



Le vendredi 22 octobre 1993
50^e année
No 20



Prévention des accidents
**ROBERVAL-SAGUENAY
PREND LES GRANDS
MOYENS**

À lire en page 8

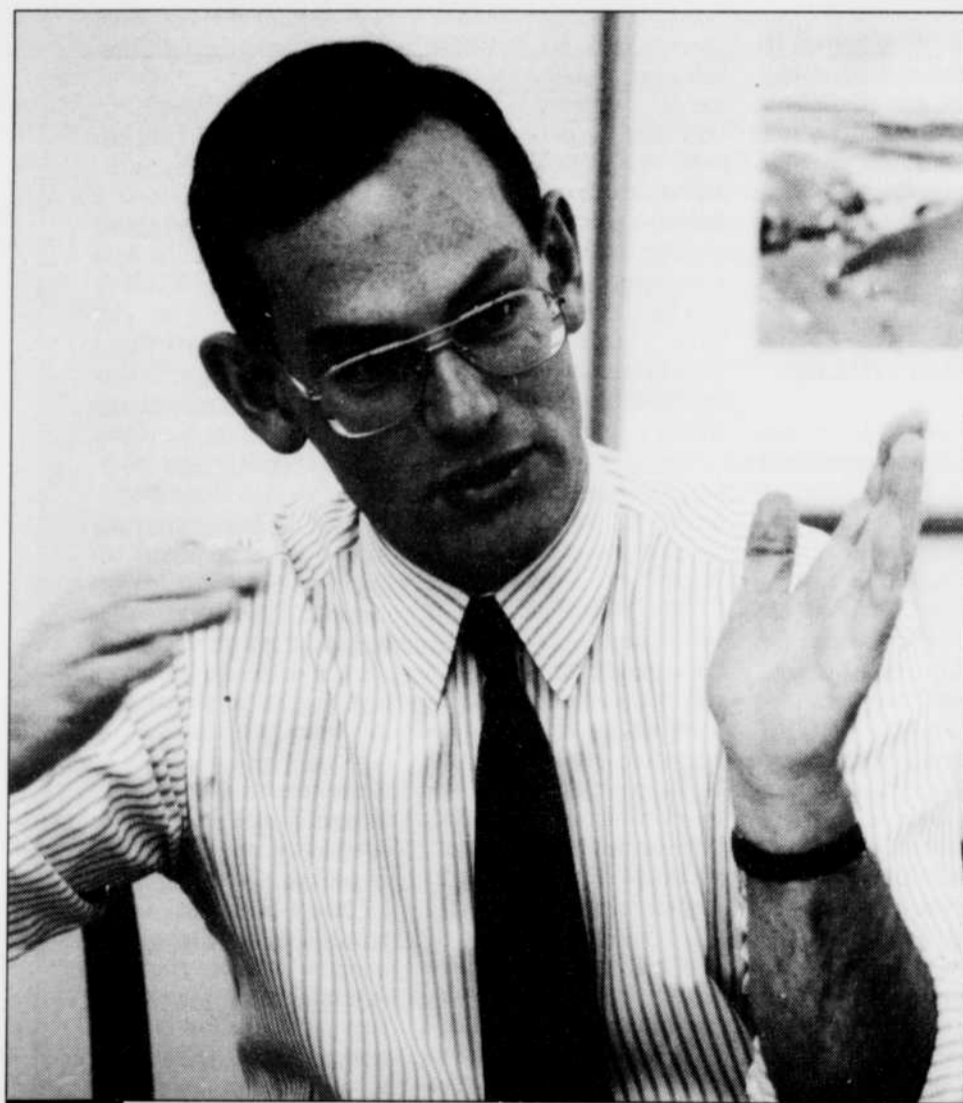


Photo:
Yves Henrichon

Restructuration d'Alcan

**JACQUES BOUGIE ET CLAUDE CHAMBERLAND
EXPLIQUENT LE CONTEXTE DES CHANGEMENTS**

À lire en pages 3, 4, 5, 6 et 7



Résultats financiers

**DES PERTES DE 13 MILLIONS \$ US
AU TROISIÈME TRIMESTRE**

À lire en page 11

Réservoirs hydrographiques

LA PLUIE A CONTINUÉ DE TOMBER EN SEPTEMBRE

Tout au cours des mois d'été, c'est toujours en parlant de précipitations abondantes que Le Lingot a tracé le portrait de la situation des réservoirs du bassin hydrographiques. Impossible de faire les choses différemment pour le bilan de septembre, puisque celui-ci a lui aussi été marqué par des quantités importantes de pluie.

Le fait marquant du mois a certes été les précipitations des 13 et 14 septembre derniers qui, à elles seules, totalisent près de 50 % des précipitations observées pendant tout le mois. Le bilan mensuel s'élève par ailleurs à 135 millimètres de pluie, ou

129 % de la normale, en amont (Manouane et Passes-Dangereuses) et à 108 millimètres pour 106 % de la normale en aval (lac Saint-Jean).

Autant d'eau dans un court laps de temps a évidemment entraîné des apports naturels

élevés sur l'ensemble du bassin avec 150 % de la normale. Il s'agit du troisième mois de septembre le plus important à ce chapitre depuis 1943.

Surtout en amont

Ce sont les réservoirs d'amont (Manouane et Passes-Dangereuses) qui ont reçu les plus grandes quantités de pluie. Entre le 21 juin et le 30 septembre dernier, il y est tombé pas moins de 483,6 millimètres de pluie, un record historique depuis les 40 dernières années. Le précédent record

date de 1970 alors qu'on enregistrait 451 mm de pluie.

Le niveau des réservoirs d'amont, actuellement à 99 % pleins, est donc resté élevé durant toute la période estivale. Devant une telle situation et avec la pluie qui n'en finissait pas de tomber, tous les équipements de production des centrales d'Énergie électrique, Québec ont été sollicités au maximum. Une production maximale a entre autres été maintenue à Chute-des-Passes, tandis que des volumes d'eau records ont été turbinés aux

centrales Chute du diable, Chute à la Savane et Isle-Maligne.

On se souviendra également qu'à compter de juin dernier, afin d'éviter de gaspiller de l'eau en la déversant, Alcan a conclu des ententes de ventes d'énergie excédentaire avec Hydro-Québec. Ces ventes se sont poursuivies durant l'été, afin de réduire les risques de déversement aux réservoirs d'amont, et devraient se poursuivre au cours des prochaines semaines pour les mêmes raisons.

Gestion des ressources hydriques

DES OUTILS POUR SUIVRE LA SITUATION DE PRÈS

Les hauts niveaux d'eau dans les différents réservoirs hydroélectriques d'Alcan et les nombreux phénomènes météorologiques importants observés au cours des derniers mois ne sont pas sans causer certains maux de tête aux spécialistes de la gestion des ressources hydriques.

Pas besoin de vous dire qu'ils sont aux aguets et suivent la situation de près afin d'adapter efficacement la gestion des équipements de production en fonction des conditions hydrauliques observées. Pour ce faire, ils peuvent compter sur des outils de travail très utiles, dont le réseau hydro-météorologique ainsi que les prévisions météorologiques.

«Compte tenu du niveau des réservoirs en amont (Manouane et Passes-Dangereuses) et celui en aval (lac Saint-Jean), nous devons effectuer une gestion serrée de tous nos équipements afin d'optimiser la production hydroélectrique, tout en assurant l'exploitation sécuritaire de nos installations, commente Claude Gignac, coordonnateur du groupe Ressources hydriques.

«Le réseau hydrométéorologique et les prévisions météo nous sont donc présentement d'une précieuse aide, poursuit M. Gignac. Ils constituent un support important tout au long de l'année, mais particulièrement dans le contexte actuel, alors que nous avons enregistré des apports naturels de 140 % de la normale en amont, du 1er juillet au 21 septembre dernier, un record depuis 50 ans, soit depuis 1943.»

Un réseau efficace

Concrètement, le réseau hydrométéorologique permet de suivre, au fur et à mesure qu'elles évoluent, les conditions hydrologiques du bassin hydrographique du Saguenay-Lac-Saint-Jean. Celui-ci a une superficie de 73 800 km², soit approximativement l'étendue du Nouveau-Brunswick.

«Toutes nos décisions de gestion reposent sur l'information recueillie à l'aide du réseau hydrométéorologique, mentionne Bruno Larouche, ingénieur analyste au groupe Ressources hydriques. Alcan possède environ 15 stations hydrométriques (niveau d'eau dans les bassins et les rivières) et 15 stations météorologiques (météo), dont l'entretien est réalisé par le groupe Essais et Analyses d'Énergie électrique, Québec.

«Les données, enregistrées à ces stations, sont acheminées par ligne téléphonique et par satellite à nos systèmes informatiques. Les informations portant sur les températures, les pré-

cipitations et les niveaux d'eau sont donc transmises automatiquement, en moyenne deux à trois heures après avoir été enregistrées.»

