considération des facteurs comme la taille du marché, les droits de douane et les frais de transport. La taille du marché, par exemple, constitue une sérieuse entrave à l'expansion des usines de transformation au Canada, comme l'a démontré l'implantation de Alcan aux Etats-Unis.

Pour illustrer ces points précis, nous étudierons deux exemples d'installations de Alcan : l'usine d'alumine à la Jamaïque et sa participation dans une usine d'aluminium en Norvège. Comme nous l'avons indiqué, Aljam approvisionne en alumine l'usine d'aluminium de Kitimat et les filiales et participations de Alcan au Royaume-Uni et en Europe continentale. Jusqu'à maintenant, le gouvernement jamaïcain a imposé une taxe sur la production de bauxite et a pris des mesures pour acquérir une participation dans les filiales des entreprises internationales d'aluminium en Jamaïque, dont Aljam.

Tant que Alcan approvisionnera Kitimat en alumine, la compétitivité de l'aluminium produit au Canada sera réduite par ces mesures jamaïcaines. Un certain nombre de circonstances possibles risquent d'en résulter : la production d'alumine en Jamaïque peut prendre de l'expansion au détriment de la production d'alumine au Canada, de sorte que de futurs investissements à Arvida sont en concurrence directe avec des investissements en Jamaïque; il est possible que l'alumine jamaïcaine devienne de plus en plus chère, avec les conséquences que cela aurait pour la production de lingots d'aluminium au Canada. Autre hypothèse, l'alumine jamaïcaine pourrait rester concurrentielle avec les autres sources d'alumine, l'augmentation de prix se reflétant dans le prix des produits de transformation. Quoiqu'il advienne, le Canada en ressentira certains effets.

Dans le cas de la Norvège, Alcan a, depuis la guerre, une participation dans une usine d'aluminium qui, en 1974, avait une capacité de production de 360 000 tonnes par an. Jusqu'en 1974, Alcan était en coparticipation égale avec le gouvernement norvégien dans l'entreprise Ardal Sunndal Verk (ASV); en 1974, Alcan a vendu la moitié de sa participation de 50 % au gouvernement norvégien, la vente s'expliquant par la décision du gouvernement de limiter l'utilisation des ressources en énergie et par les problèmes socio-économiques en résultant dans les localités norvégiennes où ASV a des installations. ASV est approvisionnée en matières premières par Alcan, principalement de Jamaïque, et comme elle est intégrée en aval dans une proportion de 10 % seulement de sa capacité d'électrolyse, ASV est tributaire des installations de transformation Alcan en Europe pour la vente d'une partie de son métal brut. Les usines d'aluminium norvégiennes représentent donc une situation concurrente comparable à Kitimat et à Arvida, mais dans le cas de la Norvège les matières premières viennent de la Jamaïque, et la production des usines d'aluminium norvégiennes est vendue en Europe. Cette situation illustre un ensemble de rapports au niveau de la production et de la commercialisation, régis par Alcan et entièrement hors du Canada. Il en résulte que les systèmes à prédominance européenne-antillaise peuvent s'opposer au système axé sur les échanges Antilles-Amérique du Nord, lorsque Alcan élabore ses projets d'expansion. La Jamaïque approvisionne déjà en bauxite la Norvège et Arvida, et il existe une possibilité de demandes concurrentes de bauxite avec les conséquences que cela comportent pour le Canada et la Norvège.

D'autres exemples des effets possibles, sur le Canada, des installations de Alcan à l'étranger peuvent être tirés du projet Alcan d'aménagement (mais retardé) d'une nouvelle usine d'alumine en Irlande, de sa nouvelle usine d'électrolyse au Royaume-Uni, de ses installations de transformation aux Etats-Unis et de sa participation dans Nippon Light Metals Co. Ltd, au Japon. Il faut retenir surtout qu'au fur et à mesure qu'une entreprise multinationale tisse son réseau d'expansion, les pays où elle est installée risquent de subir les répercussions du comportement de certaines parties de son réseau international d'installations hors de leurs propres pays. A l'intérieur de toute grande organisation, des parties de l'organisation entreront en concurrence entre elles pour se procurer des ressources rares. C'est le cas d'une entreprise multinationale comme Alcan qui a un comité des affectations de fonds, à Montréal, pour autoriser les importantes dépenses en capital. (Voir le chapitre III.) Ce comité doit décider, entre autres, si les nouveaux investissements doivent être faits au Canada ou ailleurs.

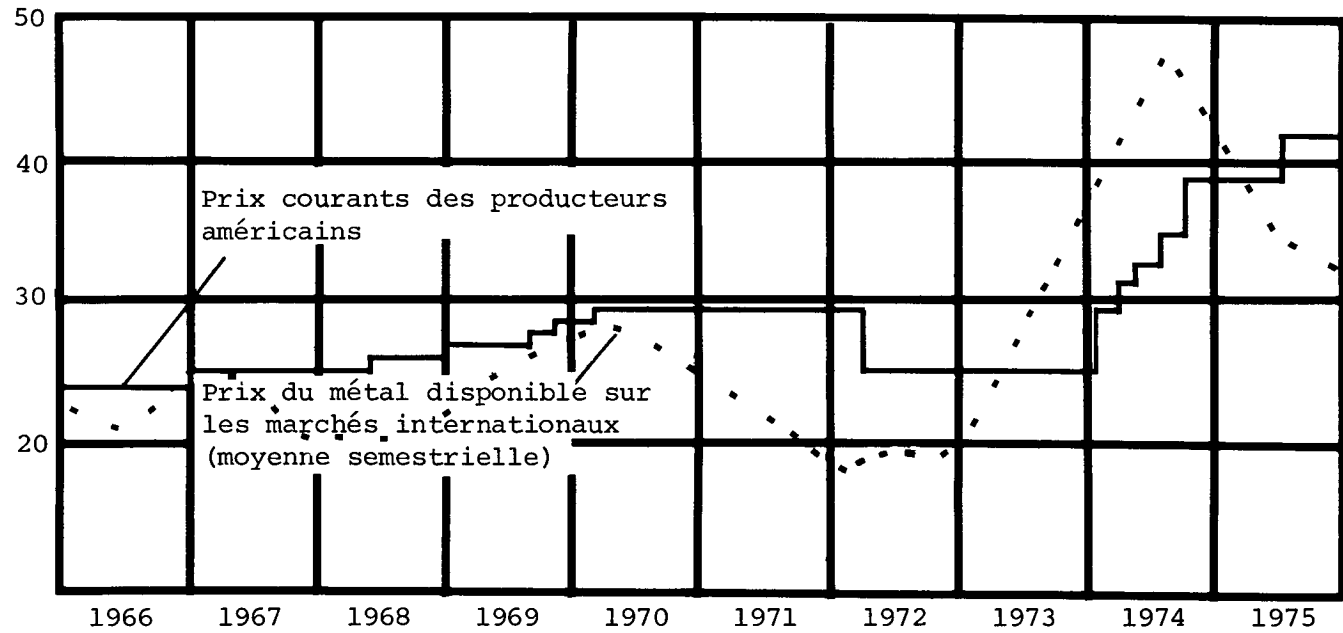
Fixation des prix

Un certain nombre d'éléments relatifs à la fixation des prix ont une incidence sur le Canada et sur Alcan, en particulier en période d'inflation. Les écrits économiques font une large place à l'incidence de la force du marché sur la flexibilité des prix, plusieurs auteurs soutenant que la force du marché favorise l'inflexibilité des prix et l'inflation. Nous avons indiqué précédemment, au sujet de l'analyse de l'économie dans l'emploi des ressources, que la fixation arbitraire des prix peut contribuer au déséquilibre des forces du marché. Les données empiriques à ce sujet ne confirment aucunement ces conclusions aux Etats-Unis, tandis qu'au Canada il y a eu peu d'études sur la question jusqu'à maintenant²².

Le prix principal coté pour l'aluminium en Amérique du Nord est le prix courant des producteurs américains et le prix du métal disponible sur les marchés mondiaux. (Voir le graphique 10.) Le prix courant fluctue rarement, et il est demeuré inchangé de 1970 à 1972. Cependant, étant donné que sur toute période prolongée la conjoncture se modifie, le prix courant tend à devenir un prix coté, tandis que les transactions effectives se traitent à un prix supérieur ou inférieur au prix courant. Le prix du métal disponible est donc considéré comme étant l'indicateur le plus précis des prix des transactions, et comme on peut le voir au graphique 10, le prix du métal disponible sur les marchés était au-dessous du prix courant jusqu'au milieu de 1973, après quoi il a été supérieur au prix courant. Cette nouvelle situation avait pour cause la réglementation des prix aux Etats-Unis, qui régissait le prix courant coté dans ce pays, mais ne pouvait régir le prix du métal disponible sur les marchés mondiaux. Cela entraîna des pénuries aux Etats-Unis, car les producteurs vendaient leur métal sur le marché international, où le prix était plus élevé. Avec le début de la récession en 1975, le prix du métal disponible est redescendu bien au-dessous du prix courant et, cette fois-ci, les producteurs ne veulent pas abaisser les prix courants de crainte d'une nouvelle réglementation des prix qui rendrait difficile une hausse des prix courants. Il faut également noter que les prix du métal disponible japonais et européens tendent à être plus élevés que les prix de l'aluminium brut à cause de coûts de production plus élevés, en particulier le coût de l'énergie.

Les prix de l'aluminium brut ne sont pas les seuls prix dont Alcan doit se préoccuper, surtout que sa stratégie d'intégration en aval signifie que, de plus en plus, les transactions et les prix sans lien de dépendance portent sur une vaste gamme de produits de transformation, tandis qu'en même temps de plus en plus de ventes d'aluminium brut sont des ventes internes entre les filiales de Alcan à des prix de cession interne fixés par l'entreprise. Pour une entreprise verticalement intégrée, les ventes internes entre filiales et les prix de cession interne peuvent faire entrer en ligne de compte au moins les prix de la bauxite, de l'alumine et de l'aluminium brut, tandis que les transactions sans lien de dépendance sont des ventes de produits de transformation. C'est la situation générale dans l'industrie de l'aluminium à travers le monde, où les prix cotés pour la bauxite et l'alumine ne changent pas fréquemment, parce qu'il n'y a pas de marché libre de ces deux matières premières, les grands producteurs d'aluminium étant propriétaires de leurs propres sources d'approvisionnement en alumine et en bauxite.

Graphique 10
Aluminium brut : mouvements des prix, 1966-1975
en cents (E.-U.) la livre



120

Source : Statistiques de Alcan.

La liberté d'action dont jouit l'entreprise quant à la fixation des prix lui est précieuse en ce sens qu'elle lui permet de fixer les prix de cession interne de manière à réaliser ses bénéfices là où elle veut. Il y a cependant certaines limites à ce pouvoir discrétionnaire. Premièrement, lorsqu'une filiale est contrainte d'accuser une perte ou un faible bénéfice du fait qu'elle est en mesure de demander un prix de cession interne peu élevé, les membres de la direction de la filiale seront portés à s'y opposer, estimant peut-être qu'une telle situation les met en mauvaise lumière. On l'évite assez souvent en tenant deux comptabilités, mais les changements fréquents de méthode pour refléter la modification des prix de cession interne tendent à compliquer l'évaluation des résultats de la filiale. Deuxièmement, les services de l'impôt et des douanes, souvent dans au moins deux pays, ont tendance à exiger une justification des prix de cession interne, et les deux services cherchent en général à modifier les niveaux des prix dans des directions opposées. Troisièmement, dans le cas de la bauxite et de l'alumine, il y a des transactions sans lien de dépendance, de sorte qu'une certaine échelle de comparaison existe pour l'évaluation des prix de cession interne. En définitive, quels que soient les prix de cession interne utilisés aux différents stades de la production, il y a un seul chiffre global de rentabilité pour l'entreprise intégrée verticalement.

Depuis toujours, les bénéfices de Alcan étaient réalisés au stade de l'extraction de la bauxite en raison du fort taux de rendement du capital investi, bien que dans l'absolu la plupart des bénéfices aient été réalisés au stade de l'électrolyse en raison du niveau élevé des investissements dans ce domaine. En général, Alcan a tendance à fixer pour l'aluminium brut le même prix courant que les autres producteurs nord-américains. Toutefois, les prix des produits de transformation de Alcan ont tendance à être plus élevés au Canada qu'aux Etats-Unis. Cette tendance est illustrée par le fait que les mémoires de Alcan au gouvernement canadien concernant les négociations commerciales préconisaient la réduction des droits de douane et le libre-échange dans le secteur de l'aluminium brut et la protection des usines de transformation d'aluminium de Alcan au Canada. D'où il ressort que l'aluminium brut produit au Canada, et transformé au pays pour être vendu chez vous, coûte davantage à transformer que l'aluminium brut produit au Canada, transporté aux Etats-Unis, transformé par les filiales de Alcan aux Etats-Unis et vendu sur le marché américain. C'est probablement parce que le coût de transformation au Canada est plus élevé que le coût du transport de l'aluminium brut aux Etats-Unis et de sa transformation outre-frontière.

L'industrie de l'aluminium a de gros frais fixes et un seuil de rentabilité élevé. Récemment, cependant, les frais fixes ont baissé proportionnellement aux charges totales en raison des coûts croissants de l'énergie, de la bauxite, des autres matières premières et de la main-d'oeuvre directe qui, ajoutée à l'augmentation du prix de l'aluminium brut, a pu entraîner un abaissement du seuil de rentabilité.

" il y a quelques années nous estimions qu'une entreprise intégrée verticalement de la production à la transformation devait produire à 74 % de sa capacité pour atteindre le seuil de la rentabilité. En 1975, selon la proximité des diverses sources d'énergie, nous

calculons que le seuil de rentabilité se situe autour de 40 % de la capacité²³. "

Alcan ne partage pas les conclusions de cette analyse dans le cas de ses installations nord-américaines : tout en reconnaissant que le seuil de rentabilité a diminué, le chiffre de 40 % est considéré comme beaucoup trop bas. Cet écart s'explique notamment par le fait qu'un seul chiffre ne peut s'appliquer à toutes les entreprises de l'industrie à cause des différences de degré d'intégration, de gamme de produits et d'âge des installations.

