

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ÉTUDES QUÉBÉCOISES

PAR
JONATHAN RICARD

L'intégration d'une usine régionale
à l'intérieur des grandes sociétés internationales :
Le cas de la Belgo (1967-2007)

MARS 2015

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

REMERCIEMENTS

Je désire remercier tous ceux qui ont apportés leurs aides et leurs soutiens pour la réalisation de ce mémoire. Mes remerciements s'adressent particulièrement à Pierre Lanthier, mon directeur de recherche. Il a su me consacrer du temps, malgré son horaire chargé, pour bien me guider dans mes recherches. Ses conseils ont été judicieux et très appréciés.

Je remercie la cohorte professorale du département en Histoire de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR) qui m'a côtoyé au cours de ma maîtrise. Ils ont su me guider et m'influencer positivement sur certaines parties de mon travail dans le cadre des cours magistraux offerts à la maîtrise.

Je tiens particulièrement à remercier mes parents : Lise Samson et André Ricard. Ils m'ont toujours soutenu dans mes études et m'ont aidé financièrement le mieux qu'ils le pouvaient.

RÉSUMÉ

Le présent mémoire de maîtrise porte sur la place occupée par la Belgo, une usine située à Shawinigan, au sein d'une succession de groupes industriels entre 1967 et 2007. Au cours de cette période, plusieurs changements administratifs ont eu lieu. Trois fusions, en effet, se sont produites. Elles ont eu pour objectifs d'atténuer la baisse de la demande de papier journal, d'accroître les bénéfices nets et de conquérir de nouveaux marchés. Dans la conjoncture de ces décennies, la Belgo a dû faire à une concurrence, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du groupe, de plus en plus soutenue. À un tel point qu'en 2007, la décision a été prise de fermer définitivement l'usine. La Belgo était de moins en moins rentable en raison des équipements vieillissants qu'elle possédait. Plusieurs événements se sont succédé pour arriver à ce résultat. Au début du XX^e siècle, plusieurs raisons avaient mené les investisseurs étrangers à investir dans la Vallée du St-Maurice. L'abondance des ressources naturelles, le prix abordable de l'électricité, la main-d'œuvre à bon marché et la proximité de cette région par rapport aux milieux consommateurs de papier journal. Ces avantages ont diminué avec les années. Cela coûte plus cher de s'approvisionner en ressources naturelles. La masse salariale des travailleurs est plus élevée. Sans oublier que la Belgo doit désormais exporter sa production partout dans le monde, ce qui occasionne des coûts supplémentaires. Et l'usine a aussi dû investir dans la protection de l'environnement. Sa fermeture a des répercussions directes sur la région. La perte des emplois a un impact sur la situation économique.

MOTS CLÉS

Pâtes et papiers, Vallée du St-Maurice, mondialisation, environnement, corporation,
papier journal, États-Unis, Shawinigan, Belgo, Power Corporation, Consolidated-
Bathurst, Stone-Consolidated, Abitibi-Consolidated, AbitibiBowater,

Table des matières

Remerciements.....	2
Résumé.....	3
Mots clés.....	4
Tables des matières.....	5
Liste des tableaux.....	7
Introduction générale.....	9
I. Le profil historique de la Belgo	19
A. L'implantation de la Belgo	21
1. Les raisons de l'implantation sur ce site	21
2. Les difficultés observées lors du démarrage.....	22
3. Le fonctionnement.....	24
B. Les fusions.....	24
C. Les avantages de produire au Québec.....	27
a. Les matières premières.....	27
b. L'énergie.....	29
c. Le transport.....	30
d. Les salaires.....	31
D. Les investissements.....	32
II. Les changements organisationnels.....	38
A. Consolidated-Bathurst.....	39
1. Les administrateurs.....	39
2. L'ensemble des possessions de la société.....	44
3. Les états financiers de la Consolidated-Bathurst.....	48
B. Stone-Consolidated.....	51
1. Les administrateurs.....	53
2. L'ensemble des possessions de la société.....	57
3. Les états financiers de la Stone-Consolidated.....	59
C. Abitibi-Consolidated.....	62
1. Les administrateurs.....	63
2. L'ensemble des possessions de la société.....	67
3. Les états financiers de l'Abitibi-Consolidated	69
D. AbitibiBowater.....	74
1. Les administrateurs.....	75
2. L'ensemble des possessions de la société.....	76
3. Les états financiers de l'AbitibiBowater.....	77
Conclusion.....	79
III. Le marché de la pâte et papier.....	80
A. La production faite par la Belgo.....	84
B. Stratégies pour acquérir de nouveaux marchés.....	88
Conclusion.....	93

IV. L'industrie papetière et son volet environnemental.....	94
A. Les sources de pollution et les innovations techniques	95
B. L'implication des gouvernements.....	97
C. Le déversement accidentel d'huiles usées et ses principales conséquences.....	105
D. Les investissements à la Belgo.....	108
Conclusion.....	111
V. Le déclin de l'industrie papetière en Mauricie et les conséquences sur son milieu.....	113
Conclusion.....	124
Conclusion générale.....	125
 ANNEXE	 1
Les nombreuses fusions menant à la création de la Consolidated-Bathurst.....	129
 ANNEXE	 2
L'ensemble des usines de la Consolidated-Bathurst (1987).....	130
 BIBLIOGRAPHIE.....	 131

LISTE DES TABLEAUX ET DE FIGURES
Tableaux

Les hommes de pouvoir au cours de l'histoire de la Consolidated-Bathurst.....	41
Les membres du conseil d'administration de 1968 et leurs statuts professionnels.....	42
Les membres du conseil d'administration de 1988 et leurs statuts professionnels.....	43
Comparaison entre les deux secteurs industriels concernant les ventes nettes et les bénéfices d'exploitation (1978-1988).....	46
Le bilan financier de la Consolidated-Bathurst de 1968 à 1981.....	48
Le bilan financier de la Consolidated-Bathurst de 1982 à 1988.....	49
Le nombre d'employés de la Consolidated-Bathurst entre 1968 et 1988.....	50
Le conseil d'administration de Stone Container Corporation de 1989 et leurs statuts professionnels.....	56
Le conseil d'administration de Corporation Stone-Consolidatedde 1995 et leurs statuts professionnels.....	56
Les états financiers de la Stone Container Corporation et de sa filiale Stone-Consolidated de 1989 à 1995.....	60
Le nombre de travailleurs œuvrant pour la Stone Container Corporation (1989-1992) et la Stone-Consolidated.(1993-1996).....	61
Conseil d'administration de 1997.....	65
Conseil d'administration de 2005.....	65
Les états financiers de l'Abitibi-Consolidated de 1997 à 2006.....	70
Le conseil d'administration de l'AbitibiBowater et le statut professionnel de ses membres, en 2007.....	76
Les états financiers de l'AbitibiBowater, en 2007.....	77
Le type de production faite à la Belgo de 1998 à 2006.....	86
La production totale faite par la Belgo et par les autres papetières de la société entre 1998 et 2007 (en milliers de tonnes).....	88
Les principaux lieux d'exportation du papier journal entre 1974- 2007.....	89
La vente de papier journal sur le marché international de 1998 à 2006.....	92

Figures

Organigramme industriel de la Consolidated-Bathurst.....	45
Organigramme de la Stone-Consolidated.....	58
Les secteurs d'activités de l'Abitibi-Consolidated.....	68

Introduction générale

La Mauricie a été considérée comme la capitale mondiale des producteurs de papier journal au cours de la première moitié du 20^e siècle. À cette époque, cette industrie florissante faisait la fierté d'une région. Plusieurs entreprises sont venues s'installer dans la vallée du St-Maurice. Les années 1970 marquent toutefois le début d'un ralentissement des activités commerciales de cette industrie. Ce ralentissement a fini par susciter des changements structurels dans le secteur. Le paysage industriel de la Mauricie a été bouleversé à quelques reprises à partir des années 1990. En effet, deux usines à Trois-Rivières ont cessé les activités dans le secteur papetier. La première qui a fermé ses portes fut la CIP, en 1992. La deuxième à avoir subi le même sort fut la Tripap, en 2000.

L'usine shawiniganaise Belgo a elle aussi été victime de cette conjoncture. Si, de 1967 à 1989, elle a évolué dans le groupe Consolidated-Bathurst, par la suite elle a été intégrée à trois groupes successifs pour enfin fermer ses portes en 2007.

Il serait facile d'attribuer cette fermeture à la seule conjoncture économique. Et cependant, tout au long de son existence, la Belgo a traversé des conjonctures qui étaient tout aussi difficiles, sinon plus. Notre approche va consister à chercher des éléments de réponse dans un temps plus long, car nous soupçonnons que le sort de la Belgo relève plus de politiques à long terme que de la conjoncture proprement dite. Est-il possible de déterminer certains événements, certaines décisions pouvant mener à cette fermeture ? La vallée du St-Maurice a-t-elle toujours conservé les attraits qui ont poussé les papetières à venir s'y installer? La Belgo a-t-elle eu les investissements nécessaires pour avoir le meilleur rendement possible ? Quel rôle ont

joué les gouvernements pour aider les établissements régionaux ? Quelle a été la part des fusions des entreprises sur le sort de l'usine ? De quelle manière la Belgo et les autres usines des groupes fusionnés se sont intégrées dans les nouvelles entités? Les problèmes financiers de l'industrie papetière sont-ils liés seulement à ce secteur ou à l'ensemble de l'industrie forestière ? Quelles sont les répercussions de la fermeture de la Belgo dans la région mauricienne ?