Des prévisions très utiles

Quant à elles, les prévisions météorologiques servent à estimer les conditions hydrologiques pour les jours qui viennent. «La météo demeure une science complexe qui a parfois de fortes répercussions sur l'exploitation et l'entretien de nos équipements, ajoute Bruno. Ces prévisions constituent des éléments d'autant plus déterminants lorsque les réservoirs enregistrent de hauts niveaux d'eau.»

Le groupe se sert quotidiennement des prévisions météorologiques provenant de diverses sources: Environnement Canada, Hydro-Québec et la Base de Bagotville. «Parmi toutes les prévisions considérées, celle des quantités de précipitations prévues sur nos bassins pour les six prochains jours est la plus importante. C'est le centre météorologique canadien d'Environnement Canada qui a développé ce bulletin pour les besoins spécifiques d'Alcan.

«Par ailleurs, l'équipe du bureau météorologique du Saguenay-Lac-Saint-Jean situé à Jonquière nous fournit un support important concernant l'évolution des conditions météorologiques. Leur expertise, combinée aux informations fournies par les technologies comme entre autres le radar météo et les images provenant des satellites, permet de valider les prévisions météorologiques établies par les différents modèles», souligne Bruno.

Un exemple d'intervention majeure

Le 14 septembre dernier, à la suite des fortes pluies enregistrées à Manouane et aux Passes-Dangereuses, le groupe Ressources hydriques et le Centre de conduite du réseau ont dû intervenir rapidement et efficacement.

«Constatant des précipitations abondantes en matinée, qui devaient finalement s'élever à 109 mm à la station de Bonnard au lac Manouane à la fin de la journée, nous avons décidé de prendre action dans les plus brefs délais, explique Roger Gagné, spécialiste opération au Centre de conduite du réseau. Par l'intermédiaire du réseau hydrométéorologique et des informations du bureau météorologique de Jonquière, nous étions à même de prévoir encore de bonnes quantités de précipitation. Dans les circonstances, nous avons pris la décision d'ouvrir davantage les vannes déversoirs au lac Manouane et aux Passes-Dangereuses.»

Heureusement, la semaine précédente, il avait été décidé de devancer les inspections annuelles prévues à Chute du Diable et à Chute à la Savane. Cela a permis de réaliser les travaux avant de subir les effets des fortes pluies qui avaient été prévues par le bulletin d'Environnement Canada. «Cette intervention a permis des gains de production estimés à 60 000 \$. Ceci constitue donc un bon exemple de décision que nous devons exceptionnellement prendre pour gérer efficacement la production, tout en assurant la sécurité de nos installations», conclut Bruno Larouche.



Photos: Jean Matteau

Bruno Larouche, ingénieur analyste au groupe Ressources hydriques et Yves Landry, chef du Bureau météorologique de Jonquière, travaillent en étroite collaboration.

Le Lingot est publié à Jonquière par la Direction des affaires publiques de la Société d'électrolyse et de chimie Alcan Ltée, pour Rumberto Bouchard (magasinier) et pour tous les employés et retraités d'Alcan au Saguenay-Lac-Saint-Jean.

Le Lingot
1655, rue Powell, C.P. 1370
Jonquière (Québec) G7S 4K9

Éditeur: André J. Bouchard
Rédacteur en chef: Margot Tapp
Collaboration: Chantal Poitras
Téléphone: 699-4045

Abonnement et changements d'adresse: 699-3666

Dépôts légaux:
Bibliothèque nationale, Ottawa
Bibliothèque nationale du Québec

Impression:
Les Éditions du Réveil
Conception et montage:
Idem!



2
LE LINGOT

Vendredi
22 octobre 1993

Confiante en l'avenir de l'aluminium

ALCAN PROCÈDE À UNE RESTRUCTURATION

Le 23 septembre dernier, Alcan a annoncé des changements organisationnels qui entreront en vigueur le premier novembre prochain et qui ont pour but d'améliorer sa rentabilité à long terme, face aux conditions variables du marché de l'aluminium. L'annonce de ces changements avait été faite dans une édition spéciale du «Lingot en bref», distribuée dans toutes les installations d'Alcan au Saguenay—Lac-Saint-Jean.

Dans la présente édition du Lingot, afin de fournir davantage d'explications sur ces changements, nous reproduisons une entrevue accordée à la revue Compas par Jacques Bougie qui, à compter du premier novembre prochain, deviendra président et chef de la direction d'Alcan. Nous publions également une entrevue réalisée par Le Lingot avec Claude Chamberland qui deviendra, le premier novembre prochain, vice-président directeur, électrolyse et énergie, à l'échelle internationale.

À l'issue de son analyse de l'industrie, menée sur toute une année, Alcan réorganise sa direction et réaffirme sa confiance en l'avenir de l'aluminium.

Alcan vient donc de donner un coup de pouce à une industrie en panne de bonnes nouvelles. En effet, un vent d'optimisme et de nouveau souffle dans les bureaux de la haute direction, par suite de la publication d'une étude réalisée sur un an qui vient appuyer le plan stratégique d'Alcan.

Amorcée et dirigée par David Morton, chef de la direction, cette étude confirme la justesse de l'orientation générale d'Alcan, suggérant toutefois de modifier l'approche en fonction des nouvelles conditions qui se profilent à l'horizon.

Pour effectuer les changements requis au cours des mois et années qui vont suivre, la Société a élaboré une nouvelle structure de direction. La réorientation des priorités commerciales étant chose faite, David Morton, âgé de 64 ans, a jugé opportun de céder dès maintenant ses fonctions de chef de la direction à Jacques Bougie, président, âgé de 46 ans. M. Morton demeure cependant président du Conseil d'administration.

Comment cette étude a-t-elle pu provoquer de tels changements? Tout simplement en arrivant à la conclusion que l'industrie de l'aluminium est, et continuera d'être, en croissance, et qu'Alcan possède tous les atouts pour y être fort compétitive... à condition, cependant, de produire son métal à des coûts très bas.

«Cela peut paraître d'une évidence éclatante», déclare M. Morton, qui a lancé l'étude à la fin de 1992. «Nous trouvons toutefois très rassurant qu'elle confirme la valeur de notre industrie et la justesse de nos mesures de réduction des coûts.»

Jacques Bougie, qui devient chef de la direction après quatre ans au poste de président et chef de l'exploitation, ajoute : «Cette stratégie n'est pas nouvelle; il s'agit plutôt d'une consolidation de la stratégie actuelle. Les conditions qui règnent dans l'industrie exigent en effet que nous fassions preuve d'un empressement renouvelé et que nous missions sur un nouvel ensemble de priorités.

«Nous devons maintenant intensifier nos efforts et ne tolérer absolument aucun facteur qui ne vienne alimenter l'excellence à faible coût au sein de notre organisation.»

Les prix resteront bas

L'étude, de portée très vaste et riche en détails — David Morton parle de «ramifications tentaculaires» —, analyse la capacité mondiale de production d'aluminium et les perspectives de croissance pour les prochaines années. Elle conclut que les prix ne reviendront plus jamais aux sommets antérieurs et que seuls les producteurs aux coûts très bas pourront connaître la rentabilité.

Tous les aspects des affaires de la Société ont également été examinés dans

L'ÉTUDE A EXAMINÉ ALCAN SOUS L'ANGLE DE SES GAMMES DE PRODUITS PLUTÔT QUE DE SA RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE; LA NOUVELLE STRUCTURE DE DIRECTION SUIT LA MÊME LOGIQUE. SELON M. BOUGIE, LA NOMINATION DE VICE-PRÉSIDENTS DIRECTEURS AYANT DES RESPONSABILITÉS STRATÉGIQUES GLOBALES EFFACE TOUT OBSTACLE TERRITORIAL SUSCEPTIBLE D'AVOIR AUPARAVANT FREINÉ L'EFFICACITÉ.

ce contexte. Dans le secteur de l'aluminium primaire, Alcan a toujours été reconnue comme un producteur à faibles coûts grâce à ses installations hydro-électriques au Canada. En fait, cet avantage a perdu de sa valeur en raison, notamment, du vieillissement des usines d'électrolyse et des coûts de l'alumine, plus élevés que la moyenne.

La compression des coûts de l'alumine constitue peut-être l'objectif le plus ambitieux en matière d'électrolyse, mais ce n'est pas le seul. Jacques Bougie veut aussi diminuer les coûts d'autres intrants et perfectionner le



système de production de métal de la Société.

Les importants établissements de laminage d'Alcan en Amérique du Nord et en Europe ont aussi des concurrents redoutables. Quelle que soit l'avance technologique qu'Alcan pouvait détenir sur eux, la révolution électronique y a aujourd'hui mis fin. «Une grande partie des méthodes de laminage que nous avons élaborées avec grand soin au fil des années sont maintenant à la portée de tous ceux qui savent appuyer sur un bouton, affirme David Morton. La technologie ne suffit plus à assurer notre place sur ce marché; nous devons être les meilleurs.»

Alcan pourra toutefois compter sur des hausses de capacité aux usines Logan (États-Unis) et Norf (Allemagne), qui produiront du métal de haute qualité à faible coût. Alcan doit préserver son leadership et en tirer pleinement parti dans les marchés clés que sont notamment les canettes, l'automobile, l'emballage et la plaque lithographique.

L'enjeu véritable : la valeur

Quant aux activités d'aval très variées qu'exercent les Entreprises Alcan, l'étude conclut que la Société doit faire preuve d'une grande circonspection dans les énergies et les fonds qu'elle consacre à chacune.

«En aval, précise M. Bougie, notre objectif est simple : chaque entreprise devra pouvoir augmenter à long terme la valeur de l'investissement de nos actionnaires. Certains secteurs sont plus

Suite à la page 4

LE LINGOT

Vendredi
22 octobre 1993

(suite de la page 3)

«PRENEZ L'ÉLECTROLYSE, PAR EXEMPLE. NOTRE STRATÉGIE PRÔNE LA RÉDUCTION DES COÛTS ET LA MAXIMISATION DE L'EFFICACITÉ DANS TOUTES NOS USINES À L'ÉCHELLE MONDIALE. LA CRÉATION D'UN SEUL GROUPE D'ÉLECTROLYSE INTERNATIONAL SOUS LA SUPERVISION D'UN VICE-PRÉSIDENT DIRECTEUR AYANT DES OBJECTIFS TRÈS CLAIRS CONSTITUE LE MEILLEUR MOYEN D'Y ARRIVER.»

névralgiques que d'autres, mais tous devront prouver clairement qu'ils ont le potentiel nécessaire pour accroître leur valeur s'ils veulent justifier des apports de capitaux soutenus.»

Il souligne que, dans tous les aspects de nos activités, nous devons viser les coûts les plus bas, dans les usines comme dans les bureaux. «Nous devons nous assurer de réduire au minimum les frais généraux, dans les sièges sociaux et les bureaux régionaux aussi bien que dans les centres d'affaires. Ces frais font partie de nos coûts globaux de production.»

Selon le nouveau chef de la direction, ces efforts se répercuteront aussi sur les activités de recherche et développement (R et D) d'Alcan. En désignant les produits et technologies que la Société privilégiera au cours des prochaines années, la direction compose en quelque sorte l'ordre du jour en R et D. «Nous savons exactement la place que nous voulons occuper et avec quels produits. Nous savons aussi que c'est en ayant les coûts les plus bas et une qualité élevée que nous y parviendrons. Il ne reste qu'à orienter la R et D en conséquence.»

Structure et stratégie vont de pair

L'étude a examiné Alcan sous l'angle de ses gammes de produits plutôt que de sa répartition géographique; la nouvelle structure de direction suit la même logique. Selon M. Bougie, la nomination de vice-présidents directeurs ayant des responsabilités stratégiques globales efface tout obstacle territorial susceptible d'avoir auparavant freiné l'efficacité.

«Les vice-présidents directeurs doivent donner toute l'impulsion nécessaire à notre stratégie, dit-il. Nos coûts doivent être les plus bas partout. Pour y arriver, il faut utiliser nos éléments d'actif au maximum, accélérer le transfert de technologies, perfectionner nos

procédés et éliminer toute activité inutile.»

M. Bougie considère que cette nouvelle structure de direction est un complément logique à la stratégie d'Alcan. «Prenez l'électrolyse, par exemple. Notre stratégie prône la réduction des coûts et la maximisation de l'efficacité dans toutes nos usines à l'échelle mondiale. La création d'un seul groupe d'électrolyse international sous la supervision d'un vice-président directeur ayant des objectifs très clairs constitue le meilleur moyen d'y arriver.»

Le même principe s'applique aux secteurs des matières premières et des activités d'aval. Le laminage constitue la seule exception, car Alcan exploite deux réseaux de classe mondiale en Amérique du Nord et en Europe qui ont chacun leur stratégie commerciale et doivent relever l'énorme défi que constitue l'ajout d'une capacité importante. Il est donc justifié de maintenir deux organisations distinctes, mais elles devront travailler en étroite collaboration.

Une nouvelle équipe

Les nouveaux vice-présidents directeurs se joindront aux vice-présidents actuels à Montréal, sauf Reinhold

Wagner et Bob Ball qui resteront respectivement en Allemagne et aux États-Unis.

«Comme nous n'avons plus de chef de l'exploitation, précise Jacques Bougie, chaque vice-président directeur reprendra une partie des responsabilités de cette fonction. Ils recommanderont et appliqueront les stratégies à suivre dans leur secteur, en mettant l'accent sur l'amélioration du rendement pour obtenir les coûts les plus

«LA SITUATION POURRAIT ENCORE S'AGGRAVER AVANT DE S'AMÉLIORER, MAIS L'ALUMINIUM DEMEURE UN SECTEUR PROMETTEUR À LONG TERME. DANS DEUX OU TROIS ANS, ALCAN SERA DEVENUE UNE ENTREPRISE PLUS RATIONALISÉE, PLUS EFFICACE, AUX COÛTS MOINS ÉLEVÉS, ET DONC PLUS RENTABLE.»

bas. Ils seront aussi chargés de la répartition des ressources, financières et humaines notamment, pour leur secteur. Ils assureront en outre la coordination entre les secteurs. En un mot, ils vont réellement prendre les choses en mains.»

Certains vice-présidents directeurs conserveront leur titre antérieur, tandis que d'autres nommeront un remplaçant. Alcan apportera des éclaircissements sur ce second palier de direction au cours des prochaines semaines. Une chose est sûre, cependant : comme les vice-présidents directeurs auront une responsabilité accrue sur le plan stratégique, les directeurs des centres d'affaires se verront attribuer des mandats élargis. Ils devront assumer encore plus la responsabilité de réaliser les objectifs cruciaux que sont la réduction des coûts, la satisfaction des clients et le développement des produits, tout en respectant les politiques de la Société en matière de santé et sécurité, et d'environnement.

Rationalisation d'Alcan

Selon M. Bougie, la situation pourrait encore s'aggraver avant de s'améliorer, mais l'aluminium demeure un secteur prometteur à long terme. Dans deux ou trois ans, il dit qu'Alcan sera devenue «une entreprise plus rationalisée, plus efficace, aux coûts moins élevés, et donc plus rentable». Le processus de mutation



L'équipe de direction d'Alcan se compose maintenant de: Everaldo Santos, vice-président directeur, sociétés d'aval; Reinhold Wagner, vice-président directeur, laminage - Europe; Jacques Bougie, président et chef de la direction; Claude Chamberland, vice-président directeur, électrolyse et énergie; Suresh Thadhani, vice-président, services financiers; Bruce Heister, vice-président directeur, Asie et Pacifique; Robert Ball, vice-président directeur, laminage - Amérique du Nord; Michael Miller, vice-président, affaires générales; Roger Maggs, adjoint spécial; Émery LeBlanc, vice-président, recherche et technologie; Gaston Ouellet, vice-président, ressources humaines; P. K. Pal, vice-président, services juridiques; Robert Fox, vice-président directeur, matières premières.

CHANGEMENTS ET RESTRUCTURATION

en cours est susceptible de réduire quelque peu la taille de la Société, mais les employés n'ont pas à craindre des fermetures massives d'usines.

«Nous voulons avant tout fabriquer les bons produits dans les bonnes usines, explique M. Bougie, utiliser nos éléments d'actif au maximum et nous

assurer que toutes nos entreprises ont le potentiel voulu pour créer de la valeur à long terme.

«Ce contexte n'est pas nouveau pour nous; depuis plusieurs années, les employés de tous les niveaux consacrent beaucoup d'efforts à la réduction des coûts et à l'amélioration du rendement.

Nos coûts ont diminué d'environ 225 millions de dollars en 1992, et j'espère que nous en arriverons à une baisse encore plus prononcée à la fin de 1993.

«La réorganisation doit être perçue positivement par les employés. Il est plutôt stimulant de constater que nous allons dans la bonne direction. Il faut maintenant accélérer le pas et peaufiner notre approche; cette stratégie nous aidera à relever les défis à court terme et à renforcer notre organisation. C'est une perspective rassurante.

«Nous pouvons compter sur la confiance de nos clients, sur les compétences de nos employés et sur une détermination hors du commun. Nous allons réaliser nos objectifs.»



«LA RÉORGANISATION DOIT ÊTRE PERÇUE POSITIVEMENT PAR LES EMPLOYÉS.

IL EST PLUTÔT STIMULANT DE CONSTATER QUE NOUS ALLONS DANS

LA BONNE DIRECTION. IL FAUT MAINTENANT ACCÉLÉRER

LE PAS ET PEAUFINER NOTRE APPROCHE.»

L'ÉTUDE

Examinée de plus près, l'«étude Monitor» révèle un trésor d'informations de toutes sortes.

Tout a commencé en 1992. David Morton, chef de la direction, s'est rendu compte que l'industrie de l'aluminium connaissait une mutation cruciale et qu'Alcan devait en éclaircir les conséquences pour son avenir.

Un an plus tard, les 27 volumes de l'étude entreprise à l'instigation de M. Morton occupent un mur complet du bureau de John Bridgeman à Montréal. A titre de directeur de la planification, M. Bridgeman a été chargé de coordonner cette étude.

Pour la réaliser, il a fallu y consacrer pas moins de 65 années-personnes et faire participer une centaine de personnes dans le monde entier.

Au siège social, on en parle comme de l'«étude Monitor», du nom de la société conseil en gestion qui a collaboré à sa réalisation. La Monitor Company est l'une des plus importantes sociétés conseil au monde en matière de compétitivité des entreprises. Établie à Cambridge

(Massachusetts), elle compte 10 bureaux à l'échelle internationale, dont cinq ont participé à notre étude.

Pendant sa phase la plus active, l'étude a occupé jusqu'à 40 employés d'Alcan ainsi qu'un grand nombre d'économistes, d'analystes et de spécialistes des banques d'affaires.

En plus de fournir une manne d'informations détaillées sur l'industrie de l'aluminium et un excellent modèle prévisionnel informatisé sur les prix du métal, cette étude a permis le développement d'un modèle financier à l'échelle de la Société qui, selon Monitor, pourrait bien être le tableur le plus complexe au monde.

La séance de travail organisée au Mont-Tremblant (Québec) en mai dernier a été un élément important dans la rédaction du rapport. Environ 45 dirigeants d'Alcan y ont validé les données de l'étude et ont contribué à la formulation des conclusions. Monitor estime que ce fut une étape «révolutionnaire» et cruciale de la finalisation du rapport.

L'ÉTUDE CONCLUT
QUE LES PRIX
NE REVIENDRONT
JAMAIS
AUX SOMMETS
ANTÉRIEURS
ET QUE SEULS
LES
PRODUCTEURS
AUX COÛTS
TRÈS BAS
POURRONT
CONNAÎTRE
LA RENTABILITÉ.

LA STRUCTURE

À compter du premier novembre prochain, les exploitations mondiales d'Alcan seront réparties par produits plutôt que par régions géographiques, à l'exception de l'Asie et du Pacifique. À cet effet, Alcan a annoncé la restructuration de sa haute direction impliquant les nominations suivantes:

PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION

Jacques Bougie, 46 ans

Japon, en Chine, en Asie du Sud-Est et en Australie.

VICE-PRÉSIDENTS DIRECTEURS

Robert L. Ball, 47 ans

Sera chargé de toutes les activités reliées à la tôle et à la feuille mince (y compris la transformation de la feuille mince) en Amérique du Nord, en plus de la collecte et du recyclage des canettes usagées.

Claude Chamberland, 53 ans

Assumera la responsabilité opérationnelle de toutes les activités reliées à l'électrolyse et à l'énergie en Amérique du Nord, ainsi que la responsabilité sectorielle de ces mêmes activités au Royaume-Uni, au Brésil et en Australie.

Robert J. Fox, 57 ans

Sera chargé de toutes les activités du secteur de la bauxite et de l'alumine exercées par les entreprises détenues partiellement ou entièrement par Alcan, en plus des produits chimiques de spécialité. S'occupera en outre des intérêts d'Alcan en Inde.

S. Bruce Heister, 55 ans

S'occupera des intérêts d'Alcan au

Everaldo N. Santos, 54 ans

Sera chargé de toutes les activités de transformation à l'échelle mondiale, sauf celles qui relèvent des vice-présidents directeurs pour le laminage en Amérique du Nord et en Europe. Les présidents des sociétés membres des Entreprises Alcan en Amérique du Nord, ainsi que l'administrateur délégué de British Alcan et les présidents d'Alcan France, d'Alcan Alumínio do Brasil et de C & K Alumínio en Argentine relèveront de lui.

Reinhold Wagner, 61 ans

Sera chargé de toutes les activités reliées à la tôle et à la feuille mince en Europe, y compris celles qui s'exercent en Italie et en Suisse. Assumera aussi la gestion quotidienne des activités d'électrolyse et de recyclage au Royaume-Uni; la production de métal dans ce pays est étroitement liée aux activités de laminage en Europe.

La nouvelle structure de gestion opérationnelle continuera d'être appuyée par les cadres supérieurs hiérarchiques actuels, y compris les vice-présidents responsables des finances, de la recherche et de la technologie, des services juridiques, des ressources humaines, des affaires générales, de l'environnement, et de la santé et sécurité au travail.

Changements organisationnels

CLAUDE CHAMBERLAND APPORTE DES PRÉCISIONS



Les changements organisationnels annoncés récemment par Alcan Aluminium Limitée ont généré plusieurs questions parmi les employés de tous les niveaux de l'organisation. Des questions qui concernent surtout l'impact de ces changements sur le sort des installations, les emplois et sur l'avenir de l'entreprise.

Tout en spécifiant qu'il n'a pas encore toutes les réponses, celui qui occupera, à compter du premier novembre prochain, le fauteuil de vice-président-directeur, électrolyse et énergie, à l'échelle internationale, Claude Chamberland, a accepté d'apporter des précisions supplémentaires sur les implications immédiates des changements.

«Même s'il restera sûrement, a précisé M. Chamberland, certains éléments à éclaircir et des situations à analyser au cours des prochaines semaines, la nouvelle structure sera en place dès le premier novembre prochain.»

Alcan ne fait toujours pas d'argent...

«ET ON NE PEUT PLUS SE LE PERMETTRE»

Q Qu'est-ce que la nouvelle structure vient changer pour Alcan ?

R Dans les faits, il n'y a pas grand chose de changé pour l'instant. Nous avons encore les mêmes usines, les mêmes individus et les mêmes clients et, depuis les trois dernières années, nous ne faisons toujours pas d'argent et ça, il faut que ça change.

Mais un autre élément demeure inchangé, comme l'a bien exprimé le président et chef de la direction, Jacques Bougie, et c'est notre confiance dans l'avenir de l'aluminium. Cette industrie a encore beaucoup de potentiel et Alcan a ce qu'il faut pour bien y figurer, à condition d'être en mesure de produire de l'aluminium aux plus bas coûts possible. Et c'est ce que la nouvelle structure nous aidera à faire.

Q Ne trouvez-vous pas que l'état actuel du marché de l'aluminium, rendra difficile la réalisation de cet objectif ?

R Il est vrai qu'à court terme, on s'attend à ce que la situation soit extrêmement difficile. Les inventaires de la Bourse des Métaux de Londres (LME) continuent de grimper et les exportations d'aluminium russe ont augmenté et atteignent maintenant le rythme de 1,5 million de tonnes. Nous croyons que c'est un phénomène permanent avec lequel il faut composer, du moins jusqu'à ce que les marchés internes russes soient en mesure de consommer ce métal.

Pour l'instant, il y a beaucoup plus d'aluminium que le marché traditionnel est capable d'absorber et c'est l'une des raisons pour laquelle le prix de vente du métal reste très bas aux alentours de 0,50 \$ la livre.

Q Comment Alcan peut-elle redevenir rentable dans un tel contexte ?

R Le marché de l'aluminium primaire est un marché de commodités, c'est-à-dire que tous les producteurs sont capables de vendre ces produits à un prix qui reflète l'offre et la demande. Pour avoir la possibilité d'être rentable, surtout lorsque les prix de vente sont bas, il faut être en mesure de produire de l'aluminium à un coût plus bas que celui des autres fournisseurs. C'est le facteur le plus important pour renouer avec la rentabilité et c'est l'objectif qu'Alcan veut réaliser.

Q Comment se situent actuellement les installations de Sécral par rapport à cet objectif ?

R Depuis 3 ou 4 ans, beaucoup d'améliorations ont été apportées dans la qualité de nos produits, la productivité de la main-d'oeuvre, l'utilisation des matières premières. Ces améliorations se sont reflétées sur les coûts.

Globalement, à l'échelle d'Alcan, nous n'avons cependant pas atteint le niveau de rentabilité recherché. Et l'une des premières tâches de tous les vice-présidents directeurs nouvellement nommés consistera à analyser de plus près l'ensemble de la situation, afin de trouver les moyens concrets de rendre notre organisation plus rentable et plus compétitive.

Q Doit-on s'attendre à des changements majeurs prochainement ?

R Même si je ne peux pas en prédire la nature pour l'instant, la réorganisation amènera certainement des changements dans l'entreprise, au cours des prochains

mois. Il est évident qu'Alcan ne peut plus tolérer la non rentabilité et que dans ce sens, comme l'a expliqué, Jacques Bougie, l'entreprise s'assurera que chaque unité créera une valeur à long terme pour les actionnaires.

Q L'annonce de la réorganisation a tout de même semé des inquiétudes parmi les employés. Ces inquiétudes sont-elles fondées ?

R Ces inquiétudes seraient fondées s'il n'y avait plus rien à faire pour améliorer la position d'Alcan. Mais ce n'est pas le cas. Il y a encore beaucoup de choses que

nous pouvons faire. D'ailleurs, les employés comptent déjà plusieurs améliorations à leur actif.

Tous ces efforts ont assuré une meilleure stabilité à nos opérations et ont placé les usines canadiennes en très bonne posture dans le système Alcan.

Mais nous devons continuer de regarder comment on pourrait rendre l'organisation et les procédés encore plus efficaces tout en continuant de la simplifier. En particulier, il faut continuer à identifier les activités qui n'ajoutent rien à notre raison d'être.

L'avenir de Sécral

«POURQUOI CHANGER CE QUI MARCHE BIEN ? »

Q Est-ce que Sécral continuera d'exister ?

R Nous nous sommes effectivement posé cette question. Sécral fonctionne bien et continue de s'améliorer. Au cours des trois dernières années, la réduction des coûts dans toutes les usines, la simplification de nos organisations et la mise en place des centres d'affaires nous ont aidé à mettre l'accent sur l'essentiel de notre raison d'être: faire de l'aluminium de qualité aux coûts les plus bas, tout en respectant chacun de nos employés.

Alors pourquoi changer ce qui va bien? Sécral, en tant que compagnie de gestion, est un bon véhicule qui continuera d'exister, de regrouper les mêmes installations et de poursuivre les mêmes objectifs.

Q Est-ce que vous demeurez président de Sécral ?

R En réalité, j'aurai deux rôles dont l'un est plus stratégique à titre de vice-président directeur, électrolyse et énergie sur le plan international, et l'autre, plus opérationnel, comme président de Sécral.

Ainsi, tout ce qui était jusqu'à maintenant sous ma responsabilité, comme président de Sécral, le demeure. Une seule exception, l'Usine Vaudreuil, pour laquelle je partagerai mes responsabilités avec Robert Fox qui, dans la nouvelle structure, agira comme vice-président directeur, matières premières, à l'échelle internationale.

M. Fox sera responsable de la planification stratégique, des orientations à long terme, des investissements et des produits de

CHANGEMENTS ET RESTRUCTURATION

Vaudreuil. De mon côté, c'est plus au niveau des opérations que se situera mon rôle.

Q La démarche des plans d'affaires à Sécal a-t-elle encore une raison d'être dans le contexte des changements actuels ?

R Je suis parfaitement à l'aise avec tout ce qui a été fait en ce sens jusqu'à maintenant. Je dirais même qu'il faut absolument continuer dans cette direction qui permet aux installations d'être plus autonomes et d'être plus conscients de la réalité des marchés, tout en partageant des objectifs communs.

Il reste encore beaucoup de travail à faire mais, jusqu'à mainte-

nant, l'approche a donné d'excellents résultats.

Il faut la poursuivre sans aucune hésitation. Actuellement d'ailleurs, une équipe travaille à la mise en commun de tous les plans d'affaires.

Q Avec vos nouvelles responsabilités, n'aurez-vous pas moins de temps à consacrer à Sécal ?

R Effectivement, au cours de la prochaine année, plus de la moitié de mon temps sera consacré à mes nouvelles responsabilités. Mais je tiens à garder tout de même un contact étroit avec les employés de Sécal et je continuerai de visiter régulièrement les installations, sauf que je devrai peut-être répar-

tir ces visites de façon différente au cours de l'année.

Q Est-ce que Emery LeBlanc sera remplacé ?

R Oui, il sera remplacé, car il s'agit d'une fonction importante. Au Saguenay—Lac-Saint-Jean, chaque unité est autonome et fonctionne bien.

Mais je crois qu'il faut quelqu'un pour assurer le leadership dans l'intégration des efforts pour faire en sorte qu'ils soient tous dans la même direction. Pour l'instant, je ne peux pas vous dire qui sera cette personne, mais son mandat sera très semblable à celui qu'avait Emery LeBlanc.



Pour l'Usine Vaudreuil

LES PRÉOCCUPATIONS SONT TOUJOURS LES MÊMES

Q L'annonce de changements organisationnels ont fait ressortir les mêmes inquiétudes au sujet de la survie de l'Usine Vaudreuil. La réorganisation aura-t-elle des impacts pour cette installation ?

R La situation de l'Usine Vaudreuil est la même qu'avant les changements et notre préoccupation envers cette installation demeure également la même: s'assurer qu'elle contribue à la santé économique d'Alcan. Réorganisation ou pas, il est tout aussi important de trouver rapidement des solutions à ce problème, car nos coûts d'alumine représentent un gros désavantage comparé à nos concurrents.

Q L'Usine Vaudreuil a tout de même franchi des pas importants au cours des dernières années ?

R Heureusement, des progrès énormes ont été accomplis jusqu'à maintenant. Les coûts de conversion de la bauxite en alumine ont beaucoup diminué et les employés de Vaudreuil ont de quoi en être fiers.

Cette usine possède également des atouts majeurs qui militent en sa faveur. Elle est très bien intégrée aux autres opérations. L'alumine est disponible sur place, il n'est donc pas nécessaire de la transporter sur de longues distances. Son produit sert aussi de matière première à des produits chimiques vendus à des tiers.

Sans oublier que Vaudreuil est en mesure de traiter et de recycler certains rebuts d'opération de l'électrolyse.

Q Mais où se situe donc le problème de l'Usine Vaudreuil ?

R Vaudreuil a un double handicap relié aux coûts d'approvisionnement de la bauxite. Le coût d'achat de la bauxite est élevé et le volume à transporter représente plus du double de l'alumine. Les coûts de transport de la bauxite jusqu'au Saguenay représentent autour de 20 \$ la tonne. Et nous devons transporter plus de deux tonnes de bauxite pour chaque tonne d'alumine que nous produisons. Malheureusement, il n'y a rien que nous puissions faire pour changer cette situation parce qu'il n'y a pas de mine de bauxite dans la région et qu'il n'y en aura jamais.

Quant aux coûts déboursés pour l'achat de la bauxite, ils sont aussi très élevés. Les pays qui exportent cette bauxite cherchent à tirer le maximum de leurs ressources naturelles. Comme ces pays ne peuvent profiter des retombées d'une bauxite qui serait transformée sur place (investissements, emplois, taxes, achats de biens et services, etc.), ils cherchent à compenser par un prix de vente en conséquence.

Q Quelles solutions peuvent être envisagées ?

R Au niveau des coûts de transport, il faut les garder au minimum et les gens des Installations portuaires et du Roberval-Saguenay y travaillent présentement. Au chapitre des coûts d'approvisionnement, il se fait aussi un travail important.

Entre autres, un groupe de travail présidé par le directeur de l'Usine

Vaudreuil, Rénald D'Amours, analyse actuellement la situation et est à la recherche de nouvelles sources d'approvisionnement en bauxite, des sources évidemment moins dispendieuses et qui pourraient diminuer les coûts de conversion.

Pendant ce temps, et cela fait aussi partie des solutions, il est certain que tous les employés doivent poursuivre leur travail au chapitre de la réduction des coûts de conversion. Leurs efforts sont toujours appréciables et appréciés.

À titre de vice-président directeur UN RÔLE PLUS STRATÉGIQUE POUR CLAUDE CHAMBERLAND

Q Alcan compte maintenant une équipe de vice-présidents directeurs ? Dans votre cas, en quoi consiste cette nouvelle fonction ?

R Il s'agit d'une fonction dont les responsabilités se situent surtout à un niveau stratégique, c'est-à-dire la planification et les orientations à plus long terme. À ce titre, je fais partie du comité de direction d'Alcan Aluminium Limitée; ce qui me demandera d'être impliqué dans des dossiers qui touchent l'ensemble de l'entreprise. Dans les secteurs de l'électrolyse et de l'énergie, j'aurai la charge des usines d'électrolyse et des installations hydroélectriques d'Alcan, en plus des contrats d'approvisionnement en énergie, à l'échelle internationale. Je serai également responsable de la gestion et de la vente de métal primaire à travers le monde.

Ce dernier secteur est nouveau pour moi, je devrai donc m'y familiariser. L'un de mes objectifs sera sûrement de veiller à ce que les groupes d'opération et de

la gestion du métal travaillent ensemble dans la réalisation d'objectifs communs. Par ailleurs, j'aurai dorénavant la responsabilité des usines d'aluminium secondaire de Guelph en Ontario et de Shelbyville au Kentucky (États-Unis).

Q Avez-vous l'intention d'apporter des changements dans votre secteur ?

R Avant de prendre quelque décision que ce soit dans l'immédiat, je devrai d'abord consacrer du temps, si je peux m'exprimer ainsi, à mieux connaître mon nouveau carré de sable.

Je veux entre autres me familiariser avec des domaines qui sont nouveaux pour moi, en regardant la situation de chaque usine, ses problèmes, ses besoins, sa rentabilité, son fonctionnement. Mais comme il s'agit d'un grand secteur de gestion, j'aurai certainement à apporter des changements qui nécessiteront que je délègue certaines responsabilités et que je simplifie nos façons de faire.

Prévention des accidents

ROBERVAL-SAGUENAY PREND LES GRANDS MOYENS

Dans le but d'éviter tous les risques possibles d'accident entre un train et une motoneige ou un véhicule tout-terrain, le Roberval-Saguenay a décidé de s'impliquer activement dans son milieu, en créant un comité de prévention. Ce comité spécial, qui regroupe des intervenants de chacun des milieux concernés, a comme but ultime de sensibiliser la population régionale à ce type d'accident.

«En réunissant autour d'une même table des représentants de l'Association de motoneige Saguenay, du Service immobilier d'Alcan, de la Sécurité publique des municipalités de

Chicoutimi, Jonquière et Ville de La Baie, de l'Opération Gareautrain de Montréal et du Roberval-Saguenay, nous nous assurons de faire le point sur la problématique réelle de

la coactivité train/motoneige et véhicule tout-terrain, mentionne Jacques Richard, spécialiste de train au Roberval-Saguenay. L'appui de chaque groupe nous est très utile pour analyser et mettre en place les mesures correctives qui s'imposent.»

C'est à la suite d'un accident tragique, survenu en mars dernier impliquant un train et une motoneige, que le Roberval-Saguenay a décidé de créer le

comité de prévention. «Dès le mois de mai, les gens étaient prêts à s'impliquer afin que de tels événements ne se reproduisent plus. Un plan d'action, réalisé tout récemment, devrait d'ailleurs nous permettre d'atteindre tous nos objectifs.»

Un plan d'action élaboré

Le plan d'action du comité de prévention comporte trois volets essentiels: l'aspect physique/logistique, celui de la promotion/sensibilisation et l'aspect contrôle/surveillance.

Dès ce mois-ci, les membres du comité entameront le premier volet, en revoyant notamment tous les passages à niveau qui croisent ou qui longent les voies ferrées du Roberval-Saguenay. Ils en profiteront pour revoir aussi leur orientation, leur localisation et leur signalisation. Au besoin, ils réaliseront ensuite des mesures correctives.

Puis, au mois de décembre, le comité compte développer et tenir une campagne de sensibilisation visant à rejoindre les 25 000 motoneigistes de la région et même inclure les amateurs de véhicule tout-terrain si possible. Le but de cette démarche vise à sensibi-

liser les gens à la présence du chemin de fer et à la prudence aux passages à niveau.

En janvier prochain, les différents corps policiers régionaux exerceront une étroite surveillance sur les sentiers de motoneige afin de s'assurer que l'application des règles de la circulation soit respectée. Cette activité s'inscrit dans le cadre du troisième volet prévu dans le plan d'action qui vise le contrôle et la surveillance près des passages à niveau.

«Nous sommes confiants que nos efforts porteront fruit, précise Jacques Richard. On n'a qu'à se rappeler les débuts du programme Gareautrain destiné aux véhicules routiers. Aujourd'hui, après douze années d'existence, les activités du groupe ont permis de diminuer de moitié les accidents automobiles. Cet exemple est très motivant.»

«Pour ce faire, le soutien du milieu est important, poursuit-il. Il est même primordial pour atteindre les objectifs visés et ainsi éviter tous les risques d'accident. À partir du moment où l'aspect physique/logistique est efficace, il reste à démontrer aux gens l'importance d'adopter des comportements sécuritaires à l'approche des passages à niveau.»



Photo: Yves Henrichon

Le comité pour la prévention des accidents de motoneige et de véhicule tout-terrain regroupe des intervenants provenant de tous les milieux concernés.

DES CHIFFRES QUI EN DISENT LONG

Au Roberval-Saguenay, il ne se passe pas une année sans qu'un malheureux accident ne survienne. «Lors des cinq dernières années, on a dénombré au moins un accrochage entre un train et une motoneige ou un véhicule tout-terrain, remarque Jacques Richard. Ce genre d'accident est toujours très malheureux, c'est pourquoi le Roberval-Saguenay a décidé de s'impliquer activement auprès de la communauté régionale. Nous avons à cœur que cela cesse.»

Les employés de train du Roberval-Saguenay se sont montrés très favorables à la création d'un comité de prévention. Comme les conducteurs vous le diront, un train de 3 000 tonnes qui roule à 30 milles à l'heure aura besoin d'une longueur d'environ 2 000 pieds pour s'immobiliser en urgence.

«Il n'y a donc aucune chance à prendre. Lorsqu'un train se pointe à l'horizon, les gens doivent penser à arrêter complètement leur véhicule, car le train ne peut s'immobiliser sur une courte distance.»

Selon les règles, les automobilistes sont avertis de la présence d'un train au moins 20 secondes avant son arrivée. Au Roberval-Saguenay, les lumières de signalisation des passages à niveau publiques sont déclenchées 28 à 30 secondes avant le passage du train. Ceci constitue un exemple concret d'amélioration visant à augmenter la sécurité de la population.

La croix gammée sur un clou UN SYMBOLE RELIGIEUX EN INDE

À la suite de la publication, dans notre dernière édition, d'un court article relatant la découverte, par un employé de l'Usine Vaudreuil, d'un clou avec une croix gammée faisant penser aux SS, plusieurs lecteurs ont communiqué avec nous afin de nous mettre sur la bonne piste...historique.

Le clou en question, on s'en souviendra, a été découvert dans de la bauxite provenant des Indes. Selon l'un de nos lecteurs, Gilles Leblanc, responsable des relations de travail et de la sécurité à la Division Ingénierie et Construction, le signe que l'on voit à l'extrémité de ce clou est bel et bien une croix gammée. Et si elle représente l'emblème du parti nazi en Allemagne, elle constitue également un symbole religieux en Inde où on l'appelle le «Svastika».

Bernard Brassard, chargé de projet pour les Installations portuaires et ferroviaires nous a communiqué la même information. Il nous a même raconté que l'an dernier, au Port, plusieurs ont cru qu'un bateau avec une croix gammée, bien en vue sur sa proue, pouvait être un navire nazi. «Mais, a-t-il précisé, il s'agissait tout simplement du Zalatapi, un bateau battant pavillon indien et venu chercher une cargaison de papier journal.»



Au quai Powell des Installations portuaires **SUR LE CHEMIN DE LA QUALITÉ**

Au quai Powell des Installations portuaires, que l'on appelle maintenant le Centre Powell, la qualité commence à prendre tout son sens. Les excellentes performances réalisées par les employés au cours des six derniers mois en ce qui a trait au chargement des navires de papier en sont d'ailleurs la preuve.

Tous ces efforts s'inscrivent évidemment dans la démarche entreprise par tout le personnel du Centre en vue d'adhérer ultimement aux normes internationales de qualité du programme ISO 9003 et d'être reconnu comme tel. Un bien grand concept qui signifie dans la réalité que tous ont comme objectif de bien faire les choses, sans aucune défaillance, c'est-à-dire en ayant le contrôle du processus et ce, à un coût compétitif. À constater les résultats obtenus jusqu'à présent, c'est drôlement bien parti.

Le taureau par les cornes

Selon Gabriel Pedneault, surintendant du Centre, de plus en plus, les équipes en place sont conscientisées sur la portée de ce que tout cela signifie: « Il y a à peine trois ans, il faut bien l'admettre, on brisait entre 2 et 3 % du matériel qui nous était confié. En clair, ça veut dire l'équivalent d'un navire de papier par année! On avait des commentaires très négatifs de la part de nos clients. L'image qu'on avait de notre organisation, c'est que tout le monde performait mieux que nous. Imaginez donc l'ampleur du défi qu'on avait et qu'on a encore à relever: améliorer nos performances pour devenir les meilleurs et du même coup briser une fois pour toutes la barrière qu'il y a entre nous et la mauvaise perception qu'ont les gens.»

Depuis lors, le Centre a pris le taureau par les cornes, petit à petit, en commençant par se comparer avec d'autres organisations. Plusieurs visites ont été effectuées jusqu'à maintenant et toutes se sont avérées profitables, au sens où on a pu se questionner et analyser en profondeur quel-

les étaient les faiblesses, notamment en ce qui a trait aux équipements et aux méthodes de travail: « On a commencé par faire l'achat de nouveaux équipements, puis on s'est attaqué à revoir entièrement nos méthodes de travail et notre façon de fonctionner, poursuit Gabriel Pedneault, ce qui a fait, en somme, que nos performances ont progressé de façon spectaculaire, au cours des derniers mois, lentement mais sûrement.

Des résultats concrets

Si l'on en croit les récents commentaires de clients, les résultats ne se sont pas faits attendre. En ce qui a trait aux performances enregistrées au niveau du chargement du papier depuis les six derniers mois, certaines d'entre elles frisaient parfois la perfection; moins de 0.3 % de bris pour le client Stone Consolidated lors d'un récent navire et aucun bris enregistré lors de chargements de papier pour Abitibi-Price et la Québec Northern Ontario de Baie-Comeau. Tout un chemin de parcouru si l'on considère que pour l'année 1993, l'objectif était d'atteindre un niveau de bris inférieur à 0.5 %!



Une équipe du quai Powell à l'oeuvre lors de la manutention de rouleaux de papier pour la compagnie Stone Consolidated. Il s'agit de Louis-Georges Tremblay, Clément Simard, Serge Lapointe et Camil Sergerie.

Photo: Claude Gaudreault

Du côté du métal, c'est un peu le même phénomène, précise Gabriel Pedneault, on a les mêmes objectifs de qualité de manutention. C'est aussi un matériau fragile et facile à endommager. Les clients sont tout autant exigeants dans leurs attentes d'avoir un produit parfait et tous les employés du Centre en sont conscients.»

Invité à se prononcer sur le sujet, Gilles Gauthier, camionneur et responsable du suivi de la qualité dans son équipe de travail, souligne que ce concept doit être pris dans son sens global, c'est à dire par un ensemble d'attitudes que chacun doit adopter dans sa manière de travailler: « Chaque individu se doit d'être sensibilisé à l'importance des gestes qu'il pose. Chacune des étapes de manutention est primordiale au sens où elle est susceptible d'entraîner des bris. Même si l'on a des bons équipements rien n'empêche que l'on peut être à la merci d'une défaillance mécanique ou d'une faille dans la méthode de travail.»

Quand on parle de méthode de travail, on parle évidemment de formation. Louis-Georges Tremblay, instructeur au Centre Powell, mesure toute l'importance de cet aspect en qualité: « Quand une personne maîtrise bien ce qu'elle a à faire, elle peut travailler de façon beaucoup plus efficace et sécuritaire. Le recyclage aussi doit être fait à des périodes régulières car ce n'est pas tout de se fier aux expériences passées on perd vite la main et c'est là que les problèmes surviennent.»

En tout cas, les équipes du Powell ont la situation bien en main. À chaque quart de travail, un suivi rigoureux des bris survenant lors de la manutention est effectué par un groupe d'employés et de contremaîtres responsables de la qualité.

Ainsi, on n'attend pas que la situation empire car à chaque défaillance, des mesures sont prises immédiatement pour apporter des corrections. Serge Lapointe, camionneur, résume bien l'air d'aller du centre de-

puis ses dernières performances par la remarque suivante: « Si l'on s'est amélioré autant, soit à mon avis de plus de 60 %, c'est parce que chacun s'implique de plus en plus dans son travail de tous les jours et prend conscience que c'est lui qui fait son job.»

Un client satisfait

Les commentaires de Marcel Perron, responsable des expéditions chez Stone-Consol sont d'ailleurs fort éloquents: « Les gens du Centre d'affaires Powell se sont réellement pris en main. Les progrès accomplis jusqu'à maintenant en sont d'ailleurs la preuve tangible et nous sommes très confiants que cela ne fera que continuer dans le futur.»

Les rencontres d'échanges qui se déroulent sur une base régulière entre les autorités de Stone et les gens du Powell accentuent d'ailleurs la relation de partenariat qui a été établie entre les deux organi-



Photo: Yves Henrichon

Sur l'aluminium **UN VOLUME PRÉCIEUX**

Paul Lemieux, président de la Société historique du Saguenay, recevait récemment des mains du vice-président Émery LeBlanc un exemplaire du livre «Aluminium Trail», une autobiographie de A.W. Whitaker.

Publié à un nombre limité d'exemplaires en 1975, le livre relate la carrière d'un pionnier de l'aluminium qui oeuvra pendant plusieurs années au Saguenay dans différents postes de direction, notamment à titre de directeur des usines d'Arvida.

Il s'agit d'un volume précieux qui fournit un témoignage fort intéressant sur la naissance et le développement de l'industrie de l'aluminium, dans la région et dans le monde.

9

LE LINGOT

Vendredi

22 octobre 1993

Certificat W47.1 à l'Atelier de Métallurgie **SUPERVISEURS ET EMPLOYÉS** **RETOURNENT SUR LES BANCS D'ÉCOLE**

Dans le domaine de la soudure aussi, la qualité doit transparaître. Les clients l'exigent d'ailleurs de plus en plus. Ça, les superviseurs et les employés de l'Atelier de métallurgie de l'Usine Arvida (SAEM) le savaient bien. C'est pourquoi ils n'ont pas hésité à retourner suivre des cours intensifs de formation dans le but d'obtenir leur qualification W47.1, décernée par le Bureau canadien de soudage.

Depuis déjà plus d'un an, les employés ne ménageaient aucun effort pour obtenir ce fameux certificat qui touche la qualité des travaux de soudure mais, aussi, les différentes procédures de travail. C'est fina-

lement en mai dernier que l'Atelier de métallurgie voyait ses énergies couronnées de succès. «Les efforts en valaient la peine, commente Marcel Bastien, superviseur. Ce ne fut toutefois pas facile. Les tests du Bureau canadien de soudage étaient parfois complexes. Tout le monde a dû travailler très fort, mais l'expérience a été très enrichissante.»

L'obtention de ce certificat est le fruit d'un excellent travail d'équipe, puisque l'Atelier de métallurgie a dû franchir plusieurs étapes avant d'obtenir cet honneur. Les équipements et les matériaux de soudage ont notamment été soigneusement inspectés sur place par des responsables du Bureau canadien; les employés ont passé plusieurs tests de connaissances; des procédures de soudage ont été élaborées, vérifiées et approuvées par le Bureau canadien, etc. Ces dernières ont été réalisées en collaboration avec Victor Deschênes, ingénieur.

Si les employés emploient des nouvelles procédures, ces dernières doivent auparavant avoir été approuvées par le Bureau. De plus, tous les mois, l'Atelier doit faire parvenir un rapport complet portant sur les différents travaux réalisés par les soudeurs.

Bénéfique pour les clients et les employés

L'obtention de cette qualification a des retombées positives à l'Atelier de métallurgie comme chez leurs clients. «D'une part, l'obtention du certificat est un élément rassurant pour les clients, note Richard Bouchard, superviseur. Cela prouve que les employés attachent une grande importance à la qualité. Cette qualification assure également au client la même qualité constante d'un travail à l'autre. D'autre part, le fait d'avoir des procédures préalablement définies rassure les employés dans leurs tâches. Ils ressentent moins d'incertitudes et sont certains de la qualité du produit final.»

«C'est une obligation aujourd'hui de produire de la qualité, renchérit Marcel Duval, contremaître général à l'Atelier de métallurgie et à l'Usinage. Nous travaillons donc en vue de constamment nous améliorer. En ce sens, le certificat représente une assurance qualité pour nos clients.» Marcel Duval, c'est par ailleurs montré très fier du cheminement accompli par les employés. «Ils ont démontré leurs connaissances et leur dextérité manuelle de façon éloquent, tout en faisant preuve d'un excellent travail d'équipe», conclut-il.



Photo: Jean Matteau

Les employés posent fièrement avec le certificat W47.1, norme CSA-Acnor, décerné par le Bureau canadien de soudage.

Sauvé à Chutes-des-Passes **GHYSLAIN TURCOTTE** **REMERCIÉ SES SAUVETEURS**

Nos lecteurs se souviendront certainement de ce pêcheur secouru à Chute-des-Passes par des employés d'Énergie électrique, Québec et par des policiers de la Sûreté du Québec. Il s'agissait de Ghyslain Turcotte qui, incidemment, nous a demandé de publier sa lettre de remerciement.

Aux membres de l'équipe des sept (ÉÉQ)
Au personnel de la Sûreté du Québec
Aux membres du personnel ambulancier

Je désire remercier chaleureusement l'équipe des sept:

Bertrand Côté Serge Côté Jocelyn Gagnon Éric Tremblay
Mario Lespérance Gilles Lévesque Jean-Guy Morin

pour leur «intervention rapide et miraculeuse» lors de mon accident survenu dans le secteur de Passes-Dangereuses le 29 août dernier.

Grâce à votre sang-froid, vos connaissances en secourisme, votre entraide et votre esprit d'équipe, vous m'avez sauvé la vie... Devant un geste aussi grand puisque la vie n'a aucun prix, vous dire merci me semble bien peu, mais je vous le dis du plus profond de mon cœur.

Je profite aussi de l'occasion pour témoigner ma reconnaissance au personnel de la Sûreté du Québec (hélicoptères) ainsi qu'aux membres du personnel ambulancier.

Encore une fois merci à chacun d'entre vous. Je vous en serai toujours reconnaissant.

Ghyslain Turcotte

Club de la direction **INVITATION AUX** **MEMBRES** **RETRAITÉS ET** **PRÉRETRAITÉS**

Les retraités et préretraités membres du Club de la direction sont invités au banquet annuel qui se tiendra le 6 novembre 1993, à la salle Tourbillon. Le repas sera suivi d'une soirée dansante.

Les billets sont en vente depuis le 20 octobre au bar du Club au auprès des directeurs, au coût de 14,95 \$ par personnes, taxes incluses. Les groupes de 8 personnes ou plus pourront réserver une table en téléphonant au Club (548-8781), le 6 novembre à compter de 13 heures.

Il est important de préciser que la vente de billets se terminera le 2 novembre et le nombre est limité.

Troisième trimestre 1993

ALCAN ENREGISTRE UNE PERTE DE 13 MILLIONS \$ US

Alcan Aluminium Limitée a effectivement enregistré une perte de 13 millions \$ US pour le trimestre qui s'est terminé le 30 septembre 1993. Ce résultat marque peu de changements par rapport au trimestre correspondant de 1992 alors qu'Alcan avait déclaré une perte de 12 millions \$. Compte tenu du dividende sur les actions préférentielles, la perte par action ordinaire pour le trimestre s'est établie à 8 cents, contre 7 cents il y a un an.

Les résultats du troisième trimestre de 1993 comprennent des charges spéciales de 6 millions de dollars après impôt, ou 3 cents par action ordinaire, qui sont reliées à la fermeture de cer-

taines installations non rentables. Alcan continue de subir le contre-coup de la faiblesse des prix de l'aluminium et des mauvaises conditions économiques en Europe et au Japon. Bien que le

volume total ait atteint 20 000 tonnes de plus qu'au cours du trimestre correspondant en 1992, les ventes de produits et de services commerciaux ont chuté de 145 millions de dollars. Malgré cela, la perte avant impôt de la Société a été inférieure de 2 millions \$ à celle du troisième trimestre de 1992, en raison des réductions de coûts, de la baisse des intérêts débiteurs et de taux de change favorables.

Par rapport au troisième trimestre de l'an dernier, les volumes de produits transformés ont augmenté de 8 000 tonnes pour s'établir à 413 000 tonnes. Le prix moyen réalisé sur la vente des produits transformés a été inférieur de 18 %, ou 629 \$ la tonne, à l'an dernier. Une partie de cet écart, soit environ 300 \$ la tonne, est attribuable aux fluctuations des taux de change.

Les livraisons de produits en lingots ont atteint 225 000 tonnes au troisième trimestre de 1993, soit 12 000 tonnes de plus que l'an dernier. Bien que le prix des lingots ait connu un raffermissement passager au cours du trimestre, le prix moyen réalisé sur la vente de ces produits fabriqués par Alcan a été inférieur de 56 \$ la tonne par rapport au prix moyen réalisé au cours du trimestre correspondant en 1992. Au troisième trimestre, le coût moyen de production de lingots de première fusion de la Société a baissé de 100 \$ la tonne par rapport au même trimestre l'an dernier et de plus de 300 \$ la tonne par rapport au quatrième trimestre de 1990.

Au cours du troisième trimestre de 1993, il y avait en moyenne 223,9 millions d'actions ordinaires en circulation, contre 223,7 au trimestre correspondant l'an dernier.

D'une région à l'autre

Sur le plan géographique, les activités d'Alcan ont été durement touchées par la faiblesse continue des prix des lingots et des produits transformés.

Au Canada, Alcan a déclaré un bénéfice au troisième trimestre, par rapport à une perte l'an dernier. L'amélioration est surtout attribuable à la baisse des coûts de production de l'aluminium de première fusion, en partie à cause de la faiblesse du dollar canadien par rapport au dollar US.

Aux États-Unis, où la faiblesse des prix des produits transformés a causé un resserrement des marges bénéficiaires, les installations d'Alcan ont enregistré une perte par rapport à un léger bénéfice il y a un an.

Par ailleurs, sous l'effet conjugué de meilleures conditions économiques au Brésil et d'une réduction des coûts, la Société a réduit ses pertes en Amérique du Sud. En Europe, les mauvaises conditions économiques se sont maintenues et les installations d'Alcan ont enregistré une perte plus grande que l'an dernier. Les établissements de l'Allemagne sont demeurés rentables, mais dans une moindre mesure. Au Royaume-Uni et en Irlande, la Société a enregistré des pertes moins élevées que l'an dernier.

Dans la région du Pacifique, Alcan a déclaré une perte au troisième trimestre, contre un bénéfice il y a un an. Ce résultat est surtout attribuable à la perte subie par Nippon Light Metal Company (NLM), société apparentée d'Alcan au Japon, dont les activités ont beaucoup souffert du ralentissement économique dans ce pays.

RÉSULTATS FINANCIERS D'ALCAN

	3 ^e TRIMESTRE		TOTAL 9 MOIS	
	1993	1992	1993	1992
Ventes de produits et de services commerciaux (en millions de \$ US)	1 813	1 958	5 402	5 751
Bénéfice brut (en millions de \$ US)	214	242	612	674
Livraisons (en milliers de tonnes)				
produits en lingots de première fusion fabriqués par Alcan	225	213	636	613
produits transformés	393	349	1 150	1 056
Transformation de métal appartenant à des tiers	20	56	70	168
Volume total	638	618	1 856	1 837
Prix moyens réalisés (en \$ US/tonne)				
produits en lingots de première fusion fabriqués par Alcan	1 326	1 382	1 325	1 361
produits transformés	2 931	3 560	3 022	3 471

RÉSULTATS PAR RÉGION

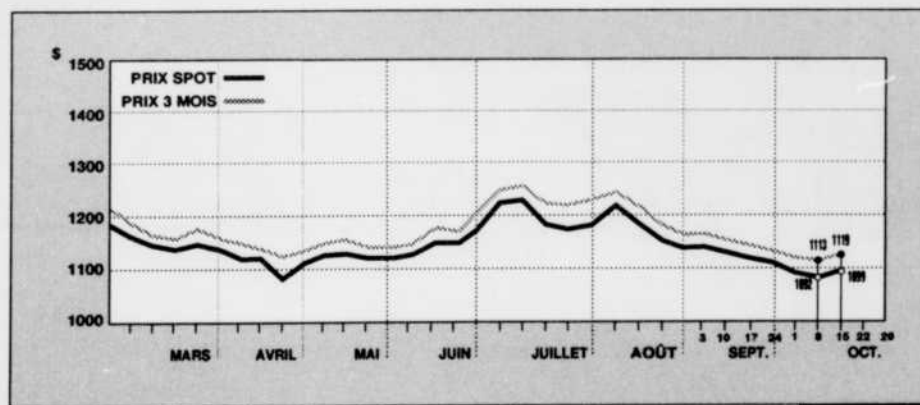
Bénéfice net (perte) (en millions de \$ US)	3 ^e TRIMESTRE		TOTAL 9 MOIS	
	1993	1992	1993	1992
Canada	5	(9)	(16)	(65)
États-Unis	(9)	2	(36)	4
Amérique du Sud	(3)	(12)	(2)	(31)
Europe	(7)	(4)	(20)	(1)
Pacifique	(2)	12	(7)	35
Autres (incl. éliminations)	3	(1)	13	2
	(13)	(12)	(68)	(56)

Résultats des autres producteurs

Le troisième trimestre de 1993 s'est terminé par des pertes de 28 millions \$ US pour Reynolds, par rapport à un profit de 12,7 millions à la même période l'an dernier. Ces pertes incluent une charge spéciale de 8 millions \$ afin de couvrir les coûts reliés à une réduction de capacité de production d'aluminium de première fusion annoncée plus tôt par l'entreprise. Pour les neuf premiers mois de l'année, Reynolds a enregistré une perte nette de 83,5 millions \$, comparativement à un bénéfice net de 42,9 millions à la même période l'an dernier.

De son côté, Alcoa a enregistré des profits de l'ordre de 28,8 millions \$ US pour le trimestre qui s'est terminé le 30 septembre dernier, en comparaison de profits de 45,3 millions \$ pour le troisième trimestre de 1992. Pour les neuf premiers mois de l'année, les profits d'Alcoa s'élèvent à 96 millions \$, comparativement à 156,9 millions \$ en 1992. Pour les deux producteurs, la faiblesse des prix de l'aluminium continuent d'affecter leurs résultats financiers.

Prix de l'aluminium



Pour la semaine se terminant le 15 octobre dernier, le prix spot (Prix par tonne payé pour une livraison immédiate) se situait à 1 099 \$ la tonne (50 cents la livre), tandis que le prix trois mois (prix par tonne payé pour une livraison dans trois mois) atteignait 1 119 \$ la tonne (51 cents la livre). Actuellement, le prix de l'aluminium, à la Bourse des métaux de Londres, a baissé d'environ 125 \$ la tonne depuis le début de juillet dernier. De plus, avec des prix aux alentours de 1 100 \$ la tonne, environ la moitié des usines occidentales ne couvre pas leurs frais d'exploitation.

Pendant ce temps, les stocks d'aluminium primaire du LME continuent de monter et ont dépassé le cap des deux millions de tonnes depuis le mois d'août dernier. Au 24 septembre dernier plus précisément, ces stocks se situaient à 2 187 175 tonnes, une hausse de plus de 54 000 tonnes depuis le 9 septembre dernier.

11/83 - LES CONSULTANTS ASSURÉS INC.

... J'ME DEMANDE D'OÙ CE GARS-LÀ EST TOMBÉ POUR SE FAIRE AUSSI MAL. J'VOIS PAS D'ÉCHELLE, PAS D'ÉCHAFFAUDAGE, PAS DE PASSERELLE...

...BIZARRE!

'PAS NÉCESSAIRE DE TOMBER DE BIEN HAUT POUR SE BLESSER SÉRIEUSEMENT; UNE CHUTE PEUT SURVENIR N'IMPORTE OÙ, PEU IMPORTE CE QUE L'ON FAIT. IL SUFFIT D'UN MOMENT D'INATT...
...AAAH!



LE 50 ans.
LINGOT

MAIL POSTE	ISS 0707-8013	Le Lingot 1655, rue Powell C.P. 1370 Jonquière, Québec G7S 4K9
<small>Options Post-Collection Service supplémentaire des postes</small>		
<small>Prépayé par</small>	<small>Poste par</small>	
Bik	Nbre	
No 1 Arvida P.Q.		Tirage 14700 exemplaires Au maître de poste: si le destinataire est déménagé, ne pas faire suivre; retourner à l'expéditeur avec la nouvelle adresse.