

# Cahiers d'histoire de l'aluminium

52-53

Decembre / December 2014

# **Le témoignage d'un président humaniste d'Alcan Canada de 1978 à 1982 : Patrick Jean-Jacques Rich**

## ***Testimony from Patrick Jean-Jacques Rich, the humanist President of Alcan Canada from 1978 to 1982***

Propos recueillis et résumé de l'entretien :  
*Comments made during the interview and summary:*

### **Pierre Deschênes**

Professeur titulaire en psychologie organisationnelle et coordonnateur québécois du projet FRALUBEC, Université du Québec à Chicoutimi / *Professor of organisational psychology and coordinator for Quebec of the FRALUBEC project, University of Quebec, Chicoutimi*

### **Patricia Maltais-Tremblay**

Doctorante en développement régional, Université du Québec à Chicoutimi / *Doctoral student in regional development, University of Quebec, Chicoutimi*

Le 1<sup>er</sup> octobre 2012, nous avons eu l'opportunité de réaliser un premier entretien pour démarrer une étude sur l'évolution des cultures organisationnelles dans les installations de la multinationale Alcan au Saguenay-Lac-Saint-Jean, de sa création en 1926 jusqu'à son absorption par Rio Tinto Alcan en 2007. Le témoignage de Patrick Rich (1), lié à ses rôles de vice-président directeur de région pour l'Amérique du Nord d'Alcan, de président d'Alcan Canada (janvier 1978) ainsi que celui de président de la Société d'électrolyse et de chimie Alcan (SÉCAL-février 1980), nous permettait d'approfondir avec la vision d'un membre du bureau de direction de la multinationale Alcan les années charnières de 1978 à 1982 qui ont marqué l'avenir des installations d'Alcan au Québec. Cet entretien nous aide à mieux saisir les changements importants dans l'implantation de nouvelles alumineries impliquant une plus grande responsabilisation des travailleurs. Il nous éclaire sur les relations du travail qui sont passées d'une décennie d'affrontement patronale/syndicale vers une paix sociale permanente mais aussi sur des alliances politiques à établir avec un Gouvernement du Québec sous la direction d'un parti souverainiste. Patrick Rich appréhende la démarche structurée qu'Alcan devra faire pour humaniser le domaine de la santé et sécurité des travailleurs. Enfin, il aborde l'importance d'adapter la formation des cadres et des employés à la nouvelle réalité socio-économique de la multinationale Alcan au Québec et de l'économie mondiale. En étant conscient des limites qu'impose un tel exercice de faire des choix dans un dialogue de plus de deux heures qui s'est prolongé par d'autres rencontres passionnantes avec monsieur Rich depuis deux ans, nous vous communiquons un résumé d'un entretien avec un dirigeant qui a ajouté une touche profonde d'humanité pour donner un sens aux changements effectués dans les installations de la multinationale Alcan au Québec (2).

## En guise de préambule...

**Pierre Deschênes** : *Notre entretien ne comporte pas un cadre formel de questions et de réponses. Il privilégie un dialogue ouvert favorisant la communication du récit de votre vie organisationnelle ou de votre pratique professionnelle à la multinationale Alcan. Pour amorcer notre dialogue, j'aimerais vous entendre sur des grandes fiertés que vous avez retenues lors de votre carrière chez Alcan, particulièrement lors de la période charnière de 1978 à 1982 où vous avez été responsable de installations au Saguenay-Lac-Saint-Jean.*

**Patrick Rich** : D'entrée de jeu, je dédie cet entretien à toutes ces équipes de cadres qui ont fait que l'Alcan ait pu évoluer à des moments importants de son histoire en privilégiant une démarche de négociation au lieu d'une dynamique de confrontation. Je n'ai fait que mon devoir de chef et d'être humain. Ce sont mes équipes qui ont joué la partition que j'avais écrite. Un chef, ça n'existe pas dans l'absolu. Il faut bien se dire que dans une société complexe, que tu sois industriel, politique, social, l'homme providentiel n'existe pas. En général, cet homme court à sa perte. Nous sommes tous redevables des équipiers avec qui nous oeuvrons. Tout ce que je vais vous dire aujourd'hui exprime ma fierté d'avoir eu ces gens et ces équipes avec moi. À l'Alcan, il y avait toute la bonne volonté du monde et tout le savoir-faire. Je n'étais qu'un chef d'orchestre qui devait s'appuyer sur de talentueux musiciens pour que la musique prenne tout son sens.

## Un parcours lié au processus d'internationalisation de la multinationale Alcan

**Pierre Deschênes** : *À la lecture des volumes de Duncan C. Campbell sur la mission mondiale d'Alcan, il y a cette dimension de l'internationalisation qui revient constamment. Par rapport à la naissance et au développement d'Alcan, les gens étaient partout à l'international, tant pour la recherche de sources nouvelles de matières premières, que pour produire de l'aluminium, que pour transformer ce métal ou que pour trouver des marchés visant à écouler les produits. Comment avez-vous vécu cette internationalisation de la multinationale Alcan ?*

**Patrick Rich** : Malgré le côté éminemment local de son développement mondial à partir de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean, je crois qu'Alcan ne peut se comprendre que si on la conçoit comme une entreprise multinationale par défaut de naissance. Selon moi, trois éléments interdépendants expliquent la vision mondiale d'Alcan. Les grands marchés utilisateurs d'aluminium sont dans certaines régions du monde. Les matières premières, telle que la bauxite, sont dans des régions subtropicales où en général il n'y a pas de gros marchés pour utiliser l'aluminium. L'intérêt du Québec est de fournir aux usines d'électrolyse une énergie à moindre coût. Mais, le Québec ne constitue pas un énorme marché pour écouler l'aluminium. Par conséquent, vous comprenez que l'internationalisation d'Alcan a constamment obligée cette multinationale à composer et à négocier avec des pays et des gouvernements différents ainsi que des partenaires privés pour obtenir des matières premières et de l'énergie électrique. Ces négociations portaient aussi sur l'implantation des usines de transformation nécessaires à l'écoulement de l'aluminium sur les différents marchés qui en avaient besoin.

À titre d'exemple, la recherche et l'obtention d'une sécurité dans l'approvisionnement en matières premières, telle que la bauxite, est un élément important de son

## Le témoignage d'un président humaniste d'Alcan Canada

internationalisation qui a conduit Alcan à négocier avec les gouvernements de divers pays vivant des changements majeurs de régime politique. Je vais vous relater trois types d'expériences illustrant le genre de négociations que j'avais avec les gouvernements. Je me souviens, qu'en 1961, peu de temps après mon arrivée chez Alcan, on m'a envoyé en Guinée parce qu'on était en train de se faire exproprier par Sékou Touré et ... on l'a été par ce gouvernement.