Cette étude concerne l'histoire économique de la Mauricie au 20^e siècle. Elle touche les domaines de l'économie et de l'environnement. L'historiographie traitant de l'histoire papetière de la région mauricienne est encore limitée, en particulier pour la période postérieure à 1960. Les ouvrages spécialisés portent surtout sur le démarrage de cette industrie au début du 20^e siècle. On peut mentionner le mémoire d'Alain Dion sur le démarrage de l'industrie papetière en Mauricie. Il faut aussi noter la contribution de travaux concernant les débuts de certaines usines spécifiques. André Lafrance expose le démarrage de la Belgo entre 1900 et 1925. Robert Parent explique l'histoire économique et sociale de la Wayagamack entre 1910 et 1929. Jorge Norsi a étudié le démarrage de la Laurentide de 1887 à 1928. . Pour ce qui concerne le déclin de cette industrie, on retrouve peu de publication. Toutefois, certaines publications gouvernementales font état de la décroissance de cette industrie. Ce mémoire est un travail d'exploration. Ce sera surtout une tentative pour expliquer les raisons menant à la fermeture de Belgo et par ricochet celle d'autres papetières dans la région mauricienne.

Il faut noter des situations similaires ont été observées, car la situation de Shawinigan n'est pas unique au Québec. Au tournant du 21^e siècle, la conjoncture

économique est plus difficile et les corporations cessent les opérations de leurs activités. Les conséquences sont désastreuses pour certaines communautés. Parfois, ces usines représentent la seule source de revenue de certaines cités. Ces communautés doivent vivre une période de transition et d'élaborer de nouvelles stratégies d'affaire. Dans cette situation délicate, Trois-Rivières a développé de nouveaux champs d'intérêt pour développer son industrie. Des cas similaires ont aussi été observés à Mont-Rolland, à Chandler et à Thurso. Ces trois communautés mono-industrielles ont fait face à la fermeture de leurs usines. Plusieurs similitudes existent entre ces localités, en raison des activités industrielles développées sur leurs territoires. Shawinigan n'est pas la seule ville mono-industrielle à vivre cette situation douloureuse.

Le choix de la période retenue pour notre étude est loin d'être arbitraire. L'année 1967 marque un tournant pour la Belgo. Cette papetière sera administrée par une nouvelle société connue sous le nom de Consolidated-Bathurst. Cette période marque aussi le début du déclin pour cette entreprise. Plusieurs stratégies ont été mises en place par la suite pour permettre la survie de l'usine et de l'ensemble des actifs de la société, mais elles ont abouti à la fermeture de 2007.

La documentation traitant de ce sujet reste limitée. Bien des dossiers, en raison de la période récente que nous étudions, ne sont pas disponibles sous forme d'archives. Tout de même, il est possible de diviser le corpus en cinq catégories. De cette façon, il est plus facile de comprendre la provenance et la pertinence des sources écrites.

Premièrement, une grande partie des sources provient des *rapports annuels* des sociétés mères. Ils demeurent d'excellentes sources d'information pour connaître les bilans financiers et les objectifs visés de l'entreprise. Les résultats financiers sont avancés par les sociétés et ils sont retransmis à leurs actionnaires. Certes, ils ont tendance à embellir la situation, à simplifier les explications. Toutefois, ils rendent bien l'esprit des décisions prises par les groupes. Pour la Consolidated Bathurst, il est possible de récupérer l'ensemble des rapports annuels à l'Université Laval et aux Hautes Études Commerciales (HEC). Toutefois, il n'a pas été possible d'examiner tous les rapports annuels de la Stone-Consolidated. Les rapports disponibles sont ceux de 1989, 1992 et 1995. Ces rapports se retrouvent à l'Université Laval et à l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC). Plusieurs décisions furent prises par la Stone Container Corporation, dont le siège social est à Chicago. Par conséquent, certaines données m'ont échappé. Malgré tout, on a une vue d'ensemble sur la santé financière de cette société. Finalement, tous les rapports annuels de l'Abitibi-Consolidated et d'AbitibiBowater sont disponibles à la bibliothèque de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR).

Deuxièmement, les quotidiens québécois et régionaux, et notamment *Le Nouvelliste* et *Le Devoir*, sont d'excellentes sources factuelles. Ils exposent les changements touchant les cadres administratifs ou productifs de la papetière. Donc, ces publications demeurent des sources crédibles pour comprendre les visées de l'industrie.

Troisièmement, il faut tenir compte des études universitaires. Divers ouvrages exposent cette progression industrielle au début du 20^e siècle.

Alain Dion figure parmi les premiers à avoir cerné la progression globale de l'industrie papetière dans la région mauricienne. Dans son mémoire, *L'industrie des pâtes et papiers en Mauricie (1887-1929)*, il énumère les principales usines de la région et les responsables de leur mise en place. Il expose les embûches survenues lors des premières années de production. Il relate aussi les nombreuses fusions qui se sont produites au cours des années 1920. Le but de ces fusions était de limiter la chute rapide des prix du papier et de restreindre les mises de fond tel que l'investissement dans de nouvelles machines. Par conséquent, elles ont permis de mieux traverser la crise.

Ensuite, *L'industrialisation de la Mauricie* de Pierre Lanthier et d'Alain Gamelin est un excellent ouvrage pour identifier les principales industries installées dans la région. Cet œuvre se démarque par ses nombreuses statistiques et par la chronologie d'événements marquant ces industries au niveau local et international. D'ailleurs, tous les changements survenus à la Belgo au niveau structurel, de la productivité et des états financiers y sont relatés pour la période couvrant des années 1900 à 1979. Il explique les fusions à l'aide d'un schéma. Il rapporte aussi l'installation de nouveaux fourdriniers et l'achat de nouvelles concessions forestières. On observe la progression du nombre d'employés jusqu'en 1979. Sans oublier la quantité de papier journal fabriqué entre 1901 et 1979. Cet étude est un excellent outil pour nous documenter concernant la progression industrielle de la Mauricie, et ce, à l'aide de la chronologie et de statistique.

Un troisième auteur est André Lafrance. Il a surtout traité de la partie administrative de la Belgo dans son ouvrage qui s'intitule *Histoire d'une compagnie papetière au Québec : "La Belgo "*(1920-1925). Il explique que la Belgo appartient à des intérêts étrangers, qu'elle est dirigée par un étranger et les équipements s'y trouvant proviennent de l'étranger. Ce mémoire décrit bien l'évolution administrative de cette usine.

En somme, ces ouvrages portant sur l'industrialisation de la Mauricie exposent les événements survenus au début du 20^e siècle. Ils couvrent donc la période antérieure à la présente recherche. Il faut donc leur ajouter d'autres études. L'ouvrage de Jean-Pierre Charland, *Les pâtes et papiers au Québec 1880-1980*, est une excellente source d'information. Il traite de la technologie, du travail et des travailleurs. Sur le plan technique, il nous apprend que les machines type «papriformer» ont été assemblées sur les vieilles fourdriniers pour accroître le rendement. Sur le plan de travail, on note l'apparition de l'informatique et de la robotique dans les aires de production. La conséquence est la réduction de la tâche de travail.

Jean St-Onge souligne les changements survenus dans l'industrie des pâtes et papiers. Son étude s'intitule *Cahiers du Groupe de recherche interdisciplinaire en développement de l'Est du Québec (GRIDEQ)*. Il touche surtout les changements observés dans l'Est du Québec. La partie intéressante de ce texte est la place prise par le gouvernement dans la gestion forestière. Le Livre vert de 1972 remet en question le rôle de l'État dans cette industrie. Ainsi, l'État passe d'un rôle passif à actif dans la stratégie industrielle. Il prend en main la gestion de la forêt privée et

optimise la gestion des ressources forestières. Donc, cette étude est une excellente source pour connaître les actions gouvernementales.

Il est difficile de laisser sous silence un ouvrage que nous devons considérer comme l'un des plus complets traitant de l'histoire de la Mauricie. Cet œuvre, dirigé par René Hardy et Normand Séguin, s'intitule *Histoire de la Mauricie*. Pour ce mémoire, la troisième partie est intéressante pour comprendre la situation socio-économique au début du 20^e siècle. Claude Bellavance et Normand Séguin nous informent sur les différentes activités industrielles pratiquées dans la région. La présence de la Shawinigan Water and Power a grandement facilité la venue de ces usines.

Quatrièmement, nous avons consulté divers travaux d'organismes publics et parapublics. L'Association des industries forestières du Québec expose la situation économique dans un mémoire remis à la Commission parlementaire des Richesses Naturelles et des Terres et Forêts, en 1977. Ce mémoire a pour titre *L'Évolution de l'industrie québécoise des pâtes et papiers*. Il explique la situation du marché. Il évoque certaines pistes de réflexion pour diminuer la consommation d'énergie. Il compare la situation économique de l'industrie québécoise à celle des États-Unis. Il conclut que l'industrie québécoise a un défi à relever pour demeurer concurrentiel. En somme, ce mémoire nous dresse un bilan complet de la situation de l'industrie papetière au Québec.

Une autre étude a été réalisée quinze ans plus tard sur l'évolution de cette industrie et elle a été effectuée par le Ministère des forêts. Elle identifie les obstacles

et les défis à venir pour cette industrie. Certaines pistes de solution sont avancées. On comprend clairement que le coût de production est trop élevé par rapport à la concurrence.