Auparavant, une capacité de production excédentaire était considérée comme un problème plus grave, et lorsque le prix du métal brut se situait bien au-dessous du prix courant, on abaissait celui-ci, comme on l'a fait en 1972. Maintenant, l'écart entre le prix du métal brut et le prix courant grandit, mais les prix courants augmentent, et les entreprises s'opposent à la réduction des prix courants. Le fait que les prix courants soient haussés en période de récession est l'indice d'une modification de la structure des coûts de l'industrie et de ce que les entreprises peuvent être raisonnablement sûres qu'aucun des grands producteurs ne commencera à réduire les prix. Les entreprises américaines craignaient surtout que la réglementation des prix ne soit rétablie, ce qui aurait rendu difficile toute hausse des prix. Pareillement, au Canada, Alcan avait fixé un prix plus élevé avant l'entrée en vigueur de la réglementation des prix décidée par Ottawa. En somme, la tactique de l'entreprise en matière de fixation des prix en période d'inflation, et en face d'une réglementation réelle ou appréhendée des prix, est de ne rien sacrifier du prix courant, de crainte de ne pas pouvoir rétablir le prix à son niveau antérieur. La tactique de la fixation des prix courants doit être utilisée en même temps que celle de la fixation du prix du métal disponible au-dessous du prix courant. En matière de fixation des prix, Alcan s'est comportée de la même façon que les entreprises américaines de l'industrie de l'aluminium. Dans l'ensemble, le comportement de l'entreprise à cet égard, depuis les ententes pour former des cartels, dans les années 1930, jusqu'à l'heure actuelle, est caractéristique de ce à quoi il faut s'attendre dans une industrie oligopoliste axée sur un produit homogène.

Analyse sociologique

Comme l'indique l'analyse sociologique du professeur Bell, toute grande entreprise a sur la société une influence beaucoup plus étendue que ne le fait apparaître la seule analyse économique. Dans la présente section, diverses incidences sociales seront étudiées, en tenant compte pourtant du fait que plusieurs d'entre elles ont des répercussions économiques à la fois pour Alcan et pour la société canadienne. Avant de donner des exemples, nous exposerons la conception fondamentale de Alcan en la matière.

La philosophie générale de Alcan en ce qui concerne les rapports avec la société se fonde sur la distinction qu'elle établit entre ce qui est produit et la façon dont s'opère la production. Selon un récent énoncé de principe de la direction, l'entreprise postule que la production d'aluminium est une activité légitime et souhaitable; cependant, elle doit se demander quelle est la meilleure façon de l'exercer. Il faut admettre au départ deux conditions : premièrement, que la direction de l'entreprise peut être soumise

à des exigences contradictoires qu'elle doit concilier, deuxièmement, que l'activité a lieu dans un milieu politique, social et économique déterminé. Alcan appuie sans réserve les principes fondamentaux du système d'entreprise privée régi par la concurrence, et une direction réussie est, à ses yeux, celle qui parvient à trouver un équilibre entre les revendications et les espérances des investisseurs, des employés, des clients, des fournisseurs et du public. Elle reconnaît que le conseil d'administration et la haute direction de Alcan ont énormément de latitude pour déterminer le choix des moyens à utiliser pour réaliser les objectifs commerciaux de l'entreprise, malgré les contraintes imposées par les forces concurrentes, les lois et les règlements.

Le point de vue de Alcan sur le système économique contemporain et la façon dont il doit fonctionner est résumé en ces termes par l'entreprise elle-même.

- a) Des principes moraux élevés sont avant tout indispensables à la conduite de l'entreprise.
- b) L'économie de marché régie par la concurrence est celle qui sert le mieux les intérêts économiques de la collectivité humaine et, dans un cadre approprié de lois et de règlements, ne s'oppose pas aux autres intérêts des individus.
- c) Un cadre approprié de lois et de règlements ne devrait viser qu'à empêcher les abus, mais doit par ailleurs entraver le moins possible les forces du marché sauf dans des circonstances exceptionnelles.
- d) Les contrats doivent évidemment être respectés, mais les transactions commerciales ne peuvent en définitive supporter l'épreuve du temps que si les deux parties à un contrat en tirent un avantage.
- e) Une entreprise ne peut rien prendre de force. Par conséquent, les clients sont importants, les employés sont importants, l'accès aux capitaux est important, l'approbation du public en général est important. En définitive, toute entreprise doit s'efforcer de concilier les intérêts de tous et chacun.

Un énoncé précédent au sujet de l'attitude de Alcan à propos des dons de charité, mais faisant allusion à ses responsabilités sociales, est contenu dans une lettre écrite en 1942 par M. E. K. Davis, alors président de Alcan :

" Fondamentalement, il n'est pas du pouvoir légitime d'un membre de la direction de l'entreprise de dispenser l'argent de l'entreprise. Les membres du conseil d'administration sont élus et les membres de la direction sont nommés pour être les gardiens de l'argent de l'entreprise et le faire fructifier, non pour le donner. "

Cet énoncé s'accorde avec le point de vue du professeur Milton Friedman sur la responsabilité sociale des grandes corporations, laquelle, dit-il, comporte d'abord la responsabilité envers les actionnaires, les autres

constituants de l'entreprise n'entrant en ligne de compte que dans la mesure où cela est nécessaire pour servir les intérêts des actionnaires.

" Qu'est-ce dire que le dirigeant d'une entreprise a une responsabilité sociale en sa qualité d'homme d'affaires? Si cet énoncé n'est pas de pure forme, cela veut dire qu'il doit agir d'une façon qui n'est pas conforme aux intérêts de ses employeurs : qu'il doit, par exemple, éviter d'augmenter le prix du produit afin de contribuer à un objectif social, celui d'empêcher l'inflation, même si une hausse de prix serait dans les meilleurs intérêts de son entreprise. Ou bien qu'il doit engager, pour réduire la pollution, une dépense dépassant le montant compatible avec les meilleurs intérêts de l'entreprise, ou qui est exigé par la loi afin de contribuer à un autre objectif social : l'amélioration de l'environnement. Ou encore, qu'aux dépens de l'entreprise, le dirigeant doit embaucher des chômeurs invétérés au lieu d'hommes compétents, en vue d'un objectif social, celui de réduire la pauvreté ... Dans un système de libre entreprise et de propriété privée, un dirigeant d'entreprise est un employé des propriétaires de l'entreprise. Il relève directement de ses employeurs. Sa responsabilité est de diriger l'entreprise conformément à leurs désirs, qui seront généralement de gagner le plus d'argent possible tout en se conformant aux règles fondamentales de la société, à la fois celles qui sont contenues dans la loi et celles qui sont enracinées dans la coutume²⁴. "

Les adversaires du professeur Friedman font valoir que l'entreprise a effectivement une obligation plus étendue dans les domaines tels que la satisfaction au travail, des considérations salariales relatives, la responsabilité envers une collectivité, la responsabilité de protéger l'environnement et la confrontation avec des questions d'ordre moral²⁵. Nous allons étudier ces questions, en ce qui concerne Alcan, au moyen d'exemples se rapportant à chacun des aspects pertinents.

La direction

En 1958, les trois hommes formés à Alcoa que E. K. Davis avaient amenés avec lui pour fonder l'entreprise canadienne trente ans auparavant occupaient encore des postes clés à Alcan. Il est clair qu'en 1958, Alcan était toujours dirigée à l'échelon supérieur par des gens qui avaient travaillé chez Alcoa, et qui pour la plupart étaient nés aux Etats-Unis et y avaient fait leurs études. On note également la présence d'un lien avec l'université Harvard; certains prétendent même que l'entreprise est menée par un groupe de la Harvard Graduate School of Business.

Dix-sept ans plus tard, en 1975, il y a eu des changements considérables parmi les membres du conseil d'administration et de la direction de Alcan. La liste de ces personnes, ainsi que celle du conseil d'administration et de la direction de Alcan Canada, figure au tableau 14. En 1975, le conseil d'administration de Alcan comptait 15 membres (neuf Canadiens, trois Américains, deux Britanniques et un Norvégien, soit, sept de l'extérieur de l'entreprise et huit de l'intérieur) et la direction comptait 13 membres (10 Canadiens, un Français, un Américain et un Britannique). Le conseil d'administration de Alcan Canada comptait 12 membres (10 Canadiens,

Tableau 14
Membres de la direction et du conseil d'administration
Alcan et Alcan Canada, 1976

		Alcan 1976		Alcan Canada 1976	
		Administrateurs	Directeurs	Administrateurs	Directeurs
E. Brofoss	Norvégien	x			
J. W. Cameron	Canadien	x	x	x	
D. M. Culver	Canadien	x	x	x	x*
N. V. Davis	Américain	x	x*	x	
J. J. Deutsch (décembre)	Canadien	x			
P. J. Elton	Britannique	x			
Vis. Harcourt	Britannique	x			
J. T. Hill	Américain	x			
P. H. Leman	Canadien	x	x	x	x
L. Rasminsky	Canadien	x			
J. Sinclair	Canadien	x			
E. A. Trigg	Canadien	x	x		
W. O. Twaits	Canadien	x			
E. F. West	Américain	x		x	
P. J. J. Rich	Français		x		
N. S. Crerar	Canadien		x	x	
J. H. Hale	Canadien	x	x	x	
F. G. Barker	Canadien		x		
D. C. Campbell	Canadien		x	x	
H. S. Ladd	Canadien		x		
A. A. Bruneau	Canadien		x		
T. F. D. Simmons	Britannique		x		
H. C. Corrigan	Canadien			x	x
B. L. Davis	Canadien			x	
R. F. Donahoe	Canadien			x	x
J. J. Gagnon	Canadien				x
M. G. O'Leary	Canadien				x
R. W. F. Phillips	Canadien			x	x
R. F. Sharratt	Canadien				x
C. M. Tétrault	Canadien				x
J. Vaillancourt	Canadien				x
F. C. Winser	Canadien				x
T. L. Brock	Canadien				x

Source : Publications de Alcan.

* Chef de la direction.

deux Américains : tous de l'entreprise) et la direction 12 membres (tous Canadiens). En un sens, donc, l'entreprise s'était fortement canadienisée. Mais pendant toute la période de 1928 à aujourd'hui, le poste de chef de la direction a été occupé par deux personnes, le père et le fils, qui tous deux ont conservé leur nationalité américaine²⁶. Tandis que les membres actuels du conseil d'administration et de la direction ont, pour la plupart, fait leurs études universitaires au Canada; MM. Davis, Culver, Leman, Hale, Hill, Rich, Trigg, West et Winsor sont tous issus de Harvard.

Deux personnes seulement cumulent des postes de membre du conseil d'administration et de membre de la direction de Alcan et de Alcan Canada : MM. Culver et Leman. M. Culver est également le chef de la direction de Alcan Canada comme M. Davis l'est chez Alcan. En outre, M. Culver constitue un lien avec la génération précédente de dirigeants de Alcan, étant le gendre de M. R. E. Powell, qui occupa un temps le même poste à Alcan Canada. M. Leman, président et membre du conseil d'administration de Alcan Canada, est un des quatre Canadiens français faisant partie de la haute direction de l'entreprise. Il est également membre du conseil d'administration et président de la société mère, Alcan Aluminium Limitée.

La rémunération annuelle et les pensions des membres du conseil d'administration et de la direction de Alcan Canada sont indiquées au tableau 15. Ce tableau est incomplet parce que certains dirigeants sont membres de la direction et du conseil d'administration d'autres filiales du groupe Alcan, ce pour quoi ils reçoivent une rémunération supplémentaire. Il est plus facile d'évaluer le niveau de rémunération en comparant ces traitements avec ceux d'autres dirigeants d'entreprise, ce qui donnera une idée de la rémunération moyenne actuelle à ces échelons. Un relevé pour 1975 de la rémunération reçue par 393 présidents directeurs généraux, qui ont reçu chacun plus de \$200 000 par an indique que la firme arrivant en tête était IT & T, qui payait son président directeur général \$791 000, tandis que les autres entreprises d'aluminium se classaient ainsi : Alcoa, dixième, avec \$528 000; Kaiser, cent-trentième avec \$330 000 et Reynolds, deux-cent-cinquante-deuxième avec \$262 000, Alcan se serait classée au trois-centième rang, avec \$235 000²⁷. Un autre relevé, effectué celui-là par McKinsey and Co., montrait que l'entreprise milliardaire moyenne payait son président-directeur général \$234 000 en 1975; si l'on s'en tient donc à cette norme, Alcan paie à M. Davis un traitement presque équivalent à la moyenne²⁸.

Personnel et conditions de travail

En 1974, Alcan employait à travers le monde 64 000 personnes, soit deux fois plus qu'en 1950. Le nombre des personnes employées au Canada était de 20 000, soit environ 30 % du total de 1974, tandis qu'aux Etats-Unis, il passait de 100 en 1950 à 775 en 1964, à 2 000 en 1965 et 4 500 en 1974, ce qui reflétait la stratégie d'intégration en aval.

Alcan Canada emploie environ 29 000 personnes réparties comme suit : 20 000 au Canada, 4 500 aux Etats-Unis et 4 500 dans les Antilles. La distribution des salaires payés aux employés de Alcan Canada au Canada par localité est indiquée au tableau 16. Ces données montrent que Alcan Canada a une forte incidence sur deux provinces, le Québec et la Colombie britannique, et à l'intérieur de ces provinces sur deux régions en

Tableau 15

Alcan Canada : rémunération directe et pension des membres du conseil d'administration et de la direction, 1975

	Rémunération annuelle directe totale	Pension annuelle estimative à la retraite
N. V. Davis	\$235 758	\$133 700
P. H. Leman	188 017	104 200
D. M. Culver	158 450	88 500
E. F. West	133 044	70 100
J. H. Hale	130 358	72 000
J. W. Cameron	124 558	68 800
H. Corrigan	93 558	47 300
N. S. Crerar	88 291	49 600
R. D. Donahoe	81 313	42 200
B. L. Davis	63 666	33 900
D. C. Campbell	55 250	29 300

Source : Alcan Canada, rapport 10-K, 31 décembre 1975, p. 28. Avis d'assemblée annuelle des actionnaires et formule de procuration, Alcan Aluminium Limitée, 11 mars 1976. Renseignements individuels pour chacun des trois membres de sa direction les mieux rémunérés, pour chacun des membres de son conseil d'administration dont la rémunération directe totale dépasse \$40 000, et pour tous les membres du conseil d'administration et de la direction pris en groupe. La rémunération directe totale des dirigeants se compose d'un élément salaire annuel plus un élément variable, qui peut fluctuer d'années en année selon les bénéfices de l'entreprise.

Tableau 16
Distribution des rémunérations payées par Alcan Canada,
par localité, de 1966 à 1974

Nombre d'employés (moyenne annuelle)	1966	1967	1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974
Québec - Saguenay									
Lac-Saint-Jean	9 755	9 627	8 970	8 982	9 222	8 862	7 987	8 644	9 625
Shawinigan	1 205	1 198	1 148	1 180	1 245	1 235	1 122	1 124	1 175
Beauharnois	276	293	268	333	325	286	233	279	347
Autres	<u>1 876</u>	<u>1 796</u>	<u>1 576</u>	<u>1 592</u>	<u>1 820</u>	<u>933</u>	<u>1 850</u>	<u>1 922</u>	<u>2 207</u>
Québec - Total	<u>13 112</u>	<u>12 914</u>	<u>11 962</u>	<u>12 087</u>	<u>12 612</u>	<u>11 316</u>	<u>11 192</u>	<u>11 969</u>	<u>13 354</u>
Canada - Total	<u>19 256</u>	<u>19 569</u>	<u>18 421</u>	<u>18 643</u>	<u>19 546</u>	<u>18 275</u>	<u>17 514</u>	<u>18 805</u>	<u>20 571^a</u>
Salaires (en millions de \$)									
Québec - Saguenay									
Lac-Saint-Jean	65,837	70,118	67,504	74,537	78,823	76,528	78,932	90,156	114,922
Shawinigan	7,961	8,085	8,37	9,591	10,354	10,655	10,203	11,066	13,438
Beauharnois	1,871	2,205	1,969	2,729	2,704	2,537	2,06	2,974	4,131
Autres	<u>15,778</u>	<u>16,179</u>	<u>16,412</u>	<u>21,932</u>	<u>18,794</u>	<u>12,749</u>	<u>18,13</u>	<u>23,709</u>	<u>30,796</u>
Québec - Total	<u>91,447</u>	<u>96,587</u>	<u>94,255</u>	<u>108,789</u>	<u>110,675</u>	<u>102,469</u>	<u>109,325</u>	<u>127,905</u>	<u>163,287</u>
Canada - Total	<u>131,029</u>	<u>142,416</u>	<u>142,309</u>	<u>161,305</u>	<u>165,857</u>	<u>168,543</u>	<u>170,37</u>	<u>205,288</u>	<u>249,284^a</u>

Source : Publications de Alcan Canada.

a) Le complexe de Kitimat-Kemano compte 2 400 employés et verse en salaires 38 millions de dollars.

particulier, le Saguenay-Lac-Saint-Jean et Kitimat-Kemano respectivement. Dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean, les 9 000 employés de Alcan Canada constituent 10 % de la main-d'oeuvre de la région et reçoivent des salaires de 115 millions de dollars. Les employés de l'entreprise et leurs familles sont 47 000 sur une population de 280 000 habitants pour la région, soit 17 % du total. Une autre évaluation indique que les contrats exécutés dans la région fournissent 600 à 700 années-hommes de travail.

A Kitimat-Kemano, Alcan Canada est de loin le plus gros employeur, avec 2 400 employés et les membres de leurs familles (9 000 personnes en tout) sur une main-d'oeuvre totale de 3 000 travailleurs et une population de 13 500 habitants dans la région. Le total des salaires payés à ce groupe d'employés est de 38 millions de dollars. Contrairement à la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean, Kitimat-Kemano est une agglomération isolée et récemment peuplée, ce qui fait que le roulement de personnel est le principal problème de relations professionnelles qui se pose à l'entreprise et à la localité. Entre 1962 et 1972, les taux annuels de roulement variaient entre 13 et 38 %, et ont atteint 60 % en 1973.

Alcan a eu une influence importante sur l'aménagement de deux agglomérations : Arvida et Kitimat. A Arvida, l'entreprise s'est attachée à financer, avec des facilités de remboursement, la vente aux employés de maisons construites par Alcan et, aujourd'hui, il ne reste pratiquement aucune maison qui soit encore la propriété de Alcan. Pareillement, à Kitimat, l'entreprise a pris des dispositions pour faire construire les logements du début et a institué une prime spéciale de logement pour aider l'employé à acheter une maison. Dans les deux régions, plusieurs employés de l'entreprise ont été élus conseillers municipaux et membres des conseils d'administration des hôpitaux locaux. L'incidence sur ces localités est indiquée au tableau 16, en ce qui concerne le nombre d'employés et les salaires. De plus, les activités de l'entreprise ont eu un effet multiplicateur sur ces localités.

L'administration des affaires concernant les employés est assurée par une filiale en propriété exclusive de Alcan Canada. Cette filiale possède un service de relations professionnelles, un service du personnel et un service des retraites qui administre la caisse de retraite et le régime d'assurance-vie des employés. En outre, il assure la coordination pour les questions de santé et de sécurité et s'occupe de la publication de deux périodiques de l'entreprise, *The Compass* et *The Journal*. Les activités de cette filiale illustrent les avantages que vaut au Canada le fait pour la société mère d'une entreprise multinationale d'y être située. Il résulte de la structure d'organisation de l'entreprise que certaines fonctions du siège social et le personnel qu'elles requièrent sont situées au Canada.

La formation des employés est entreprise à divers niveaux à l'intérieur de l'organisation. A Arvida, par exemple, un service de la formation attaché aux installations de l'entreprise dispense des cours allant de l'arithmétique élémentaire à la chimie physique post-universitaire.

Une des grandes réalisations de Alcan a été la création du Centre d'études industrielles (CEI) à Genève. CEI a été créé par E. K. Davis au nom de Alcan. Le but de cette institution était de constituer, pour les employés de Alcan, un centre de formation conçu pour inculquer aux élèves

les divers aspects du commerce international, former leur jugement et développer leur aptitude à comprendre et à travailler avec des personnes de cultures et de pays différents²⁹.

De 1947 à 1956, 164 élèves sont sortis diplômés de l'école, 151 grâce à une aide financière de Alcan; 130 diplômés travaillaient pour Alcan en 1957. En 1956, CEI s'est affilié à l'Université de Genève et des élèves venant d'autres entreprises que Alcan y furent admis. A la fin du cours, qui dure un an, les élèves reçoivent un diplôme de l'université. Entre 1956 et 1965, le centre a ouvert ses portes chaque année à une trentaine de nouveaux élèves venant de près d'une quinzaine de pays et dont l'âge moyen était de trente-trois ans. En 1965, 400 élèves avaient suivi le cours.

La nature de la formation donnée au CEI s'est modifiée depuis 1965, et c'est ainsi qu'en 1974, 600 dirigeants de 200 entreprises sont venus au CEI pour suivre des cours qui duraient d'une semaine à neuf mois. Alors que les trois directeurs du CEI viennent de Alcan, l'école est maintenant juridiquement une fondation financée à 75 % par les frais d'inscription et pour le reste par les entreprises, les fondations et des subventions de recherche.

CEI est un phénomène intéressant en ce sens qu'il offre un exemple d'une façon dont une grande entreprise s'est efforcée de faire acquérir à certains de ses employés une expérience commune qui profite directement à l'entreprise par leurs études, et indirectement par l'interaction des employés venant de différentes parties du monde. On estimait que la coordination et la direction futures d'une grande organisation internationale pourraient être aidées par un programme d'études de ce genre. La transformation ultérieure du CEI en une des rares écoles d'administration d'entreprise d'Europe reposait sur une philosophie différente et a peut-être été la réponse commerciale à la demande en Europe d'institutions de ce type.

Au Canada, Alcan participe à un colloque de consultation Alcan-McGill, organisé par la faculté d'études en administration des entreprises de l'université McGill. Les étudiants titulaires d'une licence en administration et les dirigeants d'entreprise travaillent ensemble à la solution de problèmes d'entreprise réels. Les élèves jouent le rôle de conseillers et les dirigeants celui de clients. Il s'agit d'une expérience enrichissante pour les élèves et qui peut également être un apport pour l'entreprise. Des relations analogues existent avec d'autres universités. Saguenay Maritime, par exemple, collabore avec l'université Concordia et le Transportation Centre de l'Université de Colombie britannique. Toutes ces relations illustrent les avantages qui peuvent découler de la présence du siège social d'une entreprise multinationale.

Par suite de la nature de la production, Alcan emploie peu de femmes, sauf dans les bureaux. En 1974, il fut décidé de commencer à intégrer des femmes dans les équipes de travail de l'usine d'électrolyse de Kitimat, grâce à une aide à la formation fournie par le gouvernement fédéral. Les services fonctionnels de Alcan au Canada (Montréal) comptent 5 512 employés, dont 1 078 (20 %) sont des femmes : 85 d'entre elles sont des universitaires, titulaires de licences en lettres, en sciences et en commerce, âgées d'environ trente ans et ayant huit ans de service en moyenne. Les femmes occupent des postes supérieurs dans divers services : rémunération, méthodes, recrutement,

bibliothèque et comptabilité. Toutefois, il est à remarquer qu'il n'y a aucune femme au sein du conseil d'administration de Alcan ni de Alcan Canada, et qu'aucune n'occupe de poste à la direction de l'une ou l'autre des entreprises³⁰.

La question linguistique a également été un problème dans l'entreprise, qui compte plus de 12 000 employés dans le Québec, dont 90 % sont Canadiens français. Ainsi, la langue de travail des usines de Alcan Canada au Québec est le français, l'anglais et le français étant utilisés au siège social de Montréal. Alcan a expliqué cette situation à la commission Gendron sur les langues au Québec en faisant valoir que Montréal était le siège des activités de l'entreprise dans le monde entier, où la langue de travail est l'anglais. Toute tentative pour changer de force cette situation amènerait l'entreprise à envisager de déménager son siège social.

Les problèmes médicaux des employés varient selon qu'ils travaillent à l'électrolyse, à la transformation ou à l'extraction minière. Les travailleurs des usines d'électrolyse sont exposés à des affections causées par la chaleur, la poussière, le bruit, les fluorures et les hydrocarbures, tandis que les travailleurs des usines de transformation ont surtout à se préoccuper des problèmes de bruit et d'irritation de la peau. Cependant, c'est à la mine de spath fluor de Saint-Lawrence, à Terre-Neuve, qu'ont surgi dans le passé les problèmes les plus graves. En 1958, on a relevé chez les travailleurs une incidence élevée de cancer du poumon. On a constaté que cela n'était pas dû au minerai lui-même, mais à la contamination radioactive de la mine. En augmentant la ventilation dans la mine, la contamination a été réduite à une fraction de la limite de sécurité, et on n'a dépisté aucun cas de cancer du poumon parmi les employés qui ont commencé à travailler dans la mine depuis 1960. Il faut noter cependant que les conditions d'hygiène et de travail furent l'une des principales causes de l'arrêt de travail de 1975-1976 à la mine de spath fluor et sont actuellement le principal sujet d'inquiétude dans les usines d'électrolyse au Canada. Des recherches sur ces problèmes médicaux ont été entreprises; ainsi, Alcan participe à divers travaux dont une étude sur le cancer du poumon qu'effectue le département d'épidémiologie et des sciences de la santé de l'université McGill, une étude sur la mortalité des travailleurs des usines d'électrolyse que fait Aluminum Association aux Etats-Unis, une étude sur l'incidence des affections pulmonaires aiguës et chroniques dans les usines d'électrolyse entreprise par l'université McGill et une étude de l'université Laval sur les affections de la peau chez les travailleurs des usines d'électrolyse.

Relations avec les syndicats

Huit syndicats représentent les employés de Alcan Canada et les relations patronales-ouvrières sont régies par 23 conventions collectives qui s'appliquent à 63 % des 20 000 employés au Canada. (Voir le tableau A-5.) Les deux tiers des conventions de travail concernent les employés du Québec, et un tiers les employés de la Colombie britannique, de l'Ontario et de Terre-Neuve. Au Québec (surtout dans la région de Arvida), il y a 12 conventions dont beaucoup sont négociées simultanément. Dans l'ensemble, la distribution des syndicats reflète la dispersion de l'entreprise au Canada, mais une concentration de l'activité au Québec.

Depuis le début des années 1950, il y a eu dans les usines de Alcan 20 grèves déclarées qui ont duré en moyenne trente-deux jours (comparé à la moyenne pour l'industrie de vingt-quatre jours³¹) et variant d'une durée de un à cent-soixante jours. (Voir le tableau A-6.)

Le climat général des relations professionnelles est fortement influencé par la fragmentation des syndicats et la rivalité entre les syndicats, une situation qui selon certains a été encouragée par l'entreprise afin de diviser pour régner³². En outre, l'entreprise semble prendre l'offensive en menaçant les employés de *lock-out* et en mettant ses menaces à exécution, comme elle l'a fait à Kitimat et à la mine de spath fluor de Saint Lawrence, à Terre-Neuve, en 1975³³.

Toutefois, les syndicats se sont révélés incapables de s'entendre entre eux, comme l'a illustré la séparation des travailleurs de Arvida de ceux de Shawinigan à cause d'un conflit interne en 1972. Le fait que la plupart des premiers syndicats à Alcan étaient affiliés à des centrales québécoises a peut-être rendu difficile pour eux une étroite collaboration avec des syndicats à prédominance canadienne anglaise en Ontario et en Colombie britannique. Alcan Canada a peut-être tiré avantage de la possibilité de diviser pour régner à cause de cette fragmentation des syndicats, mais il est aussi extrêmement coûteux d'avoir à négocier 23 conventions collectives distinctes. Il est loin d'être évident que Alcan Canada continue à l'heure actuelle de retirer des avantages de la situation, ou que la productivité fléchissante du Canada s'améliore quand de telles conditions persistent dans une grande entreprise.

L'évolution des relations professionnelles à Arvida depuis 1941 s'est d'abord faite autour du Syndicat national catholique, qui représentait 25 % des 4 000 employés de Alcan dans la région. La grève de 1941 (à Arvida) a été attribuée à plusieurs causes, dont la faiblesse du syndicat, l'impossibilité des représentants de l'entreprise de régler rapidement les griefs, le manque de communication avec les employés non syndiqués, les malentendus entre les dirigeants anglo-canadiens et les chefs syndicaux canadiens-français, et le manque de sympathie des travailleurs pour le besoin critique d'aluminium que nécessitait l'effort de guerre³⁴.

Après la grève de 1941, le nombre des travailleurs syndiqués tripla et en 1948 le syndicat s'affilia à la CTCC. Les relations ouvrières furent beaucoup plus stables à Arvida, exception faite d'une grève prolongée en 1957. En 1972, les travailleurs à Arvida rompirent avec la CSN, tandis que les travailleurs de Shawinigan y demeurèrent affiliés. Cette scission entraîna de fortes rivalités intersyndicales au cours des négociations de 1973, dont des actes de violence contre les personnes et la propriété à la suite du licenciement de 48 travailleurs par la direction de Alcan³⁵. Depuis 1976, 1 400 travailleurs de l'usine d'électrolyse et de transformation de Shawinigan, de la compagnie ferroviaire Roberval-Saguenay et de Newfoundland Fluorspar Works se sont affiliés à la CSN, tandis que les travailleurs à Arvida, à l'Isle Maligne, à Port-Alfred, aux centrales hydro-électriques et à Beauharnois se sont affiliés à la Fédération des syndicats des secteurs de l'aluminium (FSSA).

A Kitimat, les travailleurs étaient représentés par un certain nombre de syndicats faibles, jusqu'à ce que le Syndicat des métallurgistes unis remporte un vote suffisant pour obtenir son accréditation en 1957. Toutefois, le mécontentement à l'égard des *métallos* amena la formation en 1972 d'un syndicat canadien indépendant, Canadian Association of Smelter and Allied Workers, affiliée au Congress of Canadian Unions.

Les relations de Alcan Canada avec les syndicats sont par contre différentes à l'usine de transformation de Kingston (Produits Alcan). L'attitude au sujet du fonctionnement de l'usine y est différente de l'attitude ordinaire des grandes organisations industrielles³⁶. Les employés de Kingston sont représentés par le Syndicat des métallurgistes unis et l'Association internationale des machinistes, tous deux ayant été accrédités en 1945. Depuis cette époque, les deux syndicats ont travaillé en étroite collaboration avec la direction de l'usine pour créer un milieu de travail qui augmenterait la responsabilité et la participation des travailleurs et des contremaîtres afin de les amener à faire valoir leurs possibilités et à les utiliser. Des changements importants ont ainsi été apportés au cours des années, dont le retrait des horloges de pointage, l'élimination du service d'inspection et le remplacement de la rémunération à l'heure par la rémunération à la semaine. La communication entre employés et direction est bonne, ce qui permet de régler les griefs avant que les positions se durcissent et qu'on soit obligé d'avoir recours à la procédure officielle de règlement. Grâce à cela, la seule grève importante à l'usine de Kingston a eu lieu en 1974. En outre, la productivité s'est constamment améliorée à cette usine.

Les relations de Alcan avec les syndicats à Kingston contrastent avec les relations ouvrières à la mine de spath fluor de Saint Lawrence et la menace de *lock-out* à Kitimat. Il est donc difficile de généraliser au sujet des relations de l'entreprise avec les syndicats quand on constate des écarts considérables entre les diverses usines situées au Canada. Cependant, il est clair que les conséquences pour le Canada peuvent être radicalement différentes selon qu'une grande entreprise fait face à des syndicats fragmentés ou à un seul syndicat. Les deux situations présentent des problèmes pour les syndicats et la direction, mais il est fort possible que la productivité et le rendement de l'entreprise se trouvent améliorés si un seul syndicat, ou à peine quelques-uns, traitent avec une grande entreprise.

La mise en oeuvre de la Commission de lutte contre l'inflation au Canada a ajouté un autre facteur au tableau à la fin de 1975. Les travailleurs de Alcan à Kitimat ont accepté une convention se conformant aux directives de la Commission de lutte contre l'inflation (CLCI) en janvier 1976, mais une convention plus généreuse proposée aux travailleurs des papeteries à Kitimat a été approuvée par la CLCI. Le syndicat représentant les employés de l'usine d'électrolyse s'est donc trouvé dans une situation intenable, qui a entraîné au début de juin une grève illégale des travailleurs de Alcan à Kitimat avec l'approbation du bureau de leur syndicat; celui-ci a alors demandé que la convention soit rouverte. Pour neutraliser les répercussions du débrayage illégal, l'entreprise a muté des cadres moyens du Québec en Colombie britannique afin de poursuivre la production à l'usine d'électrolyse. En même temps, les 8 000 employés des usines d'aluminium du Québec, pour

lesquels la FSSA négociait une nouvelle convention et qui revendiquait des hausses salariales supérieures aux normes fixées par la CLCI, se sont mis en grève sans laisser le personnel d'entretien effectuer les opérations normales de fermeture de l'usine, l'électricité a été coupée sans même qu'on en grève sans laisser le personnel d'entretien effectuer les opérations normales de fermeture de l'usine, l'électricité a été coupée sans même qu'on ait retiré le métal en fusion se trouvant dans plusieurs séries de cuves. Cela fut très coûteux, à la fois pour l'entreprise et les travailleurs, car ce seul facteur entraîna des frais de remise en marche évalués à environ 25 millions de dollars. La grève de juin 1976 dans le Québec et à Kitimat entraîna dans l'immédiat pour Alcan une perte de 60 % de sa capacité de production et mit tout son réseau d'usines de transformation en difficulté à cause de l'insuffisance de l'approvisionnement en aluminium brut. Néanmoins, les répercussions coûteuses possibles de grève furent rapidement réduites dans de grandes proportions parce que la direction de l'entreprise a pu puiser dans les forces de tout le groupe Alcan à travers le monde pour atténuer les répercussions de la situation au Canada. Ainsi :

" Le besoin de trouver du métal sous une forme utilisable était notre principal souci ... il nous fallait trouver de nouvelles sources d'approvisionnement en lingots de laminage pour l'usine d'Oswego, à la fois pour ses propres besoins et pour ceux du laminoir de Produits Alcan Canada à Kingston ... travaillant avec NKK, nous leur avons demandé de nous aider rapidement en nous vendant du métal et par d'autres moyens ... en travaillant la main dans la main avec la division des tôles et des plaques de AlcanCorp ... nous avons conclu un ensemble d'accords de troc avec divers producteurs américains...³⁷ "

En 1976, les problèmes principaux qui se posaient dans les relations patronales-syndicales à Alcan étaient les conséquences de l'inflation : demandes d'ouverture des conventions collectives existantes, respect des normes de la CLCI, et négociation d'une indexation du coût de la vie; la revendication syndicale de garanties du revenu et de l'emploi, compte tenu des changements technologiques et de la nature cyclique du marché de l'aluminium et les conditions de travail en général, plus particulièrement en ce qui concerne l'hygiène et la sécurité.

Protection de l'environnement

La lutte contre la pollution est coordonnée avec l'aide du siège social à Montréal et le soutien des unités de recherche et de développement. En outre, chaque usine doit veiller à la lutte contre la pollution. La plupart des problèmes de pollution se posent dans les usines d'électrolyse et proviennent des émissions de fluorure, d'anhydride sulfureux, d'hydrocarbures, des particules en suspension, d'acide chlorhydrique, des retombées de poussière et, dans les usines d'alumine, de la pollution de l'eau³⁸.

Le gouvernement fédéral, ainsi que les gouvernements de la Colombie britannique et du Québec ont des lois sur la protection de l'environnement fixant des normes qui régissent la pollution et l'entreprise a consacré 50 millions de dollars de 1973 à 1975 pour s'y conformer et 80 millions sont prévus pour la période de 1976 à 1980. En outre, les dépenses en capital pour le remplacement ou l'aménagement d'installations contribueront également à réduire la pollution, car le nouveau matériel créera moins de pollution.

Participation politique

Une grande entreprise considère qu'elle verse des contributions à l'Etat et aux institutions politiques de plusieurs façons. Premièrement, elle paie des impôts sur le revenu; deuxièmement, elle fait des dons aux oeuvres de charité et troisièmement, elle verse des fonds directement aux partis politiques.

En 1971, Alcan a souscrit \$972 000 en dons de charité à travers le monde, soit près de 1 % de son revenu net. Entre 1960 et 1971, les sommes versées par Alcan ont atteint en moyenne 0,7 % du revenu net, variant de 0,5 à 1 %. Les bénéficiaires des dons faits en 1971 illustrent les domaines auxquels Alcan apporte son soutien : éducation, \$404 000; bien-être social, \$315 000; hôpitaux, \$39 000; oeuvres religieuses, \$7 000; divers, \$206 000. Les dons sont faits par les entreprises à titre individuel : pour 1971, les plus grandes donatrices ont été Alcan Canada, Alcan Jamaica Ltd, Indian Aluminum Co. Ltd, Alcan et Demerara Bauxite Co. Ltd. Les institutions ayant reçu \$10 000 ou plus sont indiquées au tableau A-7. Il est intéressant de noter que les deux dons les plus élevés ont été faits à l'extérieur du Canada : au Vocational Training Fund du Premier ministre jamaïcain et au Indian National Defense Fund.

Depuis 1971, on ne possède des renseignements détaillés que pour Alcan Canada, qui a fait des dons de \$471 000 en 1971 et de \$354 000 en 1975, soit environ 1 % et 0,65 % du revenu net après impôts respectivement. L'écart entre les pourcentages s'explique par les fluctuations du revenu net. Pour 1975, Edward Davis aurait raison de se demander si l'on a bien respecté le principe qu'il énonçait selon lequel les dirigeants ne doivent pas dispenser l'argent de l'entreprise.

Les dons de charité sont effectués par l'intermédiaire de trois comités qui s'occupent des campagnes de souscription au Québec, en Ontario, à l'échelle nationale et pour les universités. Les critères à partir desquels est déterminé l'octroi d'un don par Alcan sont les suivants : 1^o le bénéficiaire doit être une organisation sans but lucratif; 2^o les dons doivent être déductibles aux fins de l'impôt sur le revenu au Canada; 3^o les dons seront plus particulièrement accordés à des oeuvres de charité, à des associations reliées à la santé, aux oeuvres à caractère social et culturel et aux programmes municipaux d'embellissement dans les localités où Alcan a des usines; 4^o dans le domaine de l'éducation, les dons sont faits à l'échelle nationale et, dans le cas des universités, il s'agit plutôt de donations. Ces dernières années, l'entreprise a apporté un soutien accru aux campagnes de souscription pour la lutte contre l'usage des stupéfiants, la participation des jeunes aux activités communautaires, les initiatives culturelles et l'unité canadienne. Des dons importants ont été faits, en 1971, au fonds de secours des sinistrés de Saint-Jean-Vianney, village situé près de Arvida, et aux Jeux olympiques de 1976 pour les compétitions de voile à Kingston, en Ontario

où est située la plus grande usine de transformation de Alcan au Canada. La répartition des dons entre les campagnes de souscription du Québec, de l'Ontario et du Canada était la suivante pour 1973, 1974 et 1975 (en %) :

	1973	1974	1975
Québec	24	25	27
Ontario	16	21	23
Nationales et universités	60	54	50

Quant aux dons aux partis politiques, Alcan a pour principe de les faire aux partis et non aux personnes et d'en accorder à tous les partis qui ne s'opposent pas à l'entreprise privée. De 1970 à 1974, un montant moyen de \$68 000 par an a été versé à tous les partis canadiens.

Au sujet des questions précises touchant l'entreprise, comme la fiscalité, les droits de douane, les subventions financières et les entreprises multinationales, Alcan intervient plus directement auprès des ministres et des hauts fonctionnaires à Ottawa et dans les provinces. L'entreprise présente des mémoires à propos de la modification projetée des lois fiscales et des tarifs douaniers, ainsi que sur les questions comme l'attitude du Canada au sujet du rapport des nations unies sur les sociétés multinationales. Alcan a un bureau à Ottawa et un autre à Washington, et des observateurs y scrutent les décisions gouvernementales, mais le *lobbying* effectué à Ottawa jusqu'à maintenant a été beaucoup plus discret qu'à Washington. Les autres entreprises agissent de la même façon. Au Canada, les rapports personnels entre les politiciens, les fonctionnaires et les hommes d'affaires ont été beaucoup plus utilisés par Alcan. Un dirigeant à la retraite fait observer que l'une des grandes qualités de R. E. Powell était sa faculté de se faire des amis parmi les hommes de premier plan au gouvernement, dans l'industrie et dans le monde de l'enseignement. Powell, qui était membre de la haute direction Alcan, comptait parmi ses intimes les personnages influents de l'époque comme C. D. Howe, Maurice Duplessis, l'archevêque Maurice Roy, de Québec, et le cardinal Léger, de Montréal.

Des membres du conseil d'administration Alcan de l'extérieur de l'entreprise assuraient également des liens importants avec le gouvernement. Ainsi, depuis 1958, trois d'entre eux étaient les anciens ministres libéraux, C. D. Howe, J. Sinclair et R. H. Winters et deux autres avaient occupé des postes importants au sein de grands organismes gouvernementaux, soit J. Deutsch (président du Conseil économique du Canada) et L. Rasminsky (gouverneur de la Banque du Canada). En outre, des dirigeants de l'entreprise occupent des postes de direction dans des organisations qui font des démarches auprès des gouvernements comme l'Association canadienne des manufacturiers et les chambres de commerce. Ces contacts donnent à la compagnie des occasions de faire valoir son point de vue aux autorités municipales, provinciales, fédérales et internationales dont les décisions peuvent avoir des répercussions sur l'entreprise.

La politique a entraîné l'entreprise dans un autre genre de problème lorsque les assemblées annuelles de Alcan ont été perturbées par les actionnaires protestant contre la présence de la société en Afrique du Sud et dans l'ancienne colonie portugaise du Mozambique. L'attitude adoptée par l'entreprise en ces circonstances est de faire sienne la position prise par le gouvernement canadien, à savoir que les échanges commerciaux et les investissements améliorent le niveau de vie des Africains et aident à mieux comprendre les problèmes des Noirs d'Afrique. En outre, Alcan fait preuve du même degré de moralité que le gouvernement canadien, qui encourage le commerce et les investissements en Afrique du Sud par l'entremise d'une représentation diplomatique et commerciale, et qui autorise la venue d'investissements sud-africains au Canada dont Hudson Bay Mining & Smelting Co. et Rothmans sont des exemples patents.

L'analyse sociologique ne se prête pas à une comparaison quantifiable comme les taux de rentabilité et de productivité; elle fournit plutôt une série de caractéristiques qui doivent être étudiées au sujet des éléments constitutifs des grandes entreprises. Ces caractéristiques ont été illustrées en fonction des activités de Alcan au Canada. Lorsque nous disposerons d'autres monographies, il sera possible de les comparer pour tirer des conclusions plus nettes au sujet du rendement d'une entreprise déterminée.

NOTES AU CHAPITRE PREMIER

ALCAN
APERCU GENERAL

1. Une plainte de cette nature a été déposée en 1968 par Industrial Wire and Cable Ltd contre Alcan au sujet de la fourniture de fil machine en aluminium pour transformation en câbles. Il était allégué que Alcan s'était comportée en monopoliste, aux termes de l'article 2 de la *Loi relative aux enquêtes sur les coalitions*, à la fois en qualité de chef de file du marché dans l'industrie du fil et du câble et en qualité de fournisseur à l'industrie de conducteurs électriques, en aluminium, qui sont l'élément de base utilisé pour la fabrication des fils et des câbles en aluminium. En raison de cette situation, il était allégué que Alcan tenait les fabriques de câbles non intégrées à sa merci sur le plan des prix, et qu'elle avait exercé effectivement cette pratique grâce à son pouvoir de fixer les prix du fil machine et du câble.
2. *Fortune*, août 1975, p. 157.
3. *Financial Post*, 26 juillet 1975, p. 13.
4. *Alcan Aluminium Limitée*, rapport 10-K déposé auprès de la Securities and Exchange Commission, Washington (D.C.), pour l'exercice financier terminé le 31 décembre 1974, p. 1.
5. Voir le chapitre II pour les détails sur les décisions rendues aux termes de la loi contre les monopoles.
6. Consulter *The New Industrial State* (Boston, Houghton Mifflin, 1967).
7. A. D. Chandler, *Strategy and Structure* (Cambridge, M. I. T., 1962).
8. Voir Bruce R. Scott, " The Industrial State : Old Myths and New Realities ", *Harvard Business Review*, mars-avril, 1973.
9. Voir I. A. Litvak et C. J. Maule, " Cartel Strategies In the International Aluminum Industry ", *The Antitrust Bulletin*, vol. XX, n^o 3, automne 1975, pp. 641-663.

10. *Wall Street Journal*, 6 juillet 1976, p. 33.
11. Voir M. Anshen, " Changing the Social Contract : A Role for Business ", *Columbia Journal of World Business*, novembre-décembre 1970, pp. 6-14.
12. Neil W. Chamberlain, *The limits of Corporate Social Responsibility* (New York, Basic Books, 1973), pp. 5 et 6.

NOTES AU CHAPITRE II

L'EVOLUTION DE ALCAN

1. A. C. Cooper, " Incubator Organization, Spin-Offs, and Technical Entrepreneurship ", *Proceedings of The Indiana Academy of the Social Sciences*, 1969, 3^e série, vol. IV, avril 1970, p. 33.
2. A. C. Cooper, " The Palo Alto Experience ", *Industrial Research*, mai 1970, pp. 58-60.
3. Paul Clark, *Rivers of Aluminum : The Story of Alcan* (Montréal, Alcan Aluminium Limitée, 1964), vol. I, p. 13.
4. D. H. Wallace, *Market Control in the Aluminum Industry* (Cambridge, Harvard University Press, 1937), p. 26, note 7.
5. Voir C. C. Carr, *Alcoa, An American Enterprise* (New York, Rhinehart, 1952), pp. 14-30.
6. *Aluminium Panorama* (Montréal, Aluminium Limited, 1953), p. 11.
7. Wallace, *op. cit.*, pp. 527-537.
8. Carr, *op. cit.*, pp. 35, 36 et 39.
9. " U.S. c. Aluminum Company of America ", *Federal Supplement*, vol. XLIV, p. 309.
10. Ferdinand Ludberg, *The Rich and The Super-Rich* (New York, Bantam, 1968), p. 180.
11. Carr, *op. cit.*, pp. 40, 43 et 44.
12. Clark, *op. cit.*, p. 25.
13. Carr, *op. cit.*, p. 85.
14. Clark, *op. cit.*, p. 26.

15. *Ibid.*, p. 25.
16. *Ibid.*, p. 47-49 et Carr, *op. cit.*, pp. 88 et 89.
17. Clark, *op. cit.*, p. 51.
18. *Ibid.*, p. 64.
19. *Ibid.*, p. 60.
20. *Ibid.*, p. 70.
21. *Ibid.*, p. 70.
22. *Ibid.*, p. 73.
23. J. K. Galbraith, *The New Industrial State* (Boston, Houghton Mifflin, 1967), p. 28.
24. Clark, *op. cit.*, pp. 76 et 77.
25. *Ibid.*, p. 86.
26. *Aluminium Panorama*, p. 65.
27. Clark, *op. cit.*, p. 88.
28. Albert W. Whitaker, *Aluminium Trail* (Montréal, Alcan Press, 1974), p. 403.
29. Communiqué de Alcan n° 15, 1945 et rapport du commissaire, *Loi relative aux enquêtes sur les coalitions, Le Canada et les cartels internationaux* (Ottawa, Imprimeur du roi, 1945), pp. 34 et 35.
30. *Aluminium Limitée*, rapport annuel pour l'année terminée le 31 décembre 1950, p. 23.
31. " Progress Via Express ", *The Compass*, mars-avril 1962, pp. 11-13.
32. *Aluminium Panorama*, p. 20.
33. *Ibid.*, p. 18.
34. *Ibid.*, p. 18.
35. *Ibid.*, p. 9.
36. Merton J. Peck, *Competition in the Aluminum Industry* (Cambridge, Harvard University, 1961), p. 9.
37. Clark, *op. cit.*, pp. 94 et 95.
38. *Aluminium Panorama*, p. 19.

39. Aluminium Limited, cinquième rapport annuel, 13 avril 1933.
40. Aluminium Limited, sixième rapport annuel, 12 avril 1934.
41. Aluminium Limitée au Québec, documents de l'entreprise, p. 4.
42. *Ibid.*, pp. 4-6.
43. Whitaker, pp. 158 et 159
44. Aluminium Limited, dix-neuvième assemblée annuelle des actionnaires (1947), 24 avril 1947, p. 5.
45. *Ibid.*, p. 5.
46. *Ibid.*, p. 5.
47. *Ibid.*, p. 5.
48. *Aluminum Industry Report* (New York, Hayden, Stone, juin 1963), p. 19.
49. *An Analysis of the Aluminum Industry in North America* (New York, Dominick & Dominick, septembre 1962), p. 32.
50. Nathanael V. Davis, " A Message for 1960 ", *The Compass*, janvier-février 1960, p. 4.
51. *Ibid.*, pp. 3 et 4.
52. Whitaker, p. 263.
53. *Ibid.*, pp. 263 et 264.
54. *Ibid.*, p. 275.
55. " Kitimat : 10 Years Later ", *The Compass*, juillet-août 1964, p. 5.
56. *Ibid.*, p. 5.
57. Whitaker, p. 284.
58. " Kitimat : 10 Years Later ", *op. cit.*, p. 7.
59. Whitaker, *op. cit.*, p. 347.
60. *Ibid.*, p. 346.
61. *Oppenheimer, Company Report : Alcan Aluminium Limitée* (New York, 1^{er} juin 1973), pp. 6 et 7.
62. *Ibid.*, 7.

63. G. W. Stocking et M. W. Watkins, *Cartels in Action* (New York, Twentieth Century Fund), 1946, pp. 257-260 et L. W. Weiss, *Economics and American Industry* (New York, Wiley, 1961), p. 217.
64. O. E. Williamson, " The Vertical Integration of Production Market Failure Considerations ", *American Economic Review*, mai 1971, p. 112.
65. Weiss, *op. cit.*, p. 205.
66. Stocking et Watkins, *op. cit.*, pp. 227-273.
67. *Ibid.*, p. 241.
68. *U.S. v. Alcoa*, dans *Federal Supplement*, vol. XCI, p. 333, 2 juin 1950.
69. Stocking et Watkins, *op. cit.*, p. 239.
70. Pour avoir une idée exacte de cette question, il faut lire le texte original du jugement rendu par le juge Knox dans le procès *U.S. c. Aluminum Company of America*, dans *Federal Supplement*, vol. XCI, p. 333 (87 pages), 2 juin 1950. Le résumé qui suit est fondé sur ce jugement.
71. *Ibid.*, pp. 397 et 398.
72. *Ibid.*, p. 398.
73. *Ibid.*, p. 405.
74. *Ibid.*, p. 410.
75. Stocking et Watkins, *op. cit.*, pp. 257-260.

STRATEGIE ET STRUCTURE DE L'ENTREPRISE

1. A. D. Chandler, *Strategy and Structure* (Cambridge, M.I.T., 1962), p. 13.
2. Voir Dominick & Dominick, *An analysis of the Aluminum Industry in North America* (New York, septembre 1962), p. 36.
3. N. V. Davis, " Alcan now Stronger, Sounder after Decade of Growth, Change ", *The Compass*, juin 1967, p. 4.
4. Oppenheimer, *Company Report : Alcan Aluminium Limited* (New York, 1^{er} juin 1973), p. 11.
5. *Ibid.*, p. 10.
6. N. V. Davis, allocution prononcée devant la Cleveland Society of Security Analysts, le 5 mai 1971, pp. 1 et 2.
7. " Marketing Myopia ", *Harvard Business Review*, septembre-octobre 1975, p. 27.
8. " Challenges and Opportunities ", *The Compass*, janvier-février 1964, p. 4.
9. Nathanael V. Davis, *rapport de la 25^{ième} assemblée annuelle*, Montréal, 30 avril 1953, pp. 4 et 5.
10. Albert W. Whitaker, *Aluminium Trail* (Montréal, Alcan, 1974), p. 343.
11. Allocution prononcée devant la Cleveland Society of Security Analysts, le 5 mai 1971, p. 6.
12. Aluminium du Canada Limitée *Mémoire au Comité canadien du commerce et des tarifs douaniers*, 30 juillet 1975, p. 14.
13. *Alcan Aluminium Limitée*, rapport trimestriel, 31 mars 1968, p. 5.

14. Extrait de l'exposé de Aluminum Association Foreign Trade Committee sur le projet d'accord de libre-échange pour l'aluminium entre les Etats-Unis et le Canada, New York, 20 mai 1968.
15. Aluminium du Canada Limitée, *Mémoire au Comité canadien du commerce et des tarifs douaniers*, 30 juillet 1975, pp. 5 et 6.
16. *Ibid.*, p. 21.
17. " The Jury finds for the Defence ", *The Compass*, septembre 1973, p. 3.
18. Wood Gundy Limited, *Prospectus on Aluminum Company of Canada Ltd*, Toronto, 5 novembre 1975, p. 7.
19. Le terme " participation " désigne une entreprise dans laquelle Alcan possède au plus 50 % du capital-actions. Le terme " filiale " désigne une entreprise dont Alcan possède directement ou indirectement plus de 50 % du capital-actions.
20. Wood Gundy Limited, *op. cit.*, p. 17.
21. Stewart R. Spector, *Aluminum Industry Report* (New York, Oppenheimer, septembre 1973), p. 16.
22. Wood Gundy Limited, *op. cit.*, pp. 5 et 6.
23. Documents publiés de l'entreprise.
24. Wood Gundy Limited, *op. cit.*, pp. 7 et 8.
25. *Ibid.*, p. 8.
26. Allocution prononcée devant la Cleveland Society of Security Analysts, 5 mai 1971, pp. 2 et 3.
27. Voir les propos tenus par Paul H. Leman sur l'investissement étranger devant l'Association of Professional Economists of British Columbia, Vancouver, 28 septembre 1972.
28. Allocution de David M. Culver devant la Société des analystes financiers de Montréal, le 13 janvier 1971, p. 7.
29. A. D. Chandler, *op. cit.*, p. 14.
30. Peter F. Drucker, " New Templates for Today's Organization ", *Harvard Business Review*, janvier-février 1974, pp. 52 et 53.
31. J. M. Stopford et L. T. Wells, fils, *Managing the Multinational Enterprise* (New York, Basic Books, 1972), p. 82.
32. Bruce R. Scott, " The Industrial State : Old Myths and New Realities ", *Harvard Business Review*, mars-avril 1973, p. 141.

33. A. D. Chandler, *op. cit.*, pp. 14 et 15.
34. E. Raymond Corey et Steven H. Starr, *Organizational Strategy* (Cambridge, Mass., Harvard School of Business Administration, division de la recherche, 1971), p. vii.
35. " The Group Organization ", *The Compass*, mars 1960, p. i.
36. *Ibid.*, p. 3.
37. *Ibid.*, p. 3.
38. *Ibid.*, p. 8.
39. *Ibid.*, pp. 4-8.
40. *Ibid.*, p. 11.
41. *Ibid.*, p. 17.
42. *Ibid.*, p. 6.
43. *Ibid.*, p. 7.
44. *Ibid.*, p. 8.
45. *Ibid.*, p. 6.
46. Les exceptions à la limite de \$25 000 étaient : Alcan (\$100 000) et Demba, Alindustries, Aljam, Alubrasil, Aluminas (plus de \$50 000).
47. " The Group Organization ", *op. cit.*, pp. 18 et 19.
48. " Alcan Goes More International ", *The Economist*, 6 septembre 1969, pp. 48 et 49.
49. " Reorganization ", *The Compass*, décembre 1967, p. 3.
50. R. Vernon, *Sovereignty at Bay* (New York, Basic Books, 1971), p. 119.
51. " Reorganization ", *op. cit.*, p. 3.
52. *Ibid.*, p. 2.
53. R. Vernon, *op. cit.*, p. 119.
54. *Ibid.*, p. 119.
55. " Reorganization ", *op. cit.*, p. 3.
56. *Ibid.* p. 3.

57. Stopford et Wells, *op. cit.*, p. 18.
58. *Ibid.*, p. 18.
59. " Reorganization ", *op. cit.*, p. 6.
60. *Ibid.*, p. 6.
61. *Ibid.*, p. 12.
62. *Ibid.*, p. 12. (Saguenay Maritime Limitée et Magnesium Company of Canada).
63. *Ibid.*, p. 13.
64. *Ibid.*, p. 4.
65. Bruce R. Scott, *op. cit.*, p. 141.
66. " At Head Office - The Shape of Things to Come ", *The Compass*, mars 1972, p. 3.
67. " Towards an Integrated Technological Effort ", *The Compass*, avril 1971, p. 4.
68. Les citations dans cette section sont extraites de " A Message from Chairman and Chief Executive Officer ", *The Compass*, mai-juin 1975, pp. 3 et 4.
69. Bruce R. Scott, *op. cit.*, p. 138.
70. *Ibid.*, p. 138.

INCIDENCES DE L'ENTREPRISE SUR LE CANADA

1. Statistique Canada, *Organisation des industries et concentration dans le secteur de la fabrication, des mines et de l'abattage*, Information Canada, numéro 31-514 du catalogue, 1973, p. 17.
2. En 1976, Alcan est l'objet d'une enquête aux Etats-Unis pour déterminer si elle a enfreint les dispositions de la *Loi concernant la fixation des prix* dans le secteur de l'aluminium et des produits en aluminium et de poursuites en vertu de la *Loi relative aux enquêtes sur les coalitions*, au sujet d'une violation possible de l'article 32 (1) (C), concernant l'aluminium profilé.
3. F. M. Scherer, *Industrial Market Structure and Economic Performance* (Chicago, Rand McNally, 1973), pp. 273-283.
4. Daniel Bell, " The Corporation and Society in the 1970s, " *Public Interest*, n^o 24, été 1971, p. 10.
5. *Ibid.*, p. 13.
6. Edward S. Mason, *The Corporation in Modern Society* (Cambridge, Harvard University, 1960), pp. 94 et 95.
7. Bell, *op. cit.*, pp. 17 et 18.
8. Alcan Aluminium Limitée, rapport 10-K, SEC, Washington, 1976.
9. Ce pourcentage a varié énormément ces dernières années : 1971 - 62 %; 1972 - 44 %; 1973 - 6 %; 1974 - 38 %.
10. Alcan a publié pour les exercices 1973 et 1974 des comptes comparatifs supplémentaires indiquant les distorsions créées par l'inflation qui sont subordonnées à la méthode de comptabilisation de l'actif et du passif de l'entreprise (voir le rapport annuel, 1974).

11. B. R. Scott, " The Industrial State : Old Myths and New Realities ", *Harvard Business Review*, mars-avril 1973, pp. 144 et 145.
12. R. Tillman et C. P. McLaughlin, " Six Executives on Galbraith ", *Harvard Business Review*, mai-juin 1974, p. 24.
13. Charles River Associates, *An Economic Analysis of the Aluminum Industry* (NTIS, U. S. Department of Commerce, mars 1971), pp. 2-37.
14. *Globe and Mail*, 3 avril 1976, p. B12.
15. Une série de cuves a une capacité d'environ 25 000 tonnes, d'après les données apparaissant au graphique 7.
16. Oppenheimer, *Company Report : Alcan Aluminium Ltd* (New York, 1^{er} juin 1973), p. 3.
17. On compte environ 400 mouvements de navires par an à Port-Alfred et 6 millions de tonnes de marchandises y sont manutentionnées chaque année.
18. *Globe and Mail*, 25 juin 1976, p. B7.
19. *Foreign Direct Investment in Canada* (Ottawa, Information Canada, 1972), p. 96.
20. I. A. Litvak, C. J. Maule et R. D. Robinson, *Dual Loyalty - Canadian Loyalty : Canadian - U.S. Business Arrangements* (Toronto, McGraw-Hill, 1971), p. 81.
21. *The Supply of and Demand for Canadian Equities*, Bourse de Toronto, septembre 1968, pp. 31 et 32.
22. K. Dennis, " Market Power and The Behavior of Industrial Prices ", extrait de *Essays on Price Changes*, Prices and Incomes Commission, (Information Canada, 1973), pp. 53-91. (*Essais sur les fluctuations des prix*, Commission des prix et des revenus.)
23. Oppenheimer, *Aluminum Industry Report* (New York, mars 1975), p. 18.
24. Extrait de " The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits ", dans *Sunday Times Magazine*, 13 septembre 1970.
25. Bell, *op. cit.*, pp. 24 et 25.
26. Cette situation n'est pas exclusive à Alcan dans l'industrie de l'aluminium, car les influences familiales sont fortes chez Kaiser et chez Reynolds, et dans une certaine mesure chez Alcoa. L'importance des familles se retrouve dans les entreprises dites à dominante verticale où il y a peu de diversification par rapport au produit principal que fabrique l'entreprise.

27. Voir *Forbes*, 15 mai 1975, pp. 234-252. La rémunération comprenait le traitement, le tantième, les jetons de présence et toute rémunération différée, sauf les options d'achat d'actions.
28. *Business Week*, 25 août 1975.
29. Rapport de l'assemblée annuelle de Alcan, 1957.
30. Cette situation est assez générale dans les entreprises. Sur les 2 500 présidents, vice-présidents de premier rang et présidents de conseils d'administration qui dirigent les grandes entreprises américaines, il y a 15 femmes (voir *Business Week*, 24 novembre 1975, p. 58).
31. Données tirées de *Grèves et lock-outs au Canada*, de diverses publications, ainsi que des archives de Travail Canada.
32. Voir M. Cotterhill, "Unity in Aluminum", *Canadian Labour*, vol. III, n° 1, 1958, pp. 14-16.
33. *Vancouver Sun*, 31 décembre 1975 et *The Evening Telegram* (Saint-Jean, Terre-Neuve), 21 juin 1975.
34. R. Legget, "The Arvida Strike", *Queen's Quarterly*, vol XLIX, 1942, pp. 337-347.
35. *Globe and Mail*, 23 août 1973.
36. Passage extrait de la monographie préparée pour la School of Business Administration, Université Western Ontario.
37. "Solving the Problem of Supply", *The Compass*, vol. XX, n° 4, juin-juillet 1976, p. 7.
38. *Compass*, mai 1971, pp. 3 et 4, et documents de l'entreprise.

Tableau A-1
Alcan Aluminium Limitée et filiales consolidées (1959-1975)

Résumé de l'exploitation (en milliers de tonnes)	1959	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968
Livraisons d'aluminium par les filiales consolidées										
Lingots ou produits dérivés	440	487	429	471	531	508	503	561	563	614
Produits de transformation	206	229	242	259	331	354	490	554	541	606
Total	<u>646</u>	<u>716</u>	<u>671</u>	<u>730</u>	<u>862</u>	<u>862</u>	<u>993</u>	<u>1 115</u>	<u>1 104</u>	<u>1 220</u>
Livraisons de produits de transformation par l'ensemble des filiales et participations	265	310	346	370	497	590	633	724	703	805
Production d'aluminium de première fusion										
Filiales canadiennes	517	672	569	596	626	740	728	788	878	873
Filiales et compagnies affiliées hors du Canada	141	156	171	194	214	245	269	286	521	588
Postes de l'état consolidé des résultats (en millions de \$)										
Revenus										
Ventes de lingots et produits dérivés	186	209	192	211	232	236	242	272	270	291
Ventes de produits de transformation en aluminium	179	207	226	250	326	358	497	565	556	601
Ventes de produits autres que l'aluminium	25	29	34	35	51	68	86	97	103	128
Revenus d'exploitation	55	56	57	55	57	65	68	68	64	61
Part des bénéfices dans les participations à 50 %	2	3	4	3	3	4	3	3	7	7
Autres revenus	4	12	3	7	4	6	6	5	8	14
	<u>451</u>	<u>516</u>	<u>516</u>	<u>561</u>	<u>673</u>	<u>737</u>	<u>902</u>	<u>1 010</u>	<u>1 008</u>	<u>1 102</u>
Bénéfice avant impôts	49	76	62	75	71	105	129	145	117	139
Provision pour impôts sur le revenu	20	31	24	31	32	48	60	63	48	64
Dividendes sur les actions privilégiées (y compris ceux des filiales) et part des actionnaires minoritaires dans le bénéfice des filiales	4	4	4	5	6	8	9	7	7	6
Bénéfice net pour les actions ordinaires	25	41	33	39	33	49	60	75	63	69

Tableau A-1 (suite)

Postes du bilan consolidé (en millions de \$)	1959	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968
Fonds de roulement	221	212	216	236	298	297	331	332	431	345
Immobilisations (après amortissement)	949	958	950	951	955	951	1 024	1 069	1 107	1 120
Investissements dans les sociétés non consolidées	30	37	48	54	56	63	58	58	122	164
Dette à plus d'un an	578	557	559	565	552	526	587	579	699	630
Impôts sur le revenu reportés	125	132	131	130	134	135	137	146	150	148
Actions privilégiées des filiales et part des actionnaires minoritaires dans le bénéfice des filiales	77	76	78	79	78	79	83	82	82	85
Avoir des actionnaires	445	470	464	484	565	593	626	684	756	790
Total de l'actif (après amortissements)	1 326	1 369	1 375	1 414	1 485	1 512	1 645	1 736	1 911	1 954
Chiffres ramenés à tant par action ordinaire (en \$ can.)										
Bénéfice net (déduction faite des dividendes sur les actions privilégiées)	0.84	1.34	1.08	1.27	1.07	1.57	1.93	2.41	1.94	2.14
Répartition de dividendes	0.53	0.68	0.61	0.64	0.65	0.70	0.89	1	1.08	1.11
Résultats d'exploitation en termes de trésorerie	2.62	3.25	2.87	3.17	3.16	3.74	4.32	5.09	4.54	4.72
Valeur aux livres de l'action ordinaire	14.64	15.73	15.13	15.77	16.27	17.16	18.21	20.04	21.58	22.61
Autres renseignements										
Fonds consacrés aux immobilisations (en millions de \$)	66	72	81	66	70	72	143	122	190	146
Autofinancement d'exploitation (en millions de \$)	80	99	88	97	99	119	137	161	149	155
Rendement moyen de l'avoir des actionnaires (en %)	5,8	8,9	7,1	8,2	6,6	8,9	10,2	11,9	9	9,3
Nombre d'actionnaires ordinaires, en fin d'exercice (en milliers)	65	61	54	54	51	50	52	57	67	73
Effectifs, en fin d'exercice (en milliers de personnes)	45	49	47	50	53	54	60	64	63	61

Tableau A-1 (suite)

Résumé de l'exploitation (en milliers de tonnes)	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975
Livraisons d'aluminium par les filiales consolidées							
Lingots et produits dérivés	742	655	626	592	663	644	617
Produits de transformation	621	691	772	859	1 013	1 018	785
	<u>1 363</u>	<u>1 346</u>	<u>1 398</u>	<u>1 451</u>	<u>1 676</u>	<u>1 662</u>	<u>1 402</u>
Livraisons de produits de transformation par l'ensemble des filiales et des participations	862	937	1 033	1 177	1 376	1 417	1 130
Production d'aluminium de première fusion							
Canada	969	903	945	880	872	963	838
Filiales et participations hors du Canada	720	849	935	981	1 146	1 211	1 178
Postes de l'état consolidé des résultats (en millions de \$ U.S.)							
Revenus							
Ventes de lingots et de produits dérivés	342	321	284	267	318	448	441
Ventes de produits de transformation en aluminium	611	723	821	922	1 191	1 489	1 370
Ventes de produits autres que l'aluminium	224	268	277	266	306	400	419
Revenus d'exploitation	48	52	49	56	57	75	72
Autres revenus	14	10	10	18	19	15	11
	<u>1 239</u>	<u>1 374</u>	<u>1 441</u>	<u>1 529</u>	<u>1 891</u>	<u>2 427</u>	<u>2 313</u>
Frais et dépenses							
Coût des marchandises vendues et frais d'exploitation	864	988	1 062	1 161	1 452	1 824	1 840
Amortissement et épuisement	83	94	98	94	101	103	111
Service de la dette	50	60	64	69	79	100	105
Autres frais (sauf impôts sur le revenu)	99	113	123	126	148	175	187

Tableau A-1 (suite)

	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975
Impôts sur le revenu	65	54	38	20	35	85	27
Part des bénéfiques dans les participations de 20 à 50 %	11	11	9	8	18	11	(13)
Profit extraordinaire	-	9	-	-	-	27	12
Part des tiers dans les bénéfiques des filiales	4	4	5	6	11	9	7
Bénéfice net	85	81	60	61	83	169	35
Postes du bilan consolidé (en millions de \$ U.S.)							
Fonds de roulement	384	444	401	468	442	641	766
Immobilisations (après amortissement)	1 130	1 223	1 224	1 234	1 217	1 329	1 385
Investissements dans les participations à 50 % ou moins	177	170	174	178	199	212	215
Dette à plus d'un an	668	751	740	798	744	881	971
Impôts sur le revenu reportés	144	150	142	130	123	161	166
Part des tiers dans le capital-actions et les bénéfiques non répartis de certaines filiales	92	112	114	114	106	116	163
Avoir des actionnaires	808	847	872	904	957	1 093	1 112
Total de l'actif (après amortissements)	2 047	2 215	2 297	2 370	2 449	2 979	3 012
Chiffres ramenés à tant par action ordinaire (en \$ U.S.)							
Bénéfiques, moins les dividendes sur les actions privilégiées et avant tout gain extraordinaire	2.52	2.11	1.75	1.78	2.42	4.11	0.65
Gains extraordinaires	-	0.27	-	-	-	0.79	0.36
Bénéfice, déduction faite des dividendes sur les actions privilégiées	2.52	2.38	1.75	1.78	2.42	4.90	1.01
Répartition de dividendes	1.12	1.20	1	0.80	0.90	1.20	0.90
Valeur comptable de l'action ordinaire	22.85	24.03	24.78	25.76	27.71	31.41	31.36
Autres renseignements							
Fonds consacrés aux immobilisations (moins subventions au titre de l'expansion, en millions de \$ U.S.)	156	165	153	115	117	268	208
Autofinancement d'exploitation (en millions de \$ U.S.)	165	178	157	140	163	275	156
Rendement moyen de l'avoir des actionnaires (en %)	11	9,8	7	6,9	8,9	16,5	3,2
Nombre d'actionnaires ordinaires, en fin d'exercice (en milliers)	72	76	70	64	50	48	47
Effectifs, en fin d'exercice (en milliers de personnes)	62	67	61	62	62	64	61

Source : Publications de Alcan.

Tableau A-2

Ventes d'aluminium de Alcan Aluminium Limitée

(Ventes d'aluminium brut en lingots et de produits de transformation; clients et groupe Alcan)

	1951	1952	1953	1954	1955	1956	1957	1958	1959	1960	1961
Ventes	478	538	598	592	681	705	614	581	643	705	664
Total des ventes de produits de transformation	155	163	146	157	169	172	164	180	206	229	242
Total des ventes d'aluminium brut	323	375	452	435	512	533	450	401	437	476	422
Ventes d'aluminium brut aux autres producteurs d'aluminium primaire (estimatif)	145	120	215	220	250	303	275	185	128	64	25
Ventes d'aluminium brut aux participations de transformation indépendantes (estimatif)	178	255	237	215	262	230	175	216	309	412	397
Ventes d'aluminium brut aux participations de transformation (estimatif)	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	22
Ventes d'aluminium brut aux usines de transformation indépendantes (estimatif)	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	375
Ventes de produits de transformation du groupe Alcan	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	200	208	230	265	310	346
Ventes de produits de transformation des participations						26	44	50	59	81	104

Tableau A-2 (suite)

	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971	1972
Ventes	729	862	863	993	1 115	1 104	1 220	1 363	1 346	1 398	1 451
Total des ventes de produits de transformation	259	331	355	490	554	541	606	621	691	772	859
Total des ventes d'aluminium brut	470	531	508	503	561	563	614	742	655	626	592
Ventes d'aluminium brut aux autres producteurs d'aluminium primaire (estimatif)	72	26	25	48	29	36	11	10	25	12	12
Ventes d'aluminium brut aux participations de transformation indépendantes (estimatif)	398	505	483	455	532	527	603	732	630	614	580
Ventes d'aluminium brut aux participations de transformation (estimatif)	47	95	90	32	30	45	55	100	65	65	20
Ventes d'aluminium brut aux usines de transformation indépendantes (estimatif)	351	410	393	423	502	482	548	632	565	549	560
Ventes de produits de transformation du groupe Alcan	375	507	579	629	725	701	800	862	937	1 033	1 167
Ventes de produits de transformation des participations	111	176	224	139	171	160	194	241	246	261	308

Source : Aluminium Limitée, rapports annuels et prospectus.

Tableau A-3
L'activité industrielle de Alcan dans le monde
(en millions de dollars et en pourcentage)

	1971	1972	1973	1974
Canada	757 41 %	776 40 %	743 39 %	953 42 %
Etats-Unis	242 13 %	245 13 %	217 11 %	241 11 %
Amérique latine et Antilles	253 14 %	256 13 %	270 14 %	289 13 %
Royaume-Uni	215 12 %	218 11 %	257 13 %	284 13 %
Europe continentale	155 8 %	198 10 %	204 11 %	207 9 %
Autres	246 13 %	253 13 %	238 12 %	282 13 %
Total	1868 100 %	1946 100 %	1929 100 %	2256 100 %

Ventes d'aluminium (en milliers de tonnes et en %)

Canada	189 14 %	195 13 %	235 14 %	248 15 %
Etats-Unis	387 28 %	416 29 %	480 29 %	452 27 %
Royaume-Uni	186 13 %	210 14 %	265 16 %	287 17 %
C.E.E. moins Royaume-Uni	148 11 %	172 12 %	208 12 %	207 12 %
Autres	488 35 %	458 32 %	488 29 %	468 28 %
Total	1398 100 %	1451 100 %	1676 100 %	1662 100 %

Source : Publications de Alcan.

Tableau A-4

Répartition des effectifs par pays ou région

	1960	(en %)	1965	(en %)	1970	(en %)	1975*	(en %)
Afrique	1 687	3,4	1 870	3,11	1 977	2,94	224	0,36
Asie	4 489	9,07	5 444	9,06	7 030	10,48	7 399	11,79
Canada	19 010	38,41	17 985	29,92	18 768	27,94	20 933	33,36
Antilles	8 394	16,96	9 008	14,99	9 697	14,44	3 313	5,28
Europe	4 545	9,19	6 819	11,34	5 761	8,57	6 617	10,54
Amérique latine	3 465	7	5 785	9,63	6 418	9,55	8 274	13,18
Océanie	--	--	2 244	3,73	2 122	3,16	--	--
Pacifique Sud	--	--	--	--	--	--	3 221	5,13
Royaume-Uni	7 639	15,44	7 885	13,12	10 700	15,93	8 516	13,57
Etats-Unis	217	0,44	3 090	5,1	4 692	6,99	4 261	6,79
Autres	<u>43</u>	<u>0,09</u>	<u>--</u>	<u>--</u>	<u>--</u>	<u>--</u>	<u>--</u>	<u>--</u>
	<u>49 489</u>	100 %	<u>60 130</u>	100 %	<u>67 165</u>	100 %	<u>62 758</u>	100 %

Source : Alcan Aluminium Limitée.

* Chiffres du troisième trimestre de 1975.

Tableau A-5
 Conventions collectives conclues par les syndicats avec Alcan Canada,
 par catégorie d'employés, 1974-1975

Syndicat			Affiliation
Fédération des syndicats du secteur de l'aluminium			Indépendant
Arvida	5 017		
	552		
	37	5 606	
Alma	825		
	49		
	269	1 143	
Port-Alfred	450		
	42		
	10	502	
Shipshaw	225		
	38	<u>263</u>	
		<u>7 514</u>	
Syndicat des métallurgistes unis d'Amérique			CTC/FAT-COI
Kingston	1 000		
Aurora	160		
Richmond	72	<u>1 232</u>	
Fédération des travailleurs de la métallurgie, des mines et des produits chimiques			CSN
Shawinigan	820		
Saint Lawrence	375	<u>1 195</u>	
Canadian Association of Smelter and Allied Workers			Congress of Canadian Unions (CUU)
Kitimat	2 000	<u>2 000</u>	
Association internationale des machinistes et des travailleurs de l'aéro-astronautique			CTC/FAT-COI
Kingston	300	<u>300</u>	
Association internationale des travailleurs en ponts, en fer structural et ornemental			CTC/FAT-COI
New Westminster	73		
Kelowna	17	<u>90</u>	
International Printing and Graphic Communications Union			CTC/FAT-COI
Toronto	114	<u>114</u>	
Sections indépendantes reconnues par le CTC			
Toronto	134		
Bracebridge	107	<u>241</u>	
Total		<u>12 686</u>	

Source : Archives des conventions collectives, Travail Canada et
 les associations ouvrières au Canada, 1974-1975.

Tableau A-6
Grèves et *lock-outs* dans l'industrie de l'aluminium
Alcan Canada (1941-1976)

		Jours perdus	Cause principale
Arvida	1941	3	Salaires, gratifications, mauvaise procédure de règlement des griefs, chaleur ^a
Arvida	1954	1	Entrave aux délégués syndicaux ^b
Arvida	1957	84	Salaires et convention type pour la région de Arvida (qui ont été obtenus), conditions de travail
Arvida	1954	16	Salaires et avantages sociaux (employés de bureau) ^b
Arvida	1973	3	Salaires, rivalité syndicale, les travailleurs ont fait également des grèves tournantes et une grève du zèle pendant un mois avant la grève ^{b,c,d}
Arvida	1973	5	Grief concernant la description et l'évaluation des emplois ^e
Arvida	1975	30	Lenteur à résoudre des problèmes d'organisation
Shawinigan	1951	37	Evaluation des emplois et ancienneté ^b
Shawinigan	1966	1	
Shawinigan	1973	3	Salaires, avantages sociaux et rivalité syndicale ^{c,d}
Richmond	1968	5	
Richmond	1970-1971	90	Refus de négocier de la part de l'entreprise ^{b,c}
Kitimat	1970	72	Salaires et avantages sociaux ^b
Saint Lawrence Mine	1971	102	Salaires et avantages sociaux ^b
Saint Lawrence Mine	1972	3	Rétrogration d'un employé ^b

Tableau A-6 (suite)

Saint Lawrence Mine	1972	1	
Saint Lawrence Mine	1973	24	Salaires ^b
Saint Lawrence Mine	1975-1976	160	Salaires, avantages sociaux et meilleures conditions d'hygiène ^e
Kingston	1949	3	Salaires et retenue des cotisations syndicales
Kingston	1964	18	Salaires, clause de renonciation, conflit de compétence ^b
Scarborough	1973	<u>11</u>	Salaires, avantages sociaux
Total		<u>642</u>	

Source : a) *Gazette du travail*.
 b) Grèves et *lock-outs* au Canada.
 c) Archives des grèves de Travail Canada.
 d) *Globe and Mail*, 23 août 1973.
 e) *Evening Telegram*, Saint-Jean (Terre-Neuve), 21 juin 1975,
 documents de l'entreprise.

Travail Canada ne fait pas de distinction entre les grèves et les *lock-outs* dans ses archives ou ses publications, bien qu'il y ait parfois des indications. Seule la grève de Saint Lawrence (1975-1976) était nettement un *lock-out*, bien que ce fût en partie une réaction au boycottage, par les femmes des travailleurs, du chargement d'un navire embarquant des fournitures pour Alcan.

Tableau A-7

Alcan Aluminium Limitée

Dons de \$10 000 ou plus durant l'année 1971 (en milliers de dollars)

Université Acadia	2 000
Alberta Three Universities Fund	5 000
Université Dalhousie	5 000
Exporama (Pavillon de la Jeunesse à Terre des Hommes)	20 000
Fédération des oeuvres de charité	55 050
Université de Guelph	5 000
Lakehead University	5 000
Université Laval	30 000
Mackenzie High School Trust	57 676
Manchester Preparatory School	17 599
Université McMaster	5 000
Université Mount Allison	5 000
National Defense Fund (Inde)	69 300
Oswego Hospital Building Fund	12 012
Oxford University Foundation of Canada	10 000
Prime Minister's Vocational Training Fund (Jamaïque)	76 518
Private Planning Association of Canada	11 500
Université Queen	15 000
Saint Mary's Hospital	5 000
Toronto East General Hospital	2 500
Université Trent	5 000
United Appeal	26 450
United Fund	32 977
Université du Québec à Chicoutimi	5 000
Université de Colombie britannique, Géologie	8 333
Université de Montréal	40 000
Université de la Saskatchewan	4 000
University of the West Indies	16 579
Université de Waterloo	5 000
Université Western Ontario - Ecole d'administration des entreprises	5 000
Université de Windsor	2 000
YMCA, Canada	24 000
Tous les autres dons	<u>383 403</u>
Total	<u><u>971 896</u></u>

Source : Publications de Alcan.

Tableau A-8

Implantations de Alcan aux Etats-Unis

- 1942 Aluminum Company of Canada signe un accord avec le gouvernement américain pour la fourniture de 453 597 tonnes d'aluminium de première fusion pour l'effort de guerre.
- 1944 Aluminum Import Corporation, New York, est formée pour vendre l'aluminium brut à l'industrie américaine. Cette société fut rebaptisée par la suite Aluminium Limited Sales, Inc., puis Alcan Sales. Elle fait maintenant partie de Alcan Aluminum Corporation.
- 1951 Alcan vend des certificats d'aluminium à l'industrie américaine pour livraison future de métal brut sur demande.
- 1953 Alcan signe un contrat prévoyant la fourniture de tonnages importants d'aluminium brut à Alcoa et à Kaiser.
- 1961 Alcan s'associe à Scovill Manufacturing Company, National Distillers and Chemical Corporation et Cerro Corporation pour construire une usine de laminage à chaud d'une capacité de production de 200 000 tonnes à Oswego, Etat de New York.
- 1963 Alcan fait l'acquisition de Central Cable Corporation (aujourd'hui Alcan Cable Division), important fabricant américain de câbles et de fils électriques. L'entreprise possède des usines en Pennsylvanie et en Georgie. Alcan acquiert Metal Disintegrating Corporation (aujourd'hui Alcan Metal Powder Division). L'entreprise est le plus important fabricant de métaux non ferreux finement pulvérisés aux Etats-Unis; elle possède des usines au New Jersey et en Californie. Une installation spéciale de production de poudre d'aluminium sphérique est située en Californie.
- 1965 Alcan Aluminum Corporation est fondée en janvier avec l'acquisition des installations de National Distillers and Chemical Corporation et Cerro Corporation, y compris leurs participations, et l'acquisition des intérêts de Scovill Manufacturing dans l'usine de Oswego. Le siège social de la nouvelle société s'installe à Cleveland.
- Un programme d'expansion et de modernisation de \$1 250 000 est entrepris à la tôlerie de Fairmont, en Virginie occidentale.
- 1967 Une nouvelle chaîne continue ultra-rapide de peinture de tôle de 3 millions de dollars entre en service à l'usine Alcan à Warren (Ohio). La marque de commerce Spectrum 21 est créée pour identifier les produits enduits.
- Début de la construction d'un laminoir à froid d'une superficie de 300 000 pieds carrés à côté du laminoir à chaud situé à Oswego.
- Fabral Corporation est constituée en participation (50 % des actions) de Alcan Aluminum Corporation pour fabriquer des panneaux de

Tableau A-8 (*suite*)

toiture et de revêtement en aluminium pour les bâtiments agricoles, commerciaux et industriels à une usine de Lancaster, en Pennsylvanie.

Alcan Building Products Division est formée pour consolider la fabrication et la mise en marché d'une vaste gamme de produits destinés à améliorer les maisons et les bâtiments commerciaux.

Le premier centre de distribution de maisons mobiles de Alcan est inauguré à Kings Mountain, en Caroline du Nord.

1968 Un laminoir ultra-rapide pour tôle fine est installé à l'usine de Fairmont, en Virginie occidentale, pour produire des feuilles minces et très minces. Alcan Cable lance sur le marché le conducteur auto-amortisseur, qui résiste aux vibrations de basse fréquence dans les lignes de transport d'électricité.

La production commence à la nouvelle câblerie d'une capacité de production de 15 000 tonnes à Rocklin, en Californie, et d'une usine de fil machine d'une capacité de 60 000 tonnes à Williamsport, en Pennsylvanie.

1969 Alcan acquiert Metal Goods Corporation, important distributeur de métaux. Cette entreprise devient une division ayant son siège à Saint-Louis et 16 centres de distribution situés dans les principales régions.

Une nouvelle usine d'une superficie de 238 000 pieds carrés entre en exploitation à Woodbridge, au New Jersey. Elle produit une vaste gamme de produits et accessoires en aluminium pour le bâtiment.

Le centre de distribution de Philadelphie de Metal Goods s'installe dans de nouveaux locaux avec entrepôt d'une superficie totale de 80 000 pieds carrés.

Metal Goods Division inaugure le centre de distribution de Atlanta.

1970 Fabral double la superficie de son usine de Lancaster.

Alcan entre dans le secteur des contenants rigides et des ustensiles ménagers avec l'acquisition de Chicago Metallic Manufacturing Company aujourd'hui Alcan Metallic, à Lake Zurich, dans l'Illinois.

Un nouveau laminoir à froid à Oswego atteint des vitesses de près de 100 milles à l'heure, ce qui serait la plus grande vitesse jamais atteinte par un laminoir dans le monde. Ce laminoir, qui a coûté 40 millions, a une capacité de production de 100 000 tonnes.

Metal Goods ouvre un centre de distribution à Los Angeles. La division possède maintenant des centres d'un océan à l'autre.

Tableau A-8 (suite)

- 1971 Alcan Building Products ouvre des centres de distribution de maisons mobiles à Lakeland, en Floride, et à Muscle Shoals, en Alabama.
- 1972 Alcan Western Products ouvre un centre de distribution à Tempe, en Arizona, et à Portland, dans l'Oregon.
- Alcan Cable West, à Rocklin, en Californie, est constituée en division distincte pour desservir 13 états de l'Ouest.
- Alcan Building Products ouvre deux autres centres de distribution de maisons mobiles à Elsie, au Michigan, et à Kingston, en Pennsylvanie.
- Alcan acquiert une participation majoritaire dans V. E. Anderson Manufacturing Company, à Owensboro, au Kentucky, fabricant de fenêtres et de portes en aluminium. Elle a quatre usines et neuf centres de distribution et entreposage.
- 1973 Metal Goods ouvre trois nouveaux centres de distribution situés à Chicago, dans l'Illinois, à Midland, au Michigan, et à Freeport, au Texas.
- Une usine de panneaux de revêtement en aluminium d'une superficie de 86 000 pieds carrés de Alcan Building Products, pour desservir le marché du Midwest, commence à fonctionner à Indianapolis.
- Alcan Building Products ouvre son sixième centre de distribution de maisons mobiles à Goshen (Indiana).
- Commencement des travaux d'agrandissement des usines de laminage à froid et à chaud de Alcan Sheet and Plate de Oswego, dans l'Etat de New York.
- 1973 La capacité de production du laminoir à chaud va être portée à 100 000 tonnes, et on va installer un deuxième laminoir à froid d'une capacité de 100 000 tonnes.
- 1974 La plus récente installation de Alcan Building Products, une fabrique de 80 000 pieds carrés et un entrepôt pour les produits d'extérieur, entre en exploitation près de Charlotte, en Caroline du Nord. Toute la fabrication des marquises pour maisons et bâtiments commerciaux, abris pour voitures, toits de patio, auvents et accessoires extérieurs pour maisons mobiles est concentrée à cette fabrique.
- Fabral Corporation ouvre une nouvelle usine à Gridley, dans l'Illinois; elle fabriquera des éléments de bâtiments agricoles pour le marché du Midwest.

Tableau A-8 (*suite*)

Alcan Building Products fait l'acquisition de trois autres centres de distribution de maisons mobiles situés à Holmesville (Ohio), à Elkhart (Indiana) et à Arlington (Texas).

Source : Publications de Alcan.

Tableau A-9

Quelques investissements de Alcan Canada dans la transformation

- 1961 Achat de l'actif de Cochrane Foilware Limited et création d'une Division des contenants rigides, située sur Haas Road, à Rexdale (Ontario).
- 1962 Mise en chantier de l'usine de Kingston Centre (laminoir pour tôles larges).
- ADH Building Supply Limited est constituée en société à charte fédérale. Elle est située à Montréal.
- 1963 Alcan Design Homes Limited devient la raison sociale de ADH Building Supply Limited.
- Acquisition d'une participation de 65 % de Roslyn Metal Products (aujourd'hui Produits de bâtiment Alcan), située à Scarborough, en Ontario.
- 1964 Formation de la division Revêtement Alcan et agrandissement de l'usine sur un terrain loué à bail de Roslyn et situé sur l'avenue Warden, à Scarborough (Ontario).
- Acquisition de Almetco Mfg Corporation Ltd, New Westminster (Colombie britannique), fabricant de fenêtres.
- 1965 Achat des actions de Morfoils Limited, de Rexdale (Ontario), fabricant de contenants rigides, et fusion avec la Division des contenants rigides.
- Acquisition de Alcan Aurora Limited, fabricant de profilés (aujourd'hui Aurora Works).
- Construction d'une câblerie à Stephenville, à Terre-Neuve.
- 1966 Acquisition de Simalex Limited, fabricant de profilés (aujourd'hui Laval Works).
- Alcan Pipe Limited constituée en société par Alcan Canada et Aluminum Supply Corp., participation de 60 % de Alcan.
- Acquisition des actions en circulation de Roslyn. (Aujourd'hui Produits de bâtiment Alcan.)
- 1967 Décision de construire une usine à Woodstock, en Ontario, pour la production et le montage des Maisons universelles Alcan (Alcan Universal Homes).
- 1968 L'usine de Alcan Universal Homes est inaugurée à Woodstock, en Ontario.

Tableau A-9 (suite)

- Acquisition de 75 % des actions de AlSCO Inc., Tru Seal, Silver K, et AlSCO Products Limited, fabricants et distributeurs de produits de bâtiment au Québec, dans les provinces Maritimes et dans l'est de l'Ontario.
- 1969 Acquisition de Canada Foils Limited pour plus de 18 millions de dollars. Fabrique d'emballages souples à Scarborough, en Ontario. L'acquisition comprenait également des installations de pièces coulées et de laminage de feuilles minces à Bracebridge, en Ontario.
- 1970 Acquisition d'une participation de 10 % à Zimcor Company de Montréal. C'est la plus grande fabrique de métal architectural au Canada. Les usines de Montréal comprennent une presse à filer. Représentée par des bureaux de ventes dans tout le Canada.
- 1971 Entrée en exploitation de l'usine de fils et câbles revêtus et isolés à Bracebridge.
- Inauguration de l'usine de fils et de câbles Bracebridge Works. Construite au coût de 9 millions de dollars, l'usine fabrique des fils et des câbles isolés et revêtus en aluminium et en cuivre.
- Inauguration d'un laminoir à tôles fines en coulée continue à l'usine du Saguenay. Grâce à une technique mise au point par Alcan, des ébauches de relaminage sont fabriquées à partir d'aluminium en fusion en une opération continue.
- 1972 Formation de Alcan-Price Extrusions Ltd en collaboration avec E. H. Price Ltd.
- 1973 Acquisition de l'actif canadien de Chicago Metallic Western Ltd, fabricant de moules en aluminium, en fer-blanc et en feuilles minces Bake-King. Exploitée par le groupe des feuilles minces et des contenants.
- Acquisition de 75 % des actions de Revalex Inc., installateur montréalais de revêtement.
- Annnonce de l'installation d'un deuxième laminoir à froid à Kingston. Il s'agit d'un investissement de 14 millions de dollars en matériel et bâtiment dans la phase initiale. Le deuxième laminoir portera la capacité de laminage de l'usine de Kingston de 80 000 à 150 000 tonnes par an.
- 1973 Acquisition pour un montant non divulgué de Airmaster of Canada Limited, à Lambeth (Ontario). Constituée en société en 1958, il s'agit de l'un des plus grands fabricants de fenêtres et de portes en aluminium en Ontario.

Tableau A-9 (suite)

Acquisition de l'actif de Storall Products of Canada (une des sociétés du groupe Shully). Direction confiée à Storall Limited. Fabricant de resserres de jardin et de produits connexes à Toronto.

Inauguration de l'usine Lapointe à Arvida, au Québec. A partir d'aluminium en fusion, on y fabrique du fil machine de 3/8 de pouce de diamètre pour conducteurs électriques en une opération continue. La capacité annuelle de l'usine est de 60 000 tonnes. Coût : 4 millions de dollars. Alcan a reçu au total un million de dollars en subventions des gouvernements fédéral et provincial.

1974 Alcan acquiert les droits de fabriquer et de mettre en marché les bateaux Peterborough et Princecraft de Giffen Recreation Limited. Située à Princeville, au Québec, les installations permettent de construire par an 15 000 embarcations en aluminium et en fibre de verre. Les installations sont exploitées par la Division des bateaux de plaisance canadiens.

1974 Alcan acquiert les droits de fabriquer et de mettre en marché les bateaux Peterborough et Princecraft de Giffen Recreation Limited. Situées à Princeville, au Québec, les installations permettent de construire par an 15 000 embarcations en aluminium et en fibre de verre. Les installations sont exploitées par la Division des bateaux de plaisance canadiens.

Source : Publications de Alcan.

Tableau A-10
Principales filiales et participations de Alcan dans le secteur
transformation

	Sociétés	% de participation de Alcan
Canada	Aluminium du Canada	100
Etats-Unis	Alcan Aluminum Corp.	100
Mexique	Alcan Aluminio, S.A.	60,9
Brésil	Alcan Aluminio do Brasil, S.A.	100
Uruguay	Alcan Aluminio del Uruguay, S.A.	89,94
Venezuela	Alcan de Venezuela	100
Colombie	Aluminio Alcan de Colombia, S.A.	80,96
Argentine	Camea S.A.I.C.	35
Jamaïque	Alcan Products of Jamaica	100
Trinidad	Geddes Grant Sproston Industries	49
Royaume-Uni	Alcan Aluminium (U.K.) Ltd	100
	Alcan Booth Industries Ltd	75
Irlande	Unidare Ltd	25,5
Norvège	A/S Ardal og Sunndal Verk	25
Suède	Granges Essem AB	20,8
Italie	Alcan Alluminio Italiano, S.p.A.	100
	Alcan Angelettis et Ciucani Alluminio	100
Suisse	Alcan S.A.	100
	Aluminiumwerke A.G. Roschach	100
Belgique	Alcan Aluminium Raeren S.A.	100
Allemagne	Alcan Aluminiumwerke GmbH	100
France	Aluminium Alcan de France	100
Espagne	Empresa Nacional del Aluminio S.A.	25
Danemark	Aluminord A/S	*
Indonésie	P. T. Alcan Indonesia	80
Malaisie	Aluminum Co. of Malaysia	34,48
Singapour	Precision Metal Industries	50
Thaïlande	Alcan Thai Co. Ltd	100
Inde	Indian Aluminum Co. Ltd	55,27
Japon	Nippon Light Metals Co. Ltd	50
	Toyo Aluminium K.K.	50
Australie	Alcan Australia Ltd	70
	Alcan Fabricators Pty. Ltd	70
	Wm Breit & Co. Pty. Ltd	70
Nouvelle-Zélande	Alcan New Zealand Ltd	69,21
	Aluminium Anodizers Ltd	34,61
	Aluminium Conductors Ltd	25,3
	Horizon Aluminum Products Ltd	34,61
Ghana	Ghana Aluminium Products	60
Nigeria	Alcan Aluminium of Nigeria	72,87
	Flag Aluminium Products Ltd	65,22

Tableau A-10 (*suite*)

République sud-	Hulletts Aluminium Ltd	24
africaine	Republic Aluminium Co. (Pty) Ltd	24

Source : *Précis Alcan 1974*, Service des relations publiques de Alcan Aluminium Limitée, avril 1974, Montréal (Canada).

* Propriété à 100 % de A/S Ardal og Sunndal Verk.

Tableau A-11
Produits semi-finis et produits de transformation de Alcan

Semi-finis	Produits de transformation
profilés	revêtement
tôle forte	accessoires de bâtiment
tôle unie, dessinée et peinte	plafonds Hygeniceil
feuille mince	kiosques
ébauche de relaminage	fenêtres
fil machine	portes
fil	moustiquaires
câble nu	soffites
fil et câble isolés et revêtus	resserres de jardin
conducteur en aluminium et en cuivre	bateaux
câble de service	évaporateurs de réfrigérateurs
accessoires pour conducteurs	caisses de camion
feuillard en aluminium	platelages coupe-vapeur
grenaille d'aluminium	produits spécialisés
alpâte	d'aluminium
produits chimiques à base d'aluminium	emballages souples (feuille mince)
tôle ondulée	tuyaux d'irrigation
ferro-alliages	moules en aluminium, en fer-blanc et en feuille mince
tuyaux	ustensiles de cuisine
pièces ondulées	produits pour le bâtiment et les maisons mobiles
barres d'aluminium	toiture
	cylindres haute pression pour gaz comprimés
	murs rideaux
	radiateurs
	pistons
	conducteurs
	cloisons
	conteneurs
	produits en aluminium pour l'architecture

Source : *Précis Alcan 1974*, Service des relations publiques de Alcan Aluminium Limitée, avril 1974, Montréal (Canada).

Tableau A-12
Alcan Aluminium Limitée, 1975

A. Extraction de la bauxite		% de la participation de Alcan	Production 1974	% de l'approvisionnement en bauxite de Alcan
Jamaïque	Aljam	100	2 600 ¹	29
Australie	Queensland Alumina	22	1 250 ²	14
Guinée	Halco Mining Co.	27	1 000 ³	11
Malaisie	Southeast Asia Bauxite	75	880	10
France	Soc. Anonyme des Bauxites	100	540 ⁴	6
Inde	Indian Aluminum Co.	55	500 ⁵	5
Brésil	Aluminio Minas Gerais	100	250 ⁶	3
Achats à des tierces parties	(Guyane, Surinam, Sierra Leone)		1 950	22
Total			<u>8 970</u>	<u>100</u>

176

1. Equivalent de 1 240 000 tonnes d'alumine.
2. Part de Alcan : 500 000 tonnes d'alumine.
3. Part de Alcan.
4. Vendu à des tierces parties.
5. Equivalent de 200 000 tonnes d'alumine.
6. Equivalent de 100 000 tonnes d'alumine.

Tableau A-12 (suite)

B. Affinage de l'alumine		Participation Alcan (en %)	Capacité alumine (en mil- liers de tonnes courtes)	Approvisionnement en alumine de Alcan (en %)	Source de la bauxite			
Canada	Alcan-Arvida	100	1 387	29,1	Guyane Guinée Surinam			
Jamaïque	Aljam-Ewarton	100	624	(Jamaïque			
	Kirkvine	100	615	(
Brésil*	Aluminio Minas	100	100	2,1	Brésil			
	Gerais, S.A.							
Inde*	Indian Aluminum Co.	55	210	2,4	Inde			
Japon*	Nippon Light Metals Co.	50	595	(Malaisie			
	Shimizu					367	(Australie
	Tomakomai							
Australie	Queensland Alumina	22	2 700**	12,4	Australie			
Capacité totale de Alcan et des participations			6 598					
Capacité en propriété exclusive à Alcan			2 726					
Alumine des filiales et participations à la disposition de Alcan			4 398	92,2				
			<u>370</u>	<u>7,8</u>				
			<u>4 768</u>	<u>100</u>				

Tableau A-12 (suite)

B. Affinage de l'alumine		Participation Alcan (en %)	Capacité alumine (en mil- liers de tonnes courtes)	Approvisionnement en alumine de Alcan (en %)	Source de la bauxite
Canada	Alcan-Arvida	100	458		Arvida Jamaïque Queensland
	Alcan-Beauharnois	100	52		
	Alcan-Isle Maligne	100	130		
	Alcan-Kitimat	100	300		
	Alcan-Shawinigan Falls	100	95		
	Total partiel		<u>1 035</u>	42,2	
Brésil	Aluminio Minas Gerais, S.A.	100			
	Saramenha Arutu		36 15		Brésil Brésil
	Total partiel	100	<u>51</u>	2,1	
Italie	Alcan Aluminio Italiano	100	4	0,2	
Norvège	A/S Ardal og Sunndal	25			Antilles
	Ardal		193		
	Høyanger		33		
	Sunndalsora		<u>132</u>		
	Total partiel		<u>358</u>	14,6	

Tableau A-12 (suite)

B. Affinage de l'alumine		Participation Alcan (en %)	Capacité aluminium (en mil- liers de tonnes courtes)	Capacité d'aluminium de Alcan (en %)	Source de l'alumine
	Det Norske Nitidaktieselskap	50			
	Eydehavn		16		
	Tysseldal		<u>27</u>		
	Total partiel		<u>43</u>	1,9	
179	Espagne	25			Antilles
	Endasa		111		
	Aviles Valadolid		<u>27</u>		
	Total partiel		<u>138</u>	5,6	
	Royaume-Uni	100	132	5,5	Jamaïque
	Inde	55			Inde
	Indian Aluminum Co.		73		
	Belgaum		21		
	Alupuram		<u>25</u>		
	Hirakud				
	Total partiel		<u>119</u>	4,9	

Tableau A-12 (suite)

B. Affinage de l'alumine		Participation Alcan (en %)	Capacité alumine (en mil- liers de tonnes courtes)	Approvisionnement en alumine de Alcan (en %)	Source de la bauxite
Japon	Nippon Light Metals	50			Nippon
	Kimbara		122		
	Hokkaido		143		
	Niigata		<u>160</u>		
	Total partiel		<u>425</u>	17,3	
Australie	Alcan Australia	70			Queensland
	Kurri-Kurri		50	2	
Suède	Granges Essem AB	21	95	3,9	
Capacité totale de production d'aluminium des filiales et des participations			2 450	100	
Capacité des filiales consolidées de Alcan			1 391		
Production d'aluminium en 1974 des filiales consolidées et des participations			2 174		

Source : Securities and Exchange Commission, rapport 10-K soumis par Alcan Aluminium Limitée pour l'année terminée le 31 décembre 1974, pp. 1-17.

Précis Alcan 1974, Service des relations publiques de Alcan Aluminium Limitée, avril 1974.
Alcan Aluminium Limitée, *Rapport annuel 1974*.

* Production non mise en marché par Alcan.

** Alcan a reçu 500 000 tonnes d'alumine de Queensland Alumina en 1974.

BIBLIOGRAPHIE

- Carr, C. C., *Alcoa, An American Enterprise*, New York, Rhinehart, 1952.
- Charles River Associates, *An Economic Analysis of the Aluminum Industry*, Cambridge (Mass.), 1971.
- Industrial Adaptation in the Primary Aluminum Industry* (Adaptation des entreprises dans l'industrie de l'aluminium primaire), Paris, OCDE, 1976.
- Peck, M. J. *Competition in the Aluminum Industry 1945-1958*, Cambridge, Harvard University Press, 1961.
- Problems and Prospects of the Primary Aluminum Industry* (Problèmes et perspectives de l'industrie de l'aluminium primaire), Paris, OCDE, 1973.
- U.S. v. Aluminum Company of America*, dans *Federal Supplement*, vol. XCIX, p. 333 (SDNY, 1950). Jugement du juge Knox.
- U.S. Bureau of Mines, *Minerals Yearbook*, diverses années.
- Wallace, D., *Market Control in the Aluminum Industry*, Cambridge, Harvard University Press, 1937.
- Whitaker, A. W., *Aluminum Trail*, Montréal, Alcan Press, 1974.
- Rapports publiés par BIRD (Banque mondiale, Washington), Oppenheimer, (S. Spector, New York), *Metal Bulletin* (Londres), *American Metal Market News*, *Statistique Canada*, *Wall Street Journal*, *Financial Times* (Londres), *Financial Post* (Toronto).