Ma deuxième expérience s'est déroulée en Amérique du Sud lorsque j'ai été nommé en janvier 1971 directeur général de la région pour l'Amérique Latine. Cette région était une région importante en matières premières pour Alcan. J'ai d'abord vécu dans le contexte politique de l'Argentine où nous avions à interagir avec des régimes politiques, les régimes militaires, qui se succédaient à vive allure. Là, j'ai commencé des premiers contacts, que je nommais préventifs, avec les gouvernements. Nous parlions avec le gouvernement sans que celui-ci nous demande de lui parler. Nous venions leur annoncer à l'avance nos plans pour leur dire ce qui allait arriver même si nous avons été obligés d'arrêter le projet pour un certain temps parce que nous n'avions pu le financement requis. Si nous avions fait ça en Guinée, peut-être aurions-nous réussi à faire comprendre nos intentions de créer une société d'économie mixte. Évidemment, le changement de régime politique rendait difficile cette approche.

Connaissant mon expérience en Argentine, le bureau de direction d'Alcan m'a demandé de présider dès juillet 1971 à la destinée d'Alcan au Brésil où il y avait le deuxième projet mondial en importance de bauxite (Trombetas). Pour cette troisième expérience, je pense qu'on a rattrapé le projet au dernier moment dans un contexte où Alcan vivait des hauts et des bas financiers et pouvait difficilement supporter seul ce projet. Comme vice-président de la division des matières premières, je devais aller annoncer la mauvaise nouvelle à Brasília. Je peux vous dire que j'ai été mal reçu. Revenu à Montréal, j'ai dit, «écoutez, nous allons sauver ça uniquement si nous mettons sur pied une société d'économie mixte pour montrer notre bonne foi». J'ai pris notre chairman, Nathanael Davis, littéralement par la main pour l'amener à Brasilia rencontrer les ministres dans le but de leur présenter l'idée de créer une société d'économie mixte avec les Brésiliens et des partenaires privés. Tout juste si nous n'étions pas à genoux devant ces dirigeants... Mais après avoir fait ce voyage sacrificiel, nous étions dans les bonnes grâces du gouvernement. Nous allions faire ensemble un consortium qui serait composé d'autres membres de la communauté internationale de l'aluminium, ce qui, quand même, réduisait le risque financier de façon assez considérable et donnait l'avantage d'avoir accès à toute la bauxite que nous voulions acheter (3). Je pourrais également vous parler d'un dernier exemple, celui de la Jamaïque (1978), où j'ai eu de très bons rapports avec le premier ministre Michael Manley et des négociations fructueuses sur l'obtention de matières premières indispensables à assurer le développement de nos usines au Saguenay-Lac-Saint-Jean.

Cette évolution à l'international s'est faite progressivement. J'estime que ces rapports établis avec différents pays et gouvernements ont eu une incidence directe sur le développement des usines au Saguenay-Lac-Saint-Jean qui, tout de suite après la guerre, sont passées de soixante mille à six cent mille tonnes d'aluminium. Il fallait trouver des matières premières pour produire de l'aluminium et des marchés mondiaux pour vendre ce métal et pour participer à sa transformation en produits de consommation. Cette interpénétration constante entre la mondialisation d'Alcan et les lieux locaux de production d'aluminium est intimement mêlée. Parmi des gens que vous allez

interviewer, je suis sûr que la plupart ont fait une partie importante de leur carrière à l'international tout en étant en contact direct avec le Saguenay. Cette dynamique qui consiste à travailler sur le plan international pour mieux agir localement est dans les gènes d'Alcan. Je crois que la valeur ajoutée que certains d'entre nous ont amené était d'être plus impliqués dans nos activités internationales, mais moins dans les opérations locales des usines de production. Nous avons sûrement apporté ces compléments qui étaient nécessaires pour que le destin du système saguenéen puisse s'accomplir.

Dans cet éternel va-et-vient entre le Saguenay et l'international, une question se posait au début des années 1970. Pourquoi est-ce que le Saguenay n'a pas été modernisé à l'époque où nous étions davantage préoccupé par l'international ? Mon constat est qu'Alcan avait investi ses ressources dans les sociétés qui allaient en aval traiter et écouler le métal produit par les installations d'Alcan au Saguenay. Il n'y avait pas de liens organiques entre l'aval et l'amont de la production de l'aluminium métal primaire. Une grande mutation, pour tout le monde, s'est produite quand le marché du métal a connu, dans les années 1960 et au début des années 1970, un cycle plus florissant. Vous aviez, tout d'un coup, un prix pour que la fabrication se justifie par elle-même. Pour profiter des cycles économiques favorables à la production d'aluminium à un prix procurant une rentabilité, il fallait avoir les meilleures usines possédant les meilleures technologies de production.

## La nomination à la présidence d'Aluminium Canada et les idées directrices de ce nouveau défi de direction

**Pierre Deschênes :** *J'aimerais que vous me parliez de la période de 1978 à 1982 où vous avez rempli les responsabilités de président d'Aluminium Canada et de la Société d'électrolyse et de chimie Alcan (communément appelée SÉCAL en français).*

**Patrick Rich :** De 1978 à 1982, j'ai vécu quatre années bien remplies. En 1978, mon expérience acquise à l'international, mes racines francophones et québécoise, puisque j'ai épousé une québécoise, Louise Dionne, de la famille Dionne de Rimouski, une des familles parmi les premiers arrivants, je crois, en Amérique du Nord, ont été des facteurs qui font que j'ai été parachuté en Amérique du Nord pour occuper le poste de président d'Aluminium Canada. Je suis également devenu vice-président-directeur d'Alcan Aluminium Limitée pour l'Amérique du Nord.

Je devenais alors un acteur au premier niveau de décision du grand plan de la modernisation des installations d'Alcan au Saguenay-Lac-Saint impliquant un remplacement graduel, lors des décennies 1980 et 1990, d'anciennes usines (4). Nous voulions avoir idéalement des usines dotées d'une technologie leur permettant de produire à peu près deux cent cinquante mille tonnes, ce qui était la taille optimum pour pouvoir obtenir des économies d'échelle. Nous voulions avoir également des usines opérant avec plus ou moins six cents à huit cents personnes, donc quelque chose permettant une gestion axée sur le sentiment d'appartenance et la responsabilisation des cadres et des travailleurs.

Je crois que nous pouvons être fiers du fait que nous soyons parvenu à vendre le concept de la modernisation et d'expansion de l'ensemble des alumineries sans créer une panique. Nous avons dit très clairement au début : « quand tout sera fini, il y aura sans doute à peu près la moitié des jobs qu'il y avait avant. Mais, nous allons le faire sur

## Le témoignage d'un président humaniste d'Alcan Canada

une période telle que l'attrition normale par retraite et autres moyens d'atténuer la perte d'emplois feront que la démarche sera indolore et là où il y aura des cas douloureux, nous nous en chargerons». Je pense qu'on peut dire que cela s'est bien passé. La plupart des temps, si vous aviez dit dans la majorité des communautés autres que le Québec : « on fait une révolution qui va finir peut-être avec la moitié des jobs », vous auriez eu tout le monde en armes.

En 1980, en décidant d'occuper le poste de président de SÉCAL, je me suis rapproché davantage de la gestion des opérations des usines d'électrolyse et de chimie au Canada. En effet, il faut souligner que SÉCAL est une fausse identité légale, mise en place par David Culver en 1975, pour consolider le management de tout ce qui concerne l'électrolyse et les produits chimiques au Canada. Cette structure a tout de même réussi en quelques années à devenir un instrument cohérent, solide, bien géré qui a produit un nombre incalculable de jeunes cadres francophones que vous retrouviez par la suite en Australie, à Kitimat (Colombie Britannique au Canada), en Grande-Bretagne...

**Pierre Deschênes** : *Quels sont les principes directeurs qui ont guidé votre nouveau défi d'œuvrer aussi bien à un niveau local de production d'aluminium que sur un plan international lié davantage au secteur des matières premières ?*

**Patrick Rich** : De 1978 à 1982, pour donner une poussée à Alcan au Canada et SÉCAL, mon objectif principal était de me centrer d'abord sur l'être humain. Ma mission était de rétablir la confiance de différents publics, interne d'abord en ce qui concerne les employés, puis, externe en nous rapprochant des gouvernements, des communautés, des clients et des investisseurs. Pour ce faire, nous avons conjugué des actions transparentes avec une communication transparente.

Concrètement, en étant responsable de l'ensemble des installations d'Alcan au Saguenay, j'avais quatre idées directrices. Premièrement, je voulais rétablir la paix sociale avec les travailleurs, parce que j'avais vécu la dure grève de 1976, tout en n'étant pas dans le système lui-même, et celle de 1979 en étant directement impliqué dans ce conflit. J'ai éprouvé beaucoup de difficultés à comprendre comment l'affrontement était allé aussi loin. Deuxièmement, je devais travailler à l'alignement politique avec un nouveau gouvernement souverainiste au Québec de façon à ce que nous ayons une pérennité de nos opérations en travaillant au renouvellement d'ententes sur l'hydro-électricité qui arrivaient peu à peu à extinction. Le troisième impératif était l'amélioration qu'entretenait Alcan en Amérique du Nord avec son environnement social et, surtout, la question de l'environnement en santé-sécurité au travail dans ses installations. Une quatrième idée directrice portait sur l'importance d'aider les cadres et les employés à recevoir une formation pour développer leurs talents et leurs compétences. Et voilà, c'est dans ce contexte que l'action a commencé.

### Une première idée directrice : rétablir la paix sociale avec les travailleurs

**Pierre Deschênes** : *Vous m'avez communiqué votre fierté du travail en équipe et du rôle important joué sur le plan international, quelle fierté ressentez-vous d'avoir contribué au passage d'une période d'affrontement (les grèves de 1976 et 1979 paralysant les installations d'Alcan au Saguenay) à un début de paix social entre Alcan et les syndicats ?*

**Patrick Rich :** En 1979 une grève de trop éclate après les 6 mois de grève de 1976. Ses conséquences s'avéraient dévastatrices pour les travailleurs, les activités économiques de la région, les liens établis avec le gouvernement du Québec, la réputation d'Alcan comme société, les investisseurs internationaux et les clients contractuels. En 1980, j'ai alors pris la direction de SÉCAL pour me rapprocher davantage de la gestion des opérations des usines d'électrolyse et de chimie au Canada, mais surtout pour m'occuper de la gestion du personnel. Je dis gestion du personnel plutôt que ressources humaines puisque je n'aime pas le concept de ressources humaines. Ça veut dire que l'on met de la ressource et de la technologie, puis il en sort une sauce qui est des ressources humaines. Mon rôle à la présidence de SÉCAL était volontairement limité. Il ne s'agissait pas de gérer seulement l'ensemble des opérations de production et de transformation d'aluminium. Pour ça, j'avais une équipe splendide de gestionnaires qui avaient des talents à revendre. Mon objectif était de changer l'esprit de confrontation qui prévalait dans les installations d'Alcan au Saguenay. On avait toute l'organisation qui était fixée avec les gants de boxe en mains. Je devais faire passer le message que j'étais là pour faire cesser ces grèves, pour négocier.

Alors, j'ai dit : « voilà, c'est simple, cette grève, il faut maintenant que ce soit la dernière, parce que nous venons de gagner une guerre entre guillemets, mais qu'est-ce qu'on est en train de faire? On a gagné un mur. On a monté un mur qui va être plus difficile à sauter dans trois ans lors des négociations entourant le renouvellement des conventions collectives. Donc, réfléchissons si nous ne pouvons pas faire baisser un peu ce mur ». Et là, tout d'un coup, nous avons eu un changement d'interlocuteur syndical, M. Lévis Desgagnés, nouvellement élu au début des années 1980 à la présidence de la Fédération des syndicats du secteur de l'aluminium (FSSA) (5). Ce leader était de bon sens, avec lui on pouvait prendre plus de risques et agir avec transparence dans nos rapports avec l'ensemble des syndicats de cette fédération. Je me souviens avec beaucoup d'émotion que ce président avait amené un style beaucoup plus décontracté. Avec lui, nous avons décidé d'avoir des rencontres périodiques institutionnalisées avec tous les chefs syndicaux de chaque usine pour leur donner une vision exacte leur permettant de comprendre où la multinationale Alcan en était en affaires. Une des dimensions qui inquiétait particulièrement Alcan était de connaître la réaction des syndicats s'il y avait une crise économique et s'il y avait une implantation de nouvelles usines impliquant des mises à pied majeures. Comment ça se passerait ? On avait même un graphique à l'époque pour montrer si le niveau des stocks et des prix de la tonne d'aluminium atteignait tel seuil, on commençait à avoir des difficultés financières réelles parce qu'il fallait financer tout ça. À ce moment-là, nous avons, dirigeants et travailleurs, une vision prospective du développement de la multinationale Alcan.

Une autre chose dont je suis fier, c'est d'avoir eu des équipes avec lesquelles nous avons pu, je pense durablement, modifier la confiance réciproque qu'avait le milieu du travail avec nous et nous avec le milieu du travail. Nous avons clairement éliminé cet espèce d'amoncellement de griefs qui montait comme des cathédrales et qui rendait toute solution rapide impossible. Je crois que cela a été la chose la plus grande et la plus importante parce que j'ai pu comprendre, après mon départ d'Alcan, qu'il y a eu une période de paix sociale assez longue. Il y a eu des contrats de travail qui étaient évidemment ce que nous voulions faire évoluer, des contrats d'une douzaine d'années,

## Le témoignage d'un président humaniste d'Alcan Canada

par exemple, qui étaient une façon de modifier en profondeur les relations de travail. Cet élément qu'on nomme la négociation permanente de façon formelle, je pense que c'est peut-être la chose dont je suis la plus fière (6).

### Une deuxième idée directrice : l'alignement politique avec un nouveau gouvernement souverainiste au Québec

*Pierre Deschênes : Je vous ramène à votre deuxième idée directrice concernant l'alignement politique avec un nouveau gouvernement souverainiste au Québec et la négociation d'alliances pour pérenniser la présence de la multinationale Alcan dans cette province canadienne ?*

**Patrick Rich :** Comme je l'ai réalisé dans d'autres pays, la Guinée, l'Argentine, le Brésil, la Jamaïque, une deuxième idée directrice qui a guidé ma présidence d'Alcan Canada et de SÉCAL a été de travailler à l'alignement politique avec un nouveau gouvernement au Québec, élu en novembre 1976 et dirigé par le Parti Québécois qui prônait, par voie d'un référendum, l'accès à l'indépendance de la province canadienne du Québec du reste du Canada. Il était indispensable d'assurer une pérennité à nos installations au Québec et, surtout, de préparer le renouvellement des ententes sur l'hydro-électricité qui arrivaient peu à peu à extinction. Comme je l'ai déjà souligné, je pense que j'ai été choisi à la direction d'Alcan au Canada et, particulièrement, au Québec, parce que j'étais francophone. C'était plus facile pour moi de parler avec le gouvernement du Québec.

Je veux souligner qu'Alcan a eu la chance d'avoir à cette époque un président-directeur général, David Culver, qui a eu, bien qu'étant un anglophone, le courage politique de s'ouvrir au changement qui se produisait au Québec par l'élection d'un gouvernement souverainiste. Il a pris, malgré les réticences du bureau de direction, une décision historique importante d'ouvrir le chantier de la nouvelle usine de Grande-Baie (7) au Saguenay à un moment où plusieurs autres compagnies anglophones faisaient leurs valises et déménageaient vers un lieu autre que le Québec pour fuir une menace de sécession. Monsieur Culver a été très proactif dans la mise en œuvre des premières réflexions avec le gouvernement du Québec, non seulement pour mettre en place les conditions pour la construction de la nouvelle usine de Grande-Baie, mais aussi sur le changement de mentalité des entreprises anglophones face au gouvernement du Parti Québécois.

Dans la foulée des actions de notre président, je suis allé voir Monsieur René Lévesque dès mon entrée en fonction à titre de président d'Alcan Canada en janvier 1978. J'aimais beaucoup ce premier ministre à titre personnel. Je dois dire que j'ai vu un homme d'une telle clarté, d'une telle transparence, que nous étions prêts à avoir la même transparence pour avoir des discussions franches et positives sur la question de la modernisation des usines d'Alcan au Québec et celle connexe sur le renouvellement de l'entente sur les forces hydrauliques de la rivière Péribonka dont le bail de location de 25 ans arrivait à échéance ainsi que sur les coûts de l'électricité pour des fins industrielle attribuée à Alcan au Saguenay-Lac-Saint-Jean (8). De plus, en échangeant avec les ministres (9) formant son cabinet, je me suis dit : « voilà, il y a des gens qui sont compétents. Au fond, qu'est-ce que l'Alcan a à perdre en collaborant avec un gouvernement qui est un bon gouvernement » ?



Pour maintenir nos relations avec le gouvernement, nous avons implanté, en 1979, une antenne permanente d'Alcan à Québec. Ce n'était pas dans l'esprit de faire du lobbying. Nous voulions avoir un centre d'interprétation auprès du gouvernement pour échanger d'abord avec les sous-ministres de différents ministères ayant des liens avec les activités d'Alcan pour les mettre au courant des informations à transmettre à leur ministre sur ce que nous voulions faire. Puis, nous avons des réunions formelles avec les ministres concernés pour favoriser des prises de décisions fondées sur la coopération et non la confrontation.

À titre d'exemple, lors de nos échanges avec le Ministre d'État au développement culturel et scientifique, le Dr. Camille Laurin, nous voulions faire inscrire dans la Loi 101 sur la charte de la langue française faisant du français la langue officielle du Québec un article sur les laboratoires de recherche qui nous permettait de fonctionner en anglais dans un contexte international. Lors de nos rencontres, je me souviens de lui avoir en même temps parlé de l'idée d'un baccalauréat international institutionnalisé selon le modèle de baccalauréat similaire existant dans d'autres pays. Je n'en revendique pas la paternité, mais je dois dire que j'ai reçu un accueil très favorable à cette idée. À la même époque, il est arrivé la question de la fermeture du centre de recherche et de développement d'Arvida (CRDA) qui devait être transféré à Kingston. Il y avait une grande pression de la direction générale d'Alcan de le sortir d'Arvida. Des membres de ce bureau voyaient cette fermeture en termes de business de recherche, nous, nous la voyons en termes de politique de développement de la recherche universitaire dans une région et au Québec. Encore là, liées à la mobilisation des gens de la région, les discussions avec le Ministre d'État au développement économique, Bernard Landry, et le Ministre de la Justice, Marc-André Bédard, responsable de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean, ont permis de sauver ce centre servant à féconder la recherche avec le milieu universitaire et à l'optimiser sur le plan international. Je dis toujours, n'encensez pas le messager. Si je n'avais pas pu convaincre ces ministres et d'autres acteurs du milieu régional, cela ne se serait pas fait. Mais, cela s'est fait, et d'après ce que j'ai pu voir aujourd'hui avec les bénéfices d'une plus grande réussite (10).

## **Un premier aspect du troisième impératif de gestion : l'amélioration de la présence d'Alcan dans son environnement social**

*Pierre Deschênes : Il y a une congruence entre la transparence que vous avez développée par rapport aux alliances politiques avec le Gouvernement du Québec et celle que vous avez implantée à l'interne au niveau de la gestion des installations d'Alcan au Québec. Je comprends qu'il était important que tous les employés et les gestionnaires aient toute l'information parce que vous n'aviez rien à cacher et que vous vouliez travailler en concertation.*

**Patrick Rich :** Il est important de souligner qu'avec Jacques R. Gagnon, vice-président aux relations publiques à SÉCAL, nous avons développé une charte de la communication. Premièrement, il n'y a qu'un message et il est le même pour nos constituants, c'est-à-dire les gens de nos communautés et du gouvernement ainsi que les gens de nos usines, nos clients et nos actionnaires. Nous n'allons pas avoir des messages différents diffusés aux quatre coins d'une bouche, mais un seul message qui

## Le témoignage d'un président humaniste d'Alcan Canada

sera le même pour tous les constituants de l'environnement social interne et externe à Alcan. Deuxièmement, nous allons parler de nous aussi bien que nous pouvons, mais pas une chose de plus ni une chose de moins de ce que ce que nous sommes réellement. En d'autres termes, nous allons encadrer notre politique de communication dans les limites de ce que nous sommes et pas dans ces limites où on voit certaines sociétés qui sont en train de polir les boutons, voyez comme nous sommes beaux, jolis et fins. Je crois fermement que cette vision de la communication ouverte et transparente a eu un impact réel sur nos travailleurs et la population en général.

Au cours de la période où j'étais responsable d'Alcan Canada et de SÉCAL, j'ai vu vraiment les cadres, les professionnels et les travailleurs commencer à être fiers dans notre organisation. Il faut dire que j'étais également très fier du travail des gens de toute notre équipe qui ont fait d'Alcan un interlocuteur ouvert au dialogue. En enquêtant auprès de membres de nos installations et de citoyens, nous avons également produit un premier rapport sur l'état social de l'entreprise que nous avons distribué à tous nos employés et à la population. Il fallait que nous fassions la reconquête du terrain, non seulement sur les plans politique et social, mais également au niveau culturel. Nous avons commencé à commanditer à la télévision française de Radio-Canada une télé-série issue du roman de Roger Lemelin sur la famille Plouffe dont la population se souvient encore. Puis, nous avons participé à des commandites comme celle du Festival international de Jazz de Montréal. J'aimerais également ajouter la réalisation d'une autre campagne institutionnelle d'Alcan qu'on avait dû diffuser à différentes chaînes de télévision lors des années 1977 et 1978. En présentant des travailleurs des installations d'Alcan au Québec pour parler de leur travail, nous avons réussi à capter quelque chose de cette fierté, de cette appartenance, qui allait bien au-delà d'une publicité traditionnelle, ce n'était pas du tout le genre, avec la crème machin qui blanchit les dents. On avait l'impression que c'était des gens fiers, qui parlaient, parce qu'on avait fait parler des gens de l'entreprise, et on appelle ça des gens fiers qui parlent de leur entreprise avec fierté. Je me souviens de cette publicité qui m'avait beaucoup touché. Les gens de nos installations et de leur entourage étaient fiers de voir le logo d'Alcan présent partout au Québec.

Tout cela s'est développé à partir d'un plan qui était d'autant plus facile à réaliser que nous avions envie de le faire. Nous sommes parvenus à faire ce travail d'appartenance des travailleurs et de la population du Saguenay-Lac-Saint-Jean à Alcan parce que SÉCAL était quand même un organisme assez indépendant, même s'il devait se soumettre évidemment aux dictats de la société mère. C'était un ensemble qui était beaucoup plus qu'une série d'usines, c'était presque un système social en soi. Le problème d'une multinationale, c'est toujours celui-là. Les multinationales ont toujours peur que l'enracinement des gens fasse des particularités, c'est un peu comme le communautarisme en politique. Mais, en même temps, si vous n'êtes pas capable de prendre ce risque là, vous n'aurez pas une meilleure performance et un meilleur engagement. Je pense que nous avons pris le risque d'avoir à «dealer» avec ce beau risque et cela a fonctionné à plein.

Voilà, il y avait, j'oserais dire le mot, une espèce de tendresse implicite pour cette grosse bête Alcan qui était là. Je crois que les gens du Saguenay-Lac-Saint-Jean nous aimaient bien. Moi, je sais que j'ai toujours eu un accueil très chaleureux quand j'étais présent dans cette région.

## Une seconde dimension essentielle du troisième impératif de gestion : un changement majeur de l'environnement des usines en ce qui concerne la santé et sécurité au travail

*Pierre Deschênes : En ce qui concerne la santé-sécurité, je me souviens des efforts des gestionnaires du centre de coulée d'Arvida, Jean-Pierre Pruneau, Guy Delisle, Yvon d'Anjou et autres, pour former des triades de sécurité visant à ce que les cadres assument en premier lieu la responsabilité de la santé et sécurité. Je souhaite vous entendre témoigner de votre apport dans ce domaine lors de la période charnière du début des années 1980.*

**Patrick Rich :** Vous me ramenez à un volet important du troisième impératif qui a guidé mes responsabilités de direction d'Alcan en Amérique du Nord et de SÉCAL. En effet, non seulement nous avons à améliorer les rapports de la multinationale avec son environnement social interne et externe, mais nous devons surtout mettre l'accent sur la question de santé-sécurité au travail qui était négligée dans nos installations. Nous avons eu deux ou trois morts à Arvida cette année-là (1980). À ce moment, j'ai frappé un grand coup. Je me suis présenté au conseil d'administration d'Alcan et j'ai dit : « je vais me déclarer une coupure de salaire de vingt pour cent et je coupe également vingt pour cent pour tous les gens dans la chaîne de commandement » ! Cette décision a eu un effet marqué. Évidemment, cette volonté de changement a été suivie par des actes. À titre d'exemple, nous avons formé des petits comités paritaires de travail pour discuter avec eux des changements à faire en santé et sécurité dans toutes nos installations (11).

Je me souviens, lors de discussions avec des représentants en santé-sécurité, ceux-ci me disaient : « Écoutez Monsieur Rich, vous voulez nous faire peur avec les statistiques. » Et je disais : « Non, chaque mort est un drame humain dans une famille ». On a essayé d'humaniser notre vision de la santé et sécurité. Plus une société devient technologique, plus elle devient compliquée, et, tout d'un coup, le charisme et le quotient humain disparaît. Il est nécessaire, et parfois ça paraît un peu théâtral, de réinjecter une dose de charisme qui elle, va avoir un effet fédérateur parmi les gens.

À mon avis, ce qui a eu beaucoup d'importance en matière de santé et sécurité au travail a été le travail de la commission tripartite qui a été réalisé par des acteurs du gouvernement, des syndicats et des patrons sur l'influence de la fumée dans les salles de cuves en lien avec des cas de cancers. Un des aspects de cette commission a été d'identifier l'existence d'une corrélation significative des cas de cancers dont le nombre était beaucoup plus élevé parmi les travailleurs qui fumaient dans les usines d'électrolyse que parmi ceux qui ne fumaient pas. Je pense que cette étude impliquant la coopération entre trois parties a eu également pour effet secondaire de consolider aussi la confiance du syndicat envers les dirigeants patronaux qui étaient de plus en plus considérés comme des interlocuteurs valables. Découlant de cette commission, il y a également eu des politiques qui ont été mises en place. À titre d'exemple, nous avons eu une campagne anti-tabac dans nos installations. J'ai décidé de donner l'exemple en cessant de fumer. Je confesse que je dois à cette campagne le bonheur d'avoir prolongé ma vie parce que j'étais cardiaque... Je dois dire que ma femme a cessé de fumer trois semaines avant moi et, depuis près de 40 ans, nous ne fumons plus.

## Le témoignage d'un président humaniste d'Alcan Canada

Alcan avait beaucoup de changements à réaliser en santé et sécurité. Je souligne le travail réalisé pour améliorer la qualité de l'air dans l'environnement de nos usines. Je me souviens encore, je disais : « pourquoi est-ce qu'on n'a pas d'arbres le long de la clôture d'Arvida ? » C'est ridicule de ne pas avoir une végétation qui protégerait notre environnement. Et puis, nous avons dépensé un demi-milliard pour la sécurisation des cuves au point de vue des émanations dans l'atmosphère. À l'intérieur de nos usines, nous avons pris conscience qu'on partait aussi d'un standard qui n'était pas admissible dans le monde industriel. Nous avons copié pas mal de choses qui existaient dans d'autres organisations et qui illustraient que la santé-sécurité était aussi liée à la qualité de la production et de la transformation de l'aluminium (12).

### Une quatrième idée directrice : la formation des cadres et des employés

**Pierre Deschênes** : *Nous n'avons pas beaucoup évoqué la question de la formation des cadres et des employés ainsi que de la relève des cadres devant assumer de nouvelles responsabilités dans leur carrière chez Alcan. J'écoute les réflexions que vous avez à ce sujet.*

**Patrick Rich** : Une première démarche de la formation des cadres est liée au contexte où Alcan accélérât son processus d'internationalisation. Notre multinationale avait besoin de développer des cadres puisqu'il n'y en avait pas beaucoup. Dans les premières dix années de ma carrière chez Alcan, j'ai fait onze déménagements internationaux. J'ai été un gestionnaire des situations de crise parce qu'on manquait de cadres. Alcan a mis beaucoup d'efforts et pas mal d'argent pour le développement de cadres. Parmi ces efforts, je retiens la création par Alcan du Centre d'études industrielles à Genève consacré à la formation des cadres internationaux (13). L'idée était d'envoyer en Europe ces jeunes nord-américains pour qu'ils apprennent une autre façon de voir l'évolution de l'économie mondiale et de la géopolitique ainsi que de la manière développée par d'autres multinationales pour réaliser leur processus d'internationalisation. Par la suite, sous ma direction d'Alcan Canada et de SÉCAL, j'ai envoyé des cadres dans ce centre, devenu l'Institut de Management International (IMI), en leur procurant en quelque sorte un bonus de dépaysement. Quand ils revenaient, ils avaient une valeur ajoutée comme gestionnaire, ils comprenaient le processus d'internationalisation d'Alcan. Parce que la société ajoutait des dizaines de sociétés par an, ces gestionnaires commençaient à se dire : « Après tout, pourquoi pas ? Je ferais bien un petit stage à l'étranger ». Dans ce contexte, les cadres formés à la vision internationale d'Alcan ont séjourné en Australie, au Brésil, en Europe... On prenait à Paul pour rhabiller Pierre.

Une seconde façon d'aborder la formation des cadres réside dans la formalisation d'un système de connaissances des cadres pour assurer une relève dans la gestion de nos installations. Nous avons mis en place des groupes qui analysaient le talent des gestionnaires. Lors de sessions de travail avec les directeurs à différents échelons et secteurs de l'organisation, nous discutons de la feuille de route de chacun des cadres pour parvenir à dégager son potentiel, ses talents, ses compétences et à établir sa place dans le classement de l'ensemble des cadres. Ça nous permettait de dire : « voilà, des gens que nous ne connaissons pas assez, des gens que nous connaissons suffisamment ». Cet exercice conduisait à développer des plans de succession en implantant des « skills groups ». Ces groupes de savoir-faire avaient pour objectif de

développer non seulement le potentiel des personnes en termes d'habiletés de leadership et de gestion des affaires, mais visaient également à favoriser une formation communiquant une vision latérale de l'organisation. En effet, les gens apprenaient le savoir-faire technologique de chacun des secteurs de la production d'alumine, du fonctionnement des usines d'électrolyse et des centres de coulée pour maîtriser la technologie spécifique de chacun de ces secteurs et intégrer ainsi une vision de l'ensemble du procédé de production et de transformation de l'aluminium. De plus, ces groupes étaient hétérogènes et composés également de gens d'Australie et d'autres pays qui se mêlaient entre eux. Le côté international jouait. Bref, c'était un peu comme une espèce de lieu d'échange de meilleures pratiques qui se développait.

### **Conclusion : Un grand gestionnaire humaniste non conventionnel...**

*Pierre Deschênes : Je vous écoute parler et je perçois que vous étiez un leader mobilisateur pour favoriser un moment de transition important pour Alcan au Québec lié au changement à faire suite aux grèves de 1976 et 1979 au complexe de Jonquière, au changement d'alliances politiques nouvelles avec un gouvernement souverainiste, au changement lié à la transparence dans la communication d'Alcan avec ses partenaires ...*

**Patrick Rich :** Je le pense, mais il faudrait que vous demandiez à tous mes associés. C'est difficile pour moi de m'attribuer un rôle dans cette situation. Je ne sais pas le rôle, si j'étais une femme, est-ce que je serais une sage-femme ou est-ce que je serais un inventeur ou est-ce que je serais un exécutant ? C'est très difficile à dire pour un leader. Vous savez vous êtes là, ça se passe et vous avez des tas de gens qui participent et qui donnent des idées. Puis, il se forme une espèce d'esprit collectif qui marche tout seul. Je ne peux pas dire : « vous voyez moi je suis Gorbatchev, c'est moi qui fait la perestroïka d'Alcan », mais je sais que j'ai participé à une période de transition très importante. Ça, je le sais.

Il y a une chose qui m'a également toujours frappé chez Alcan. C'est la tolérance que nous avons pour des personnalités qui étaient, je dirais, complètement hors de la cible classique d'un directeur exécutif, vous savez cet anti-modèle de gestionnaire nord-américain. En effet, ce n'était pas le style Stetson où il faut avoir le chapeau Stetson, l'habit classique et les chaussures noires. Nous avons une facilité pour absorber des gens qui étaient, dans le bon sens du terme, des déviants par rapport à la norme. Ça montre une société très adaptable et créatrice. Alcan n'a jamais été une société à l'américaine hyper organisée, avec des rapports multiples et autres formulaires. Le papier n'était pas ce qui tuait l'Alcan. C'était même parfois l'informalité, dans certaines parties de l'empire, c'était presque trop informel.

À l'international, un peu partout dans le monde, nous avons la chance d'avoir des gens qui parfois étaient complètement en dehors du moule et qui étaient non conventionnels. C'était un grand avantage, surtout dans un système où on privilégie la responsabilité positionnelle, c'est-à-dire être mis dans une position où vous devez prendre l'entière responsabilité des actions liées à votre rôle. Vous êtes beaucoup plus adaptable que quelqu'un qui va sortir son manuel standard pour suivre ce qu'il faut faire. Il y a des tas d'initiatives et de projets qui devaient être prises semi-informellement et qui ne venaient pas de la direction générale. Les meilleures idées en

## Le témoignage d'un président humaniste d'Alcan Canada

général arrivaient de quelque part et ensuite c'était l'idée de les capter, de les protéger pour qu'elles éclosent enfin.

Cette façon de faire, je crois que c'était une grande qualité d'Alcan et je ne sais pas si cela existe encore. Enfin, vous avez même parmi les gens que je rencontre, par exemple ceux du Cercle de la Rapière (14), vous avez des originaux. Ce ne sont pas des gens qui laissent leur personnalité au vestiaire quand ils entrent dans le bureau pour devenir des hommes d'organisation. Ça, je crois que c'est une des grandes forces d'Alcan. D'ailleurs, je dois dire même, en rigolant, que, plusieurs fois dans la presse anglophone, on m'a décrit comme un manager non conventionnel. Ça vous dit déjà tout. J'étais le chef non-conventionnel d'une bande de non-conventionnels.

**Pierre Deschênes** : *Avez-vous un regret de cette période-là, de 1978 à 1982 ?*

**Patrick Rich** : Aucun. Je ferais peut-être une chose différemment. J'aurais eu l'occasion peut-être de devenir président d'Alcan, mais c'était trop tard, parce que monsieur Culver, que j'aimais beaucoup, avait décidé qu'il restait jusqu'à soixante-cinq ans (15). Il ne me restait donc que six ans d'autonomie au poste de président dans une industrie aussi petite que l'Alcan avec des cycles qui s'étalaient sur six ou sept ans. Si je tombais sur le mauvais cycle, j'allais simplement être le président de flots d'encre rouge et je ne pourrais pas faire grand-chose en innovations technologiques et sociales. C'est ce qui s'est passé pour le malheureux successeur de monsieur Culver. Être président à des trimestres de pertes, qu'est-ce que nous faisons ? Couper les coûts, couper les coûts, couper les coûts, voilà.

**Pierre Deschênes** : *Est-ce que vous êtes satisfait de notre rencontre ? Est-ce que notre moment de dialogue vous a permis de couvrir les éléments importants de votre rôle significatif chez Alcan durant une période de cinq ans ?*

**Patrick Rich** : Je pense qu'un dialogue, par définition, ça doit être quelque chose d'imparfait, n'est-ce pas ? C'est quelque chose qui est spontané sur le moment d'un échange. Il y a des réticences parfois à exprimer des idées parce qu'on n'est pas sûr de certains faits. Donc, il y a des choses certainement que j'aurais dites autrement. J'aurais peut-être plus appuyé sur les interconnexions d'Alcan qui devait être internationale tout en ayant cette très grosse entreprise locale qui était au Québec. Comment ces interconnexions fonctionnaient ? Comment allouer les ressources à l'international et au local ? C'était très difficile l'allocation de ressources pour la direction générale entre les constituantes de cet empire.

**Pierre Deschênes** : *Vous savez que les gens qui ont travaillé proche de vous me parlaient de Monsieur Rich comme étant quelqu'un qui a créé une âme et a inculqué une humanité à cette organisation qu'est Alcan au Québec. Je fais seulement vous livrer leur feed-back que je saisis un peu mieux aujourd'hui au terme de notre rencontre. Merci de votre générosité.*

**Patrick Rich** : Écoutez, c'est gentil. Vous savez, on a toujours beaucoup de difficultés à évaluer sa propre influence, parce qu'après un certain temps, ce qu'on peut avoir eu comme idée devient une idée générale puis on ne sait plus très bien où le serpent est né. Mais, quand je vous disais au début que c'était ma fierté d'avoir été dans ce mouvement d'ouverture et de transparence, c'est clair. C'est vrai. C'était un des moments très importants de satisfaction personnelle, intellectuelle, et même je dirais,

c'est à ce moment-là que je me suis retrouvé tout d'un coup pratiquement québécois. C'est la première fois que j'ai senti tout d'un coup que j'avais une nouvelle appartenance.

## Notes

1. Le parcours de formation de base a conduit Patrick Rich à l'obtention d'un diplôme en droit de l'Université de Strasbourg, à la poursuite d'études spécialisées en sciences politiques à l'Université Harvard et à un retour à l'Université de Strasbourg en vue d'un doctorat et d'une licence en commerce (MBA). De 1959 à 1970, Patrick Rich a travaillé pour Alcan Aluminium Limitée en Guinée, France, Grande Bretagne, Argentine, Espagne et Italie. De 1971 à 1975, il a été le directeur général pour l'Amérique latine. En 1976-77, il est nommé vice-président exécutif pour l'Europe, l'Amérique Latine et l'Afrique. En 1978, il devient vice-président directeur de Région pour l'Amérique du Nord et président d'Alcan Canada. En 1980, il assume la présidence de la Société d'électrolyse et de chimie Alvn (SÉCAL). En 1986, il offre sa démission du bureau de direction d'Alcan Aluminium Limitée.
2. Même s'il hésite à nommer des personnes de peur d'en oublier et donc de ne pas faire justice à leur contribution, il est absolument nécessaire de citer quelques-uns de ses collaborateurs qui ont essentiellement porté le projet de changement. Dans le présent résumé, nous n'avons mentionné que David M. Culver fut un président du groupe Alcan qui a aidé Patrick Rich à réaliser ses rôles de président d'Alcan Canada et de SÉCAL. Dans un récent courriel qu'il m'a fait parvenir, il mentionne également qu'en ce qui concerne la changement dans la gestion du personnel et des rapports avec les syndicats, Jean Minville a été l'homme qui a su, avec beaucoup de talent, mettre en œuvre "l'aggiornamento" de leur approche. Il a su à son tour inspirer les membres de sa direction. Pour ce qui est de la stratégie des rapports avec le Gouvernement du Québec et la reconquête de l'image - fortement écornée par les grèves - d'Alcan auprès des différents publics québécois, J.R. Gagnon a été le conseiller indispensable et celui qui a organisé les multiples initiatives constitutives de cette stratégie. Il ne faudrait pas oublier un anglophone, malheureusement décédé très tôt, à savoir Doug Ritchie qui avec beaucoup de loyauté et de transparence à gérer un système opérationnel complexe qui aurait absorbé tout mon temps et mon énergie. Les deux grandes stratégies régionales qui "chauffaient" à l'époque, à savoir l'expansion de Kemano (en CB) et le projet de la rivière Nelson, étaient défendus avec beaucoup d'énergie et de talent par Bill Rich (aucune parenté !!) et Jacques Bougie respectivement.
3. Vous trouverez une présentation plus détaillée (volume III : pages 863 à 868) des négociations menées par Patrick Rich en ce qui concerne le projet Tromberas au Brésil. Duncan. C. Campbell, *Mission mondiale, histoire d'Alcan*, (Volume II). (Trad. Geneviève Heuet-Fauteux), Éditions Ontario Publishing Company Limited, 1985. Les Volumes II et III sont des publications privées, 1990.
4. Lors d'une entrevue récente (5 novembre 2014) avec David Culver, président et chef de la direction de la multinationale Alcan de 1979 à 1989, ce dernier nous mentionnait que dès le début des années 1970, la multinationale Alcan devait avoir un plan de modernisation de ses usines et d'expansion en implantant de nouvelles alumineries. L'expansion réfère à l'implantation de nouvelles installations. Grande-Baie (1980) est une usine d'expansion. La modernisation porte, à titre d'exemple, sur des usines de remplacement des cuves Söderberg. Laterrière (1990) et Alma (2001) sont des usines de modernisation.
5. Les dirigeants syndicaux ont mené leur action syndicale en occupant plusieurs postes de direction à l'intérieur du Syndicat national des employés de l'aluminium d'Arvida (SNEAA) qui a fait partie de sa naissance en 1937 jusqu'à 2007 de plusieurs fédérations dont la Fédération des syndicats du secteur aluminium (FSSA) mise sur pied en 1972.
6. Après le départ de Patrick Rich de la présidence d'Alcan Canada et de SÉCAL, il y a eu l'embauche de Carroll Litalien, négociateur patronal principal pour SÉCAL. En coopération avec Lévis Desgagnés, président de la FSSA et négociateur syndical, ce dernier a implanté en 1983 une approche continue de négociation. De 1983 à ce jour, nous avons une négociation permanente de façon formelle. En 1998, nous assistons à la signature d'une entente de 18 ans (1998-2016) sur la stabilité opérationnelle (aucun arrêt de la production par une grève ou un lock-out) et à la consolidation d'une approche de négociation continue. En 2012, cette entente a été prolongée jusqu'en 2022.
7. Une version du déroulement de ce lien entre le gouvernement du Parti Québécois et la multinationale Alcan portant sur l'implantation de l'usine Grande-Baie est racontée (pages 76-80) dans le nouveau volume de David M. Culver, with Alan Freeman, *Expect Miracles. Recollections of a Lucky Life*, Montréal et Kingston, McGill-Queen's University Press, 2014.

## Le témoignage d'un président humaniste d'Alcan Canada

8. Comme le souligne Duncan C. Campbell dans son volume 2 (*op. cit.* pages 41 et 42), la location des forces hydrauliques de la rivière Péribonka a fait l'objet d'un premier bail de location couvrant une période de 25 ans suite à la construction d'un barrage sur cette rivière en 1953. En 1984, le gouvernement du Québec renouvelle ce bail de 50 ans jusqu'en 2034. En vertu d'une entente secrète avec le gouvernement du Québec en 2012, ce bail est renouvelé de 2034 à 2058.

9. Pour ce qui est du Gouvernement du Québec, Patrick Rich nous a souligné dans un courriel qu'Yves Duhaime a incontestablement été un Ministre de l'Énergie et des Ressources qui tenait à la continuité d'Alcan au Québec et qui a œuvré en ce sens lors de la reconduction en 1984 des beaux d'Alcan sur les eaux de la rivière Péribonka. Après un début "rugueux", il ajoute que ses relations avec Bernard Landry sont devenues, selon la perception de ce ministre, idylliques. Quant au ministre et responsable de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean, Marc-André Bédard, Patrick Rich affirme qu'il a toujours été une présence tutélaire bienveillante et objective dans le "Royaume du Saguenay". Quand à ses contacts privés avec le Premier Ministre, il les a tenus à l'insu de tous, non par défiance des hommes clés de SÉCAL, mais pour protéger le Premier Ministre et...pour se protéger lui-même. Dans certaines sphères d'Alcan, Patrick Rich était vu comme un crypto-indépendantiste. À aucun moment, il n'a profité de ce rapport privilégié pour s'immiscer dans des sujets politiques ou pour défendre des positions derrière le dos des Ministres. Il a découvert une personnalité très riche qui a certainement influencé très positivement son attitude vis-à-vis de ce gouvernement, malgré le fait qu'il n'épousait pas sa cause en matière d'indépendance.

10. L'article sur Lucien Gendron dans le présent numéro des Cahiers relatera les impacts que cet épisode de la fermeture du Centre de recherche et de développement d'Arvida (CRDA) a eu sur la création du Centre québécois de recherche et de développement de l'aluminium (CQRDA).

11. Cette préoccupation d'Alcan pour la santé et sécurité au travail s'inscrivait dans le cadre de la Loi sur la Santé Sécurité du Travail (LSST) promulguée en 1979 par le Gouvernement du Québec. Cette loi avait pour but l'élimination des dangers à la source et une participation active des employeurs et des travailleurs fondée sur le paritarisme. Les entreprises se voyaient dans l'obligation d'implanter des comités paritaires patronaux et syndicaux (pour les organisations syndiquées) qui devenaient responsables en participant à la résolution des problèmes (accidents, quasi-accidents et autres) affectant la santé et la sécurité des travailleurs.

12. Lors de son entrevue (novembre 2012), Yvon D'Anjou qui a occupé différentes fonctions chez Alcan, dont celle au début des années 1980 de directeur de la santé et sécurité dans les installations d'Alcan au Québec, parle du Système International d'Évaluation en Sécurité fondé sur une gradation en 5 étoiles (SIES 5\*). Ce système a fait partie des actions structurées pour travailler avec rigueur en vue d'un changement de pratiques en matière de santé et sécurité au travail. Pour ce dernier, le programme SIES 5\* est un ensemble de vingt dimensions accompagnées de questions qui évaluait selon un nombre d'étoiles la situation de chacun des départements d'une usine en matière de santé et sécurité au travail. Pour améliorer la performance d'un département, il y avait la formation des gestionnaires et des employés portant sur l'évaluation des risques, le leadership, la préparation à gérer les situations d'urgence et autres aspect [...]. Cinq étoiles nous a vraiment fait beaucoup avancer.

13. Lors de notre entrevue avec David M. Culver, celui-ci nous a mentionné l'importance majeure de sa formation de deux ans au Centre d'Études Industrielles (CEI) implanté en 1946 par Alcan en Suisse. Il a eu l'occasion d'être en contact avec un mentor, le Dr Paul M. Haenni, directeur de ce centre de 1946 à 1966, qui lui a communiqué la formation de base pour guider sa carrière à la multinationale Alcan. Au début des années 1980, ce centre a été rebaptisé d'Institut de Management International (IMI).

14. Le Cercle de la Rapière est un regroupement d'anciens dirigeants d'Alcan qui se réunit régulièrement pour échanger sur plusieurs sujets dont celui de l'évolution mondiale de l'industrie de l'aluminium. Sous la présidence actuelle de Jacques R. Gagnon, nous retrouvons les Patrick Rich, Jean Minville, Gaston Ouellet, Jean Laganière, Carroll Litalien, Yvon D'Anjou, Emery Leblanc, Jean Simon, Jacynthe Côté et autres dirigeants qui ont marqué l'évolution d'Alcan des années 1970 à ce jour. Nous sommes profondément reconnaissants envers ces personnes qui nous ont aidé à réaliser notre étude sur l'évolution des cultures organisationnelles chez Alcan au XX<sup>e</sup> siècle et qui nous accompagnent dans la croissance de l'Institut pour l'histoire de l'aluminium en Amérique du Nord (IHA-ADN).

15. En page 1201 du volume III (*op. cit.*), Donald C. Campbell mentionne qu'au cours de ces 61 ans, 1928 à 1989, Alcan n'a été dirigé que par trois chefs : Edward K. Davis, Nathanael V. Davis et David M. Culver qui a été à la direction d'Alcan de 1979 à 1989. En 1989, il n'aurait resté que 6 ans (1989 à 1994) à Patrick Rich pour assumer la direction d'Alcan.