Ce bloc nous permet de comprendre que le gouvernement cherche des solutions à l'aide de commission et il observe l'évolution de la situation. Il a décidé de gérer la forêt publique et il remarque la désuétude des équipements industriels.

Et cinquièmement, les fonds d'archives en tant que tels. Ils sont les plus décevants, car les documents disponibles ne correspondent pas à la période d'étude de ce mémoire. La Bibliothèque et Archives nationales (BAnQ) du Vieux-Montréal a un fonds consacré à la Consolidated Bathurst Incorporated. Il couvre la période de 1900 à 1971. Toutefois, tous les documents touchant à la Belgo sont antérieurs à la période ciblée par ce mémoire. Les documents s'y trouvant proviennent de deux périodes distinctes : les années 1920 et 1950. On y retrouve le livre des comptes, la correspondance, les feuilles de temps, les suggestions, la liste d'acquisition, les entretiens et les réparations effectués, la liste de donation et les chèques de paie. Bref, ce fonds ne correspond pas au cadre temporel de ce mémoire. Il faut aussi noter que certaines archives ont été retournées à l'AbitibiBowater en février 2010.

Ensuite, le fonds Luc Jobin se trouvant à la BAnQ de Québec retrace l'histoire de l'Île d'Anticosti qui a été jadis une possession de la Consolidated Bathurst. Pour l'histoire de la Belgo, ce fonds n'est pas utile.

Puis, le fonds Consolidated Bathurst Incorporated (1916-1974) de la BAnQ du Saguenay regroupe les archives de l'usine Port-Alfred. On apprend la démolition de cette usine au cours de l'année 2006 et 2007. La raison mentionnée pour la démolition est la non-rentabilité de l'usine en raison de ses équipements désuets. Ce fonds a surtout une portée régionale et ne répond pas au champ d'intérêt de notre mémoire.

On retrouve aussi le fonds Stone Consolidated Inc (1840-1992) à la BAnQ de Gatineau. Ce fonds recense surtout les exploitations forestières destinées pour l'industrie papetière dans l'ouest du Québec et le nord-est de l'Ontario. Il comporte les licences d'exploitation, les inventaires forestiers et les plans d'aménagement. Ce fonds ne fait aucunement référence à la Belgo.

Pour mieux comprendre l'intégration d'une usine régionale à l'intérieur du système administratif d'une grande société, nous avons divisé ce mémoire en cinq chapitres. Le premier porte sur le profil historique de la Belgo, afin de rappeler les avantages initiaux de l'usine. Le deuxième touche les changements organisationnels de 1967 à 2007; nous y examinerons les impacts possibles de ces changements sur le devenir de l'usine. Le troisième chapitre aborde la question du marché de la pâte et papier, et en particulier les contraintes apportées par son évolution. Le quatrième expose le volet environnemental et le poids des exigences gouvernementales sur la Belgo. Le cinquième explique la fermeture de l'usine et les conséquences sur Shawinigan et la Mauricie.

CHAPITRE 1 - Le profil historique de la Belgo

À la fin du 19^e siècle, une nouvelle ère industrielle fait son apparition à l'échelle mondiale. La Mauricie devient une région intéressante pour les investisseurs en raison de ses cours d'eau et de l'immense territoire forestier. À partir de ce moment, on remarque l'apparition d'usines à grande dimension près de la rivière St-Maurice. Les nouvelles industries bordant la rivière St-Maurice dans les environs de Shawinigan produisent de l'hydroélectricité, des pâtes et papiers et de l'aluminium.

Cette nouvelle phase industrielle est ponctuée par de nombreux signes qui la différencient de la première industrialisation. Les auteurs de l'ouvrage *Shawinigan : Genèse d'une croissance industrielle au début du XX^e siècle*¹ ont identifié ces nouvelles caractéristiques. Ils ont répertorié sept changements survenus à la suite de cette nouvelle phase d'industrialisation.²

1. L'adaptation à l'usine de nouvelles techniques développées par les sciences universitaires ;
2. De nouveaux usages des ressources naturelles traditionnellement exploitées ;
3. L'éclosion de groupes industriels et financiers au niveau international ;
4. L'intervention des institutions publiques dans la vie économique en tant que législateurs, acheteurs et investisseurs ;
5. Une accélération de l'urbanisation ;
6. Un accroissement des moyens de transport, le chemin de fer, le paquebot et le cargo, permettant une liaison plus rapide et plus fréquente entre les différentes régions du globe ;
7. La croissance d'une classe moyenne professionnelle.

¹ Normand Séguin, René Hardy, Pierre Lanthier et Claude Bellavance. *Shawinigan : Genèse d'une croissance industrielle*. Trois-Rivières, 1985, 61 pages

² *Ibid.* p. 16

Située en périphérie des grands centres urbains, Shawinigan s'est développée pour devenir elle-même un centre urbain très industrialisé.

Dans le présent chapitre, il est important d'identifier les principales phases du développement de la Belgo. De cette manière, il sera plus facile de comprendre les décisions stratégiques prises par cette papetière après 1967.

Ce chapitre est divisé en cinq parties. D'abord, les raisons de l'implantation de la Belgo sur ce site seront exposées. Ensuite, la question de l'administration et des fusions sera étudiée dans le but de confirmer ou d'infirmer certaines similitudes dans les fusions survenues à la fin du 20^e siècle. Les principaux avantages obtenus par les investisseurs seront analysés, par la suite. Puis, la question des investissements faits dans l'usine pour améliorer son rendement au cours de son histoire. Enfin, la relation entre la Belgo et son milieu environnant.

A. L'implantation de la Belgo

La Mauricie est une région de l'hinterland³. Comme d'autres de nature comparable, elle a été favorisée par des investissements massifs au cours de la seconde révolution industrielle. Les investisseurs recherchent les territoires avantageux par l'abondance de ressources naturelles comme le bois et l'eau. Les raisons du choix de ce site seront, d'abord, analysées. Ensuite, les difficultés rencontrées lors du démarrage de cette usine seront étudiées, de même que la gérance de cette usine, qui a été un point majeur pour expliquer son développement. Enfin, le fonctionnement de cette manufacture sera observé.

1. Les raisons de l'implantation sur ce site

Le choix de l'implantation du site industriel n'est pas dû au hasard. Plusieurs éléments ont favorisé l'émergence de la Belgo dans la vallée du St-Maurice. Cette région possède plusieurs attraits intéressants pour l'industrie papetière.

En premier lieu, la fondation de la Shawinigan Water and Power a été un événement majeur pour l'industrialisation de Shawinigan. L'expansion de l'industrie papetière et celle de l'hydroélectricité sont liées l'une à l'autre. L'industrie papetière est une grande consommatrice d'énergie, tandis que la Shawinigan Water and Power cherche à fournir en électricité les usines situées le plus près possible de son site d'exploitation.

Pour ce faire, elle tente d'attirer des entreprises sur la zone industrielle située près de ses installations. Ce type d'entente est avantageux pour les partis, car le producteur obtient un revenu stable et l'acheteur reçoit un tarif privilégié en raison de la proximité du site d'exploitation de l'hydroélectricité. Cette stratégie attire des

³ Normand Brouillette. *Le développement industriel d'une région proche hinterland québécois : La Mauricie, 1900-1975*. Thèse de doctorat (géographie), Université McGill, 1983

financiers belges associés à la Banque d'Outremer de Bruxelles. Ce groupe souhaite implanter une usine de pâtes et papiers sur le territoire canadien. Ferdinand C. Van Bruyssel a été mandaté pour trouver le futur site de production. Il a précédemment occupé le poste de consul pour les Belges à Québec. Son choix s'arrête sur Shawinigan. De là, les financiers belges en sont venus à une entente avec la Shawinigan Water and Power. La signature du contrat a eu lieu le 9 août 1900 et la Shawinigan Water and Power s'engage à fournir 15 000 chevaux-vapeurs, dont 8 000 pour le 1 mai 1901.

2. Les difficultés observées lors du démarrage

La construction de l'usine a débuté en 1900. Dès ce moment, des difficultés sont apparues sur le chantier. L'édification du bâtiment se faisait très lentement. Le financement prévu pour les travaux a été entièrement utilisé et l'usine était loin d'être achevée. La Banque d'Outremer a réagi par l'envoi d'Hubert Biermans sur le site pour liquider tous les actifs. Or, ce dernier constate l'immense potentiel de cette usine. Pour cette raison, il convainc les investisseurs d'injecter de nouvelles sommes d'argent dans le projet. À la fin de 1901, les bâtiments sont achevés et l'installation de 24 meules et de 13 machines humides a été complétée. La capacité de production est de 100 tonnes de pâte mécanique par jour. En réalité, la Belgo Canadian Pulp and Paper fabriquera 65 tonnes de pâte par jour⁴. Elle doit composer avec des problèmes externes : le prix de revient est plus élevé que prévu, la grève des débardeurs du port de Québec prive le départ des marchandises vers l'Europe, des incendies ont été très destructeurs dans les milieux forestiers et le prix de la pâte a chuté. La conséquence directe de ces événements a été la perte financière de 1 250 000 francs belges, et ce,

⁴ Alain Dion. Op. cit., p. 56

pour les six premiers mois d'opération. André Lafrance, dans son mémoire *Histoire d'une compagnie papetière au Québec : la Belgo*, explique que les débuts difficiles de cette entreprise par « un manque de prévision dans l'estimation des coûts de construction et d'opération »⁵.

Encore une fois, les investisseurs cherchent à protéger leurs investissements. Pour restreindre les pertes financières, les investisseurs décident d'abandonner le projet. Biermans est en quête de solutions pour résoudre ces problèmes financiers. En 1902, il opte pour l'agrandissement de l'usine dans le but de recevoir des machines à papier. Les actionnaires refusent d'octroyer de nouvelles sommes d'argent. Face à ce refus, Biermans décide de créer, en 1903, une nouvelle entité : la «Société Fermière». Les investisseurs belges se gardent le droit de racheter les installations à condition que cette société fasse un profit de 50 %. Biermans loua l'entreprise et il y installa une machine fourdrinier de 128 pouces de large. Cette usine est alors devenue rentable.

Les Belges ont repris le contrôle de cette usine. Après ce rachat, le nouveau nom officiel est la Belgo Canadian Pulp Company. À partir de ce moment, la Belgo continue son expansion et devient prospère. Il faut noter qu'elle change de nom à quelques reprises. Après la Première Guerre mondiale, elle devient la Belgo Canadian Pulp and Paper. Cette décision est une question d'affaires, car les Belges veulent éviter de payer de l'impôt au Canada et en Belgique. Ainsi, cette société est devenue officiellement canadienne.

En 1921, la Banque d'Outremer a vendu cette usine dans le but de profiter d'un taux de change avantageux. Les nouveaux propriétaires choisissent un nouveau

⁵ André Lafrance, *Histoire d'une compagnie papetière au Québec : la Belgo (1900-1925)*. Mémoire de maîtrise (sociologique), Université du Québec à Montréal, 1977, p. 107

nom : la Belgian Industrial Company. Biermans s'est montré défavorable à la vente des actifs par les Belges. Sous le nouveau règne, Biermans reste à la tête de l'usine. L'usine change à nouveau son appellation à la suite de l'expansion de 1923 : la Belgo Canadian Paper Company Limited. Enfin, à partir de 1925, cette société est entraînée dans d'importantes fusions.

3. Le fonctionnement

Lors du démarrage, les dirigeants ont prévu de produire uniquement de la pâte mécanique. Ils ont procédé de cette manière pour les deux premières années d'opération⁶. La grande partie de cette pâte est expédiée en Angleterre et plus précisément à la papeterie Edward Lloyd Ltd. Par la suite, Biermans propose aux actionnaires de modifier les équipements pour produire du papier journal. Cette fabrication a débuté en mars 1904 pour le marché étranger. La production est expédiée en Angleterre, en Afrique du Sud et en Australie. La demande de papier journal continue à s'accroître, ce qui explique les investissements pour de nouveaux équipements, ce dont il sera question plus loin.

B. Les fusions

Au milieu des années 20, la Belgo a été impliquée dans plusieurs fusions du secteur papetier. Déjà, certaines ententes avaient été réalisées pour favoriser ce rapprochement. Un article dans *Le Nouvelliste* suggère que les ententes sur le flottage du bois auraient permis à ces entreprises de se rapprocher.⁷ Le contexte des années 1920 explique davantage cette nouvelle stratégie des papetières.

⁶ Alain Dion, op cit. p.56

⁷ *Le Nouvelliste*, 12 avril 1924, pris dans Alain Dion, op. cit., p. 96

Ce secteur d'activité a connu une période prospère après la Première Guerre mondiale. Cette prospérité a permis aux usines d'investir dans de nouvelles installations. Entre 1919 et 1927, 82 nouvelles machines ont été installées en Amérique du Nord, dont 63 au Canada. Par conséquent, le Canada est devenu le plus important producteur de papier au monde. D'un autre côté, ces investissements massifs dans l'ajout de nouveaux équipements ont causé une surproduction. Par conséquent, le prix du papier à la tonne est passé de 75\$ à 65\$ au cours de la période de 1924 à 1926.⁸ Un autre effet pervers de cette action a été la chute du taux de profit. Cette baisse est due à la chute du prix du papier sur le marché américain et les investissements massifs dans les usines. Selon Gilles Piédalue, le taux de profit, de 39,61% en 1920, passe à 18,17% en 1925 et à 12,44% en 1930. Cette dégringolade se poursuit en 1933, car ce taux se situe à 7,65%.⁹ En gros, cette chute de profit a été un argument de taille pour expliquer le processus de fusions des papetières dans la vallée du St-Maurice.

La première fusion a eu lieu en 1925. Elle a impliqué la Belgo et la St-Maurice Paper. Cette union a fait naître la St-Maurice Valley Corporation. Le responsable de cette fusion est le groupe financier Holt-Gundy, par l'intermédiaire de la Consolidated Investment Corporation. Il a acquis les actifs de la St-Maurice Paper et obtenu 85% du capital-actions de la Belgo par une transaction boursière.

De nouvelles négociations ont débuté pour intégrer la Laurentide Company Limited dans la nouvelle société fusionnée. J.H. Gundy est responsable de cette démarche. Le 11 janvier 1928, la fusion est devenue réalité sous le nom de Canada

⁸ Thuribe Belzile, « L'industrie du papier dans la province de Québec », *L'actualité économique*, VII, juin-juillet 1931, p. 100 pris dans Alain Dion, op. cit., p. 95

⁹ Gilles Piédalue, « Les groupes financiers et la guerre du papier journal au Canada », *R. H.A.F.*, vol29, n°3, décembre 1975, p. 228

Power and Paper Corporation. Le groupe Holt-Gundy poursuit ses négociations pour intégrer de nouvelles usines dans sa société. En septembre 1929, la Wayagamack Pulp and Paper Company et la Port Alfred Pulp and Paper Corporation ont été incorporées dans cette société.¹⁰

La stratégie du groupe financier Holt-Gundy à travers ces fusions vise à réduire la chute du prix de vente pour le papier journal et à restreindre les mises de fonds. Il en résulte qu'aucune machine à papier n'a été installée dans les usines de cette société entre 1926 et 1946. Quatre des sept papetières de la Vallée du St-Maurice sont sous le contrôle de la Canada Power and Paper Corporation.

Au cours des années 1950, on note l'élaboration de nouvelles stratégies. La principale raison vient d'une chute marquée de la vente de papier journal. À partir de 1957, la compagnie cherche à améliorer la qualité du papier, diminuer ses coûts de production et accroître la productivité de ses employés. En 1960, la société cherche à diversifier sa production. Elle fait l'acquisition de quatre usines spécialisées dans la fabrication de sac de papier. Deux de ces usines se situent au Québec, une autre en Ontario et la dernière en Colombie-Britannique. Sans oublier qu'une nouvelle usine sera construite à Calgary, en 1965.

Cette stratégie de diversification se poursuit, la compagnie fait l'acquisition d'une manufacture de sac de plastique et crée une division d'emballage. Elle poursuit son expansion dans l'industrie du sciage dans les régions de l'Outaouais et du Saguenay. Finalement, elle acquiert une usine américaine, la Doeskin Products Inc,

¹⁰ Pierre Lanthier et Alain Gamelin. *L'industrialisation de la Mauricie : Dossier statistique et chronologique (1870-1975)*. Cahier n°6, Trois-Rivières, UQTR, 1981, p. 202

qui fabrique des papiers de soie et hygiéniques. Le but de cette acquisition est de percer le marché américain le secteur des papiers spéciaux.¹¹

Bref, cette corporation cherche à diversifier ses actifs et à améliorer le rendement de ses usines lorsqu'elle constate une chute de la demande de papier journal. Cette diversification s'observe par l'acquisition de nouvelles usines et l'exploitation de nouveaux secteurs d'activité. Cette stratégie est primordiale pour la pérennité de cette société.

B. Les avantages de produire au Québec

Dès le départ, la Mauricie offre d'importants avantages à l'industrie des pâtes et papiers. Les profits des entreprises sont liés en grande partie à quatre facteurs. Ces éléments sont la matière première, l'énergie, les transports et les salaires.

a. Les matières premières

La Mauricie regorge de matières premières intéressantes pour les manufactures de pâtes et papiers. Le bois et l'eau sont deux principaux atouts de la Mauricie. Cette industrie a besoin de ces matières premières pour produire un papier de qualité. Ces deux éléments occupent une place importante dans la fabrication du papier.

Le Québec a la particularité de posséder un vaste territoire forestier. Les essences s'y trouvant sont recherchées par les papetières. La forêt québécoise est surtout dominée par le sapin et l'épinette. Au Québec, on estime à 479 millions de cordes en réserve de ces deux espèces. Par contre, seulement 362 millions de cordes

¹¹ Jean-Pierre Charland, *Les pâtes et papiers au Québec 1880-1980*. Québec. IQRC. 1990. pp. 142-143

sont accessibles.¹² Il faut ajouter que le sud des États-Unis détient une importante réserve de pin. On estime à 620 millions de cordes en 1940.¹³ Par contre, cette variété est moins recherchée pour la production papetière. Bref, le Québec a un avantage marqué concernant les réserves forestières par rapport aux autres régions en Amérique du Nord.

Deux facteurs différenciaient les coûts d'opération et favorisaient le Québec, soit le droit d'affermage et la protection contre l'incendie. Pour le droit d'affermage, il est évalué à 400 \$ le mille carré, au Québec. Ce permis est valable un an et il est renouvelé à la condition que le paiement des rentes foncières et des droits de coupes soient respectés.¹⁴

Pour la protection contre les incendies en forêt, les industries forestières québécoises doivent payer cette taxe à des associations spécialisées. Tandis qu'en Ontario, cette somme est remise à l'État.

Un dernier facteur déterminant est le prix d'une corde de bois écorcée et livrée dans une usine. En 1929, la région la plus rentable est la Côte du Pacifique. Par contre, cette région est éloignée des grands centres de consommation. Il existe une légère différence de 0,15\$ entre l'Ontario et le Québec. Tandis qu'il coûte plus cher d'environ de 3,50\$ de s'approvisionner en Nouvelle-Angleterre comparativement au Québec.¹⁵

¹² John Guthrie. *The newsprint paper industry : an economic analysis*. Harvard University Press, Cambridge, 1941 p. 237, pris dans Alain Dion. *L'industrie des pâtes et papiers en Mauricie, 1887-1929*. UQTR, 1981 p. 104

¹³ *Ibid.*

¹⁴ Alain Dion, op. cit. p. 105

¹⁵ John Guthrie, op. cit., pp. 142 et 149, pris dans Alain Dion, *op. cit.*, p. 108

Un autre avantage observé est la présence de l'eau. Elle est de bonne qualité et en abondance. Une eau limpide permet de produire un papier de haute qualité. Les papetières consomment près de 50 000 gallons d'eau pour une tonne de pâte mécanique au début du 20^e siècle.¹⁶ Cette eau est utilisée dans la production de vapeur.

En somme, le Québec est un endroit attrayant pour les investisseurs, car les matières premières sont abondantes, accessibles et concurrentielles.

b. L'énergie

Les papetières sont de grandes consommatrices d'électricité. La rivière St-Maurice a un débit intéressant pour la construction de centrales hydroélectriques. Le barrage Gouin a été achevé en 1917. Ce projet a régularisé le débit d'eau et triplé la force motrice des turbines. Ainsi, les compagnies d'électricité ont accru leur production le long de la rivière St-Maurice. Ils ont ainsi attiré de nouvelles usines près de leurs sites d'exploitation. En effet, ces dernières offrent des tarifs réduits pour les entreprises situées près de leurs complexes industriels. Le plus bel exemple est la Belgo, car elle est localisée près de la Shawinigan Water and Power.

Par ailleurs, une législation limitant ou même interdisant l'exportation d'énergie hydroélectrique a été adoptée au Québec. En 1925, le gouvernement fédéral a perçu une taxe sur les exportations d'électricité des provinces. La réaction du gouvernement provincial a été, par la suite, d'interdire l'exportation de l'hydroélectricité vers les États-Unis. Par conséquent, il est plus avantageux pour les entreprises de venir s'installer au Québec.

¹⁶ Harry Weston, «Factors determining the location of pulp and paper mills». *Paper industry*. Vol. 8, n°5-6-7-8, 1928 p. 791, pris dans Alain Dion. *op. cit.*, p. 119

c. Le transport

Le transport a aussi joué un rôle déterminant dans la décision finale des investisseurs pour le choix du futur site. La proximité des principaux centres de consommation de papier journal réduit le coût d'acheminement des marchandises. D'ailleurs, les principaux lieux de vente se trouvent dans le nord-est des États-Unis. La Mauricie a l'avantage de posséder trois moyens transports distincts et efficaces.

Le chemin de fer est un moyen de transport très utilisé par les papetières. Il existe une forte rivalité entre les différents transporteurs. Des ententes sont conclues entre les transporteurs et les papetières. Dans ces ententes, les tarifs sont unifiés pour une même destination pour les usines d'une même région géographique. Les quatre régions retenues dans l'entente sont Grand-Mère, le Maine, le nord de l'État de New York et la rivière Fox. Le Québec paie légèrement plus cher pour le transport. La principale raison est son éloignement des grands centres urbains américains. Dans le cas de Trois-Rivières, le frais de transport, pour l'envoi de marchandise à New York, passe de 3,60\$ à 6,80\$ au cours de la période 1912 à 1928.¹⁷ Donc, il y a une inflation au cours des années.

Un autre moyen utilisé par les papetières est le transport par bateau. Trois-Rivières possède un port en eau profonde. Ce type de transport a été de plus en plus exploité à partir de 1924. On observe une hausse marquée des expéditions par bateau entre 1927 et 1935. En fait, les expéditions sont passées de 5% à 26 % au cours de cette période.¹⁸ De plus, certaines papetières ont érigé leurs propres quais en eau

¹⁷ Alain Dion, *op. cit.*, p. 126

¹⁸ *Ibid* p. 128

profonde. De cette manière, la C.I.P. et la Wayagamack ont la possibilité de recevoir des matières premières et d'expédier les produits finis.

Un dernier moyen utilisé est le transport par flottage. La rivière St-Maurice donne la possibilité de transporter les billots de bois à peu de frais. Plusieurs affluents se déversent dans la rivière St-Maurice. Ce réseau hydrographique couvre une grande partie du territoire mauricien. Les cours d'eau étaient aussi utilisés pour emmagasiner les billots. Il faut savoir que l'eau présente un excellent moyen pour nettoyer les billots et d'attendrir le bois. L'une des conséquences est l'augmentation de la pollution dans la rivière St-Maurice. Les manufactures vidangent aussi leurs eaux usées dans la rivière. Ce problème préoccupe peu la population et les gouvernements au début du 20^e siècle.

d. Les salaires

Un autre aspect recherché par les investisseurs est la présence d'une masse de travailleurs à bon marché. Les papetières sont à la recherche de deux types de journaliers. Le premier travaille dans le secteur forestier et le second est manœuvre à l'usine.

Au départ, les employés forestiers sont majoritairement des cultivateurs. Ils profitent de la saison hivernale pour accroître leurs revenus familiaux. Ils sont dociles, compétents et travaillants. Ils sont payés à la corde de bois coupée et mesurée. Au début des années 20, leurs salaires se situent entre 35\$ et 40\$ par mois. En 1923, une pénurie de bûcherons a été observée. Pour contrer ce manque, les salaires ont été haussés jusqu'à 60\$ par mois dans la vallée du St-Maurice.¹⁹ Ils ont

¹⁹ *Ibid* p. 131

dû engager des citadins moins expérimentés et moins dociles. Donc, on observe un changement dans ce corps de métier. Les nouveaux candidats peuvent travailler à l'année tandis que les cultivateurs retournent à leurs activités à la fin de la saison morte.

Pour les employés en usine, les salaires octroyés au Québec sont moindres que ceux versés dans les autres régions productrices de papier. Quelques explications ont été avancées pour motiver ces salaires. L'une des causes mentionnées est le fait que les ouvriers ont hésité à adhérer à un syndicat. Une autre justification est l'abondance de travailleurs non spécialisés dans la région mauricienne, justifiant cette disposition des travailleurs à accepter un moindre salaire par rapport aux autres régions productrices en Amérique.

D. Les investissements

Pour accroître la production, plusieurs investissements ont été réalisés au cours du 20^e siècle. Ces investissements concernent l'achat de nouveaux équipements ou l'amélioration du procédé de fabrication. Pour la Belgo, les investissements ont été faits en trois phases. La première phase porte sur l'investissement de nouveaux équipements, la seconde se rapporte aux agrandissements de l'usine et la troisième touche la modernisation des équipements.

Au cours de son histoire, la Belgo a investi des sommes importantes pour l'installation de nouvelles machines à papier de type fourdrinier. L'installation de la première machine à papier d'une largeur de 128 pouces a eu lieu en 1903. Pour y

arriver, la compagnie a transformé les séchoirs à pâte en fourdrinier. La production de papier journal a débuté en 1904.²⁰

En 1906, la demande est grandissante et deux nouvelles machines sont commandées. La deuxième machine mesure 128 pouces de large et porte la marque de Black & Clawson. À la fin de la même année, une troisième machine est fonctionnelle. Cette dernière arbore la marque de Pusey-Jones et elle est d'une largeur de 152 pouces. Dans le but d'alimenter ces nouvelles machines, de nouveaux broyeurs ont été installés. Ces ajouts ont haussé la production de pâte jusqu'à 150 tonnes par jour.²¹

Une quatrième machine a été commandée en 1914. En raison de la guerre, sa livraison a été retardée. Elle a commencé à fonctionner en 1916. Cette machine provient de la compagnie Charles Walmsley et elle a une largeur de 202 pouces. Pour alimenter cette machine, un troisième lessiveur a été aménagé dans le moulin à pâte à sulfite. Ce lessiveur a doublé la production de pâte en 1917.²²

En 1920, quatre broyeurs ont été installés pour répondre éventuellement à la demande de nouvelles machines. Cela nécessite la construction d'une nouvelle usine. Cette éventualité est devenue réalité en 1924 avec la venue de deux fourdriniers. La cinquième machine mesure 218 pouces tandis la sixième a une dimension de 220 pouces.²³

²⁰ André Lafrance, *Histoire d'une compagnie papetière au Québec : la Belgo (1900-1925)*. Mémoire de maîtrise (sociologique), Université du Québec à Montréal, 1977 p. 107

²¹ *Ibid*, p. 108

²² *Ibid* p. 108-109

²³ *Ibid* p.109

En 1926, la direction de la Belgo engage une somme de quatre millions de dollars pour l'agrandissement de son usine, et ce, pour franchir la rivière Shawinigan.²⁴Cet investissement a permis l'ajout des machines 7 et 8. Toutes les deux mesurent 232 pouces de large et elles ont accru la production de 50 %.²⁵

Après ces acquisitions, il faut attendre une trentaine d'année pour que s'ajoute, en 1956, une nouvelle unité de pâte de sulfite visant à réduire de 9,5% la consommation de bois dans la fabrication de papier journal. En 1958, un nouveau procédé à haut rendement pour la fabrication de la pâte chimique a été installé. En 1961, l'ajout de nouveaux équipements dans la chaufferie permet d'utiliser l'écorce comme combustible.

. Enfin, la machine n°9 a été achetée en 1973 à la compagnie E.B. Eddy de Hull Elle a 227 pouces de large. Elle a été modernisée par une double toile jumelée au lieu d'une toile métallique conventionnelle. Cette machine est de type papriformer. Cette modification accroît le rendement de production, car l'eau s'écoule sur les deux surfaces de la fibre. Par contre, elle est montée sur une vieille fourdrinier ce qui ne permet pas l'obtention du plein rendement de cette machine. Malgré tout, ces modifications ont permis à la Belgo de posséder la plus grande machine à papier au niveau mondial.²⁶

La machine n°9 a été le dernier investissement important pour majorer la production. Par la suite, on note, en 1979, l'installation d'un nouveau système de chauffage et de nettoyage de la pâte au coût de 15 millions de dollars²⁷; et en 1989, le

²⁴ Alain Dion. *op. cit.* p. 54 pris dans le *Nouvelliste*, 30 janvier 1926

²⁵ *Ibid* p.110

²⁶ Consolidated-Bathurst. Rapport annuel. 1973

²⁷ Consolidated-Bathurst, Rapport annuel 1979

département de l'expédition, déménagé sur l'ancien site de l'usine Alcan de câblerie et de tréfilerie, est robotisé. Cette robotisation a un impact direct sur les emplois. En effet, le 27 avril 1991, la compagnie fait parvenir 101 lettres annonçant aux employés concernés un licenciement collectif suite à cette modernisation. Cette automatisation est une source de conflit entre l'employeur et le syndicat. En fait, le syndicat veut protéger les emplois, tandis que l'employeur essaie d'accroître son rendement de productivité et le profit qui s'ensuit. Bref, la direction tente de réduire sa masse salariale en limogeant une centaine d'ouvriers sur les 975 travaillant à la Belgo.²⁸

En 1995, une étude a été commandée pour évaluer les possibilités d'introduire une nouvelle machine. À cette période, les quatre machines produisent 870 tonnes papiers par jour. Il ne faut pas oublier que ces machines sont vieillissantes. Selon la direction de la Belgo, la nouvelle machine pourrait fabriquer 500 à 700 tonnes de papier par jour. La direction évalue à 300 millions dollars d'investissement. En 1996, la Firme Sandwell remet son étude sur la faisabilité d'introduire une nouvelle machine dans l'aire de production de la Belgo. Elle conclut qu'il s'agit d'un investissement risqué. Le président de la Stone a commenté cette étude : «elle ne serait tout simplement pas rentable. De plus, nous devons tenir compte des difficultés d'approvisionnement en matières ligneuses et d'un marché nord-américain qui ne nous est pas favorable. »²⁹ En gros, cette annonce oblige la Belgo à produire avec ses vieilles fourdriniers. Pour hausser le rendement, les ingénieurs doivent modifier certaines pièces des fourdriniers.

²⁸ Jean-Pierre Charland. Les pâtes et papiers au Québec 1880-1980 : technologie, travail et travailleurs, Document de recherche n°23, Québec, IQRC, 1990. p. 376

²⁹ *La Presse*. 16 janvier 1996. p. C6

D'autres investissements ont été effectués pour ce qui concerne les agrandissements de l'aire de production. Dès les années 1910, ce site possède plusieurs infrastructures importantes. Des convoyeurs pour les billes et le charbon ont été aménagés pour la réception de ces produits via le train. Un câble aérien transporte des billots au-dessus du St-Maurice à partir de l'Île Melville. D'ailleurs, une scierie appartenant à la Belgo s'y trouve. Quatre ponts ont été construits pour traverser le St-Maurice par la route ou par la voie ferrée. Des funiculaires ont aussi été installés. Sans compter la présence d'une conduite forcée souterraine ayant pour but d'actionner les turbines des défibreuses de l'usine de pâtes mécaniques.

En somme, les dirigeants de la Belgo ont effectué plusieurs investissements au cours du dernier siècle. Ces investissements sont toutefois concentrés dans le temps : avant 1930, puis entre 1955 et 1973. Ils ont pour but s'accroître le rendement de l'usine soit par l'ajout de nouveaux équipements, soit par leur modernisation..

Pour conclure, l'implantation de la Belgo dans la région mauricienne s'explique par la proximité à la fois des ressources naturelles et de la région consommatrice de papier journal. Jusque dans les années 1970, des investissements majeurs ont eu lieu pour accroître sa productivité. Le rendement de l'usine est primordial pour sa survie et celle de la société mère. D'ailleurs, l'une des stratégies employées par la société mère pour accroître ses bénéfices a été l'acquisition de nouvelles usines et la diversification de ses actifs en tentant d'acquérir de nouveaux marchés ou de développer la production de bois d'œuvre. Ces stratégies ont permis la survie de la société.

CHAPITRE 2 - Les changements organisationnels

À partir des années 1970, l'industrie papetière en Amérique du Nord rencontre des difficultés. Pour corriger la situation, les dirigeants planifient de nouvelles stratégies d'affaires et réorganisent l'industrie à coups de fusions. La diversification des produits n'est plus pour eux une priorité. Ils cherchent à se spécialiser dans leurs activités originelles et ils sont prêts à se départir des usines n'oeuvrant pas dans ces dernières.

On peut se questionner sur le fait que cette nouvelle orientation survient par suite des nominations de nouveaux administrateurs ou encore par suite des changements touchant l'ensemble du marché des pâtes et papiers.

Pour mieux comprendre le système administratif et les stratégies employées par ces sociétés, ce chapitre est divisé en trois parties portant une attention sur chacune des fusions. Chaque partie comprend une analyse sur l'administration des sociétés mères, puis un portrait des possessions des entreprises nouvellement fusionnées, et finalement un bilan financier.

A. Consolidated-Bathurst

La Consolidated-Bathurst a été fondée en 1967. Cette nouvelle entité est le résultat d'une fusion de la Bathurst Paper Ltd. et de la Consolidated Paper. À la fin de 1966, un accord a été conclu entre les deux entreprises. Toutes les actions de la Bathurst ont été échangées contre les actions préférentielles à 6% de la nouvelle compagnie. L'entente a été officialisée, entre les deux parties, le 1^{er} octobre 1967.³⁰ Le siège social de cette entreprise se trouve à Montréal. Elle est une filiale de la Power Corporation. Ce consortium a su maintenir la rentabilité de sa filiale, malgré les embûches économiques survenues au cours des années 1970.

1. Les administrateurs

Dans un premier temps, il faut comprendre les raisons qui ont mené Power Corporation à investir dans le secteur des pâtes et papiers. Ce consortium, dont les activités touchent plusieurs régions du Canada, a investi dans des compagnies hydroélectriques au cours des années 1950. Cependant, sa participation demeure minoritaire dans ces compagnies d'électricité. Il a toutefois acquis une participation plus active dans la Compagnie d'électricité de Shawinigan.

Ces investissements ont été faits en vain, car les gouvernements provinciaux considèrent l'électricité comme un service public essentiel pour l'ensemble de la population. Le résultat a été la nationalisation des installations hydroélectriques sur une grande partie du territoire canadien. Entre 1962 et 1964, Power Corporation a vu son portefeuille être liquidé à plus de 80%.³¹

³⁰ Pierre Lanthier et Alain Gamelin. *Op. cit.*, p.210

³¹Power Corporation du Canada. *Histoire d'entreprise*. (Consultée 15 octobre 2011)
<http://www.powercorporation.com/fr/a-propos/histoire-dentreprise/#mutation>

Face à cette situation, les fils des fondateurs de Power Corporation, A. Deane Nesbitt et Peter N. Thompson, ont adopté une nouvelle approche dans leurs investissements. Auparavant, ils investissaient dans un grand nombre d'entreprises, mais tout en conservant un statut d'actionnaire minoritaire. Il est vrai que cette stratégie permettait d'avoir un portefeuille diversifié. La nouvelle stratégie adoptée par Power Corporation est de cibler quelques sociétés, et ce, dans des domaines spécifiques. Ainsi, le groupe a investi massivement dans ces entreprises ciblées pour obtenir la majorité des parts.

Au début de 1968, un autre changement a eu lieu dans l'administration de Power Corporation. En effet, Paul Desmarais devient l'actionnaire majoritaire. La stratégie de ce dernier est «d'améliorer les fonds autogénérés de Power Corporation et d'exercer un contrôle direct sur quelques placements, acquis pour le long terme, dans de grandes entreprises diversifiées pour en améliorer le rendement. En 1971, les deux tiers de l'actif du portefeuille de la Société sont investis dans des filiales d'exploitation, contre moins de 40% en 1968.»³² Les secteurs visés sont les transports, les secteurs financiers, les communications et les pâtes et papiers.

La Consolidated-Bathurst compte sur des administrateurs expérimentés. Au cours de l'histoire de la Consolidated-Bathurst, seulement quelques hommes ont occupé des postes décisionnels. Ces dirigeants occupent les charges de président du conseil d'administration et président et chef de direction. Le tableau suivant présente les hommes ayant siégé à ces postes.

³²Power Corporation du Canada. *Histoire d'entreprise*. <http://www.powercorporation.com/fr/a-propos/histoire-dentreprise/#nouvel-actionnaire-majoritaire>

Les hommes de pouvoir au cours de l'histoire de la Consolidated-Bathurst

Année	Président opérationnel du conseil	Président et chef de direction
1967 à 1970	Georges M. Hobart	Richard A. Irwin
1970 à 1977	Richard A. Irwin	William I. M. Turner Jr
1977 à 1982	Roland Giroux	William I. M. Turner Jr
1982 à 1988	T. Oscar Strangeland	William I. M. Turner Jr
1988 à 1989	Guy Coulombe	T. Oscar Strangeland

Source : les Rapports annuels de la Consolidated-Bathurst.1967-1989

Le principal constat observé dans ce tableau est la stabilité dans la hiérarchie de cette compagnie. Georges M. Hobart prend sa retraite le 31 mars 1970. Il a travaillé 25 ans dans cette compagnie et il a aussi occupé le poste de vice-président exécutif, puis de président. Il a accédé au poste de président du conseil, en 1964. En ce qui concerne Richard A. Irwin, il travaille au sein de cette entreprise depuis 1957. Il annonce sa retraite le 26 août 1977. Par contre, il continue à être actif à l'intérieur du conseil d'administration jusqu'en 1979. Son successeur, Roland Giroux, a fait ses preuves dans un autre secteur d'activités. En effet, ce nouveau président opérationnel du conseil est un ancien président et membre d'Hydro-Québec. William I. M. Turner Jr a démissionné de son poste en septembre de 1988. Avant d'accéder à ce poste décisionnel, il était à la présidence de Power Corporation. Sa carrière a été marquée par la réussite, car la compagnie a connu une forte croissance et il a poursuivi l'expansion de la société sur le plan international. T. Oscar Strangeland a été promu au poste de Président opérationnel du conseil. Puis, il a occupé le poste de Président

et Chef de direction jusqu'au moment que la Consolidated-Bathurst a fusionné ces activités avec la Stone. Il était le vice-président dans le secteur des pâtes et papiers.

Guy Coulombe a occupé ce poste quelques mois et il a permis la transition avec la nouvelle administration. Il est donc le dernier à avoir brigué le poste de Président opérationnel du conseil dans l'histoire de la Consolidated-Bathurst. Il a une formation de sociologue. Son expérience provient surtout du secteur public. Entre 1973 et 1988, il a occupé les fonctions de secrétaire du Conseil du Trésor (1973 à 1975), de secrétaire général du Conseil exécutif du Québec (1975 à 1978), de président de la Société générale de financement (1978 à 1981) et de président d'Hydro-Québec (1982 à 1988).³³ Il est clair que Guy Coulombe a été choisi pour ce poste en raison de son expérience dans les secteurs administratifs.

L'analyse du conseil d'administration en 1967 et 1988 permet d'observer une ligne directrice pour ce qui concerne la stabilité et le milieu d'où proviennent ces membres.

Les membres du conseil d'administration de 1968 et leurs statuts professionnels

John B. Aird	Associé, Edison, Aird & Berlis (Toronto, Ont.)
Edward G Byrne	Avocat et procureur (Bathurst N.-B.)
Aristide Cousineau	Président, René T. Leclerc inc (Montréal, Qc)
Paul Desmarais	Président du conseil et directeur général, Power Corporation of Canada, limited (Montréal, Qc)
G. Arnold Hart	Président du conseil et directeur général, Banque de Montréal (Montréal, Qc)
George M. Hobart	Président du conseil (Montréal, Qc)
Richard A. Irwin	Président et directeur général (Montréal, Qc)
William S. Kirkpatrick	Président du conseil et directeur général, Cominco Ltd. (Montréal, Qc)

³³ Jacqueline Cardinal et Laurent Lapierre. *Guy Coulombe : le goût du pouvoir public*. Québec. Presses de l'Université du Québec. 2011. p. 2

Peter M Laing	Associé, Smith, Davis, Anglin, Laing, Weldon & Courtois (Montréal, Qc)
Herbert H Lank	Président du conseil, Du Pont du Canada, Limitée (Montréal, Qc)
A. Searle Leach	Président du conseil, Federal Grain, Limited (Winnipeg, Man.)
Anson C. McKin	Industriel (Montréal, Qc)
A. Deane Nesbitt	Président du conseil, Nesbitt, Thompson et cie, Limitée (Montréal, Qc)
Lucien G. Rolland	Président et directeur général, Compagnie de Papier Rolland, Limitée (Montréal, Qc)
Peter N. Thompson	Vice-Président du conseil, Power Corporation of Canada, Limited (Montréal, Qc)
William I. M. Turner, Jr	Président, Power Corporation of Canada, Limited (Montréal, Qc)

Source : Rapport annuel de 1968, p. 1

Les membres du conseil d'administration de 1988 et leurs statuts professionnels

Pierre Arbour	Président, Alkebec Inc. (Montréal, Qc)
Robert A. Bandeen	Président et chef de la direction, Cluny Corporation (Toronto, Ont)
Douglas A. Berlis	Avocat-conseil, Aird & Berlis (Toronto, Ont.)
David F. Buchanan	Directeur du service des placements, Kuwait Investment Office (Londres, Angleterre)
James W. Burn	Vice-Président du conseil, Power Corporation of Canada (Montréal, Qc)
Jean Chrétien	Avocat conseil, Lang Michener Lash Johnson (Ottawa, Ont)
Pierre Côté	Président du conseil, Celanese Canada Inc. (Montréal, Qc)
Guy Coulombe	Président et chef de l'exploitation de la société (Montréal, Qc)
André Desmarais	Vice-président, Power Corporation of Canada (Montréal, Qc)
Paul Desmarais	Président du conseil et chef de la direction, Power Corporation of Canada (Montréal, Qc)
A. Frank Knowles	Président et chef de l'exploitation, Power Corporation of Canada (Montréal, Qc)
William D. Mulholland	Président du conseil et chef de la direction, Banque de Montréal (Toronto, Ont)
Michel Plessis-Bélair	Premier vice-président, finance et administration, Power Corporation of Canada (Montréal, Qc)
Kenneth A. Randall	Administrateur de sociétés (Williamsburg, Virginie)
The Viscount Rothermere	Président du conseil, Daily Mail and General Trust p.l.c. (Londres, Angleterre)

Peter J. Saunders	Directeur des finances, Daily Mail and General Trust p.l.c. (Londres, Angleterre)
Jean Simard	Vice-président, Simcor Inc. (Montréal, Qc)
T. Oscar Strangeland	Président du conseil et chef de la direction de la Société (Montréal, Qc)
Peter N. Thompson	Vice-président du conseil et président, West Indies Power Corporation Limited (Nassau, Bahamas)
William I. M. Turner, Jr	Président du conseil et chef de la direction, Corporation industrielle PCC, (Montréal, Qc)

Source : Rapport annuel 1988, p. 6

On remarque, dans un premier temps, que le nombre d'administrateurs est passé de 16 à 20. Par ailleurs :

- La majorité des administrateurs proviennent du Québec.
- Ils sont des professionnels : avocats, industriels et financiers
- La mainmise de Power Corporation of Canada sur cette entreprise est prédominante, en raison du nombre de membres provenant de cette société.
- L'internationalisation de Consolidated-Bathurst a eu son influence, car plusieurs membres du conseil d'administration sont d'outre-mer. On notera en particulier la présence de deux groupes, Associated Newspapers Ltd, à la tête de nombreux journaux britanniques depuis 1905; et Kuwait Investment Office, une entreprise anglaise qui gère des fonds appartenant au Koweit depuis 1953. Ces deux entreprises sont les principaux partenaires financiers de Power Corporation dans ses investissements internationaux.³⁴
- Certains membres du conseil d'administration sont présents sur les deux tableaux : Paul Desmarais, Peter N. Thompson et William I. M. Turner, Jr.
- Certaines firmes sont représentées sur les deux tableaux avec des administrateurs différents : Banque de Montréal et Aird & Berlis
- John B. Aird a démissionné de son poste d'administrateur et il a été remplacé par son associé, Douglas A. Berlis, le 29 août 1980. Cette démission s'explique par la nomination de Aird au poste de lieutenant-gouverneur dans la province ontarienne.³⁵

³⁴ <http://www.kia.gov.kw/En/KIO/About/Pages/default.aspx> et <http://www.dmgmedia.co.uk/>

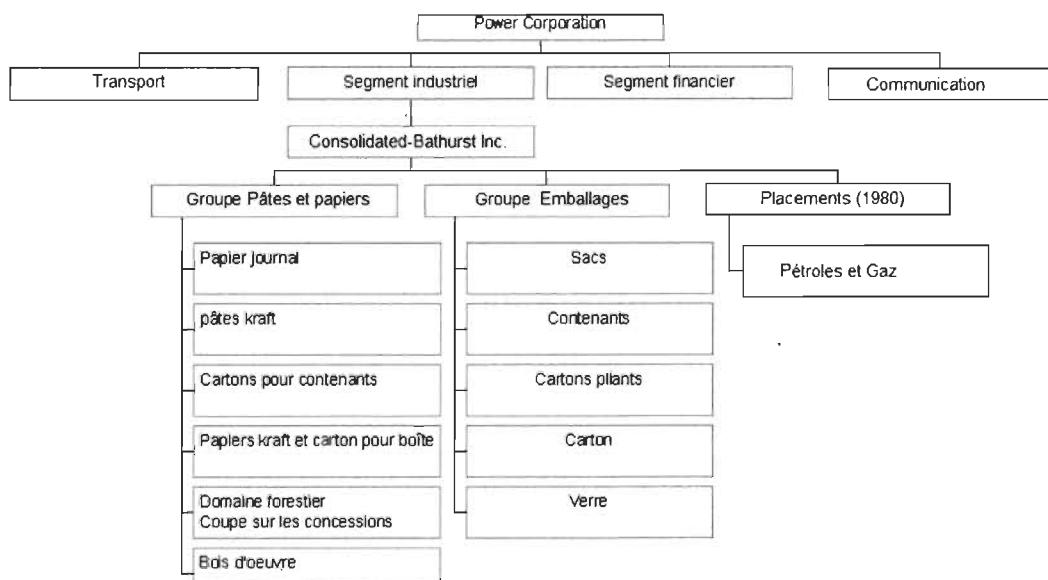
³⁵ Consolidated-Bathurst, Rapport annuel, 1980, p. 6

Il est important de mentionner la stabilité du conseil d'administration; certains membres ont été présents tout au long de l'histoire de la Consolidated-Bathurst. Il faut noter la présence d'individus qui se sont démarqués et qui ont influencé la vie politique canadienne. En effet, John B. Aird a été nommé au poste de lieutenant-gouverneur de l'Ontario et Jean Chrétien a été élu Premier ministre du Canada, en 1993.

2. L'ensemble des possessions de la société

Les actifs de la Consolidated-Bathurst sont regroupés dans deux secteurs distincts : le groupe des pâtes et papiers et le groupe des emballages. Le tableau suivant présente l'organigramme de la Consolidated-Bathurst, de 1968.

Organigramme industriel de la Consolidated-Bathurst



Source : Rapport annuel de la Consolidated-Bathurst, 1968 et 1980
 Power Corporation du Canada. *Histoire d'entreprise*,
<http://www.powercorporation.com/fr/a-propos/histoire-dentreprise/#nouvel-actionnaire-majoritaire>

En premier lieu, le secteur des pâtes et papiers est composé exclusivement de manufactures nord-américaines. Cette exclusivité territoriale a pris fin en 1981. Le groupe a acquis une usine de Bowater à Ellesmere Port, au Royaume-Uni. Cette acquisition a pour but d'accroître le potentiel de vente sur le territoire européen. Cette volonté de s'internationaliser existe déjà dans le secteur des emballages. Une division allemande, Europa Carton AG, est affiliée à la Consolidated-Bathurst depuis 1967.³⁶

Par ailleurs, on observe une diversification de la production de la Consolidated-Bathurst. Cette diversification a permis de traverser certaines conjonctures difficiles, comme les crises pétrolières des années 1970. Au cours des années, les ventes nettes des deux secteurs atteignent des montants comparables. Malgré tout, le secteur des pâtes et papiers est beaucoup plus rentable. Le tableau suivant expose les huit dernières années de la Consolidated-Bathurst.

Comparaison entre les deux secteurs industriels concernant les ventes nettes et les bénéfices d'exploitation (1978-1988)							
		1978	1980	1982	1984	1986	1988
Groupe Pâtes et papiers	Ventes nettes	523,0 \$	698,8 \$	701,2 \$	896,6 \$	1 097,9 \$	1 414,7 \$
	Bénéfices d'exploitation	99,4 \$	186,8 \$	97,0 \$	114,8 \$	179,5 \$	317,7 \$
Groupe Emballages	Ventes nettes	587,9 \$	742,7 \$	813,7 \$	730,9 \$	924,9 \$	1 001,4 \$
	Bénéfices d'exploitation	39,3 \$	47,7 \$	56,0 \$	57,1 \$	75,2 \$	58,6 \$

(en million \$ (devise canadienne et de dollars courants))

Source : Consolidated-Bathurst. *Rapport annuel. 1978-1988*

Ce tableau nous révèle que les ventes nettes des deux secteurs sont semblables. Plus encore, les ventes nettes sont à l'avantage du groupe emballage jusqu'en 1984. Ce changement est dû à une stratégie prise par la Consolidated-

³⁶Consolidated-Bathurst, Rapport annuel. 1980, p. 8

Bathurst quelques années auparavant. Lors de l'acquisition de la Bridgewater, au Royaume-Uni, les administrateurs voulaient conquérir de nouveaux marchés européens. Ces chiffres nous laissent croire que cette stratégie a été efficace. Les ventes nettes n'ont pas cessé de croître.

D'un autre côté, les actionnaires observent davantage les bénéfices d'exploitation. Le tableau permet de conclure que le domaine des pâtes et papiers est beaucoup plus rentable.

Une nouvelle division a été créée en 1980. Elle touche les placements dans les secteurs pétroliers et gaziers. Au cours de l'année 1980, la Consolidated-Bathurst a investi 46,9 millions de dollars dans des entreprises canadiennes. Les dirigeants expliquent les raisons de cet investissement par le fait «de contrebalancer, par le biais des gains et de la plus-value de capital à venir, les augmentations de coûts d'énergie auxquelles devront faire face les exploitations de la Société, soit les usines du groupe Emballages de même que les usines et les scieries du groupe Pâtes et papiers. La note d'énergie payée par la société en 1980 s'est élevée à 105 millions de dollars; même si les efforts soutenus ont été déployés pour favoriser les économies d'énergie, tout porte à croire qu'elle continuera d'augmenter rapidement.»³⁷ Pour eux, il est donc clair que le prix des ressources naturelles va poursuivre sa progression et cet investissement est un moyen d'absorber les pertes futures de leurs Sociétés.

Au total, les administrateurs ont investi dans six compagnies canadiennes : Sceptre Ressources Limited, Sulpetro Limited, Remington ressources Limited,

³⁷Consolidated-Bathurst, *Rapport annuel*, 1980, p. 20

Redgas et C.W.P. & F., Zenith Exploration Compagny, Inc et Alkebec-Joffre Oils Ltd. Ces investissements sont observables sous deux formes. La première est l'achat d'actions de l'entreprise visée. Cette tactique a été utilisée avec la Sceptre Ressources Limited. Le groupe a acheté 1 325 700 actions ordinaires et 276 000 actions privilégiées pour une valeur de 19,8 millions de dollars. Ce qui signifie que la Consolidated-Bathurst détient 18,5% des actions sur le marché.³⁸

L'autre tactique est de s'associer avec des entreprises de moindre importance. Par exemple, la Remington Resources Limited effectue les explorations, tandis que la Consolidated-Bathurst fait l'achat de terrains. Cette dernière a investi 3,5 millions dollars canadiens pour l'acquisition de 5 800 acres en Alberta et en Colombie-Britannique. Elle s'occupe aussi à l'évaluation de ces territoires.³⁹

3. Les états financiers de la Consolidated-Bathurst

Pour bien connaître l'état de santé d'une entreprise, il faut analyser ses états financiers. Nous procéderons à une analyse des bénéfices nets, des dividendes, de la valeur des actions ordinaires et du niveau d'endettement.

Dans un premier temps, une analyse des bilans financiers sera faite pour la période allant de 1968 à 1981. Cette période correspond aux règnes de Hobart, Irwin et Giroux comme directeurs opérationnels du conseil. Il faut ajouter que 1981 représente l'année où la Consolidated-Bathurst s'implante en Europe dans le secteur des Pâtes et papiers.

³⁸*Ibid.* p. 20

³⁹*Ibid.* p. 21

Le bilan financier de la Consolidated-Bathurst de 1968 à 1981

	1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981
Bénéfices nets (en millions \$)	11	12	-11	-49	7	19	62	33	18	23	61	103	122	112
Dividendes (\$)	1	1	0,5	0	0	0	2,25	2	2	2	0,75	1	2	2
Valeur des actions ordinaires (\$)	27,69	28,08	25,36	16,67	17,21	19,52	29,66	31,91	32,1	33	12,79	16,26	19,72	22,48
Endettement (en million \$)	161	171	161	151	133	145	135	164	179	246	228	232	217	346

Source : Consolidated-Bathurst. *Rapport annuel, 1968-1981*

Au cours de cette période, le titre a beaucoup fluctué à la bourse. En 1971, les bénéfices nets sont dans le rouge. Une perte de 49 millions de dollars a eu pour effet de réduire la valeur de l'action de près de 9 \$. Plusieurs raisons expliquent les déficits en 1970 et 1971. La première raison est la liberté de la fluctuation du dollar canadien à partir de mai 1970. Les ventes sont réalisées en devise américaine. À chaque fois que le dollar canadien augmente d'un cent, la compagnie perd des bénéfices nets. Dans leur cadre financier, les administrateurs ont prévu des bénéfices nets dus au taux de change entre les deux devises. La deuxième raison est la négociation des conventions collectives. Les ententes prévoient de hausses de 29% de la masse salariale pour la période de 1970 à 1973. La troisième raison est la hausse des coûts de transport et des combustibles.⁴⁰ En 1974, la Consolidated-Bathurst a connu une excellente année financière. Son bénéfice net a triplé par rapport à l'année précédente. Son endettement était à son plus bas depuis la mise en place de cette compagnie. En 1981, on remarque une hausse de 129 millions dollars concernant la dette. Il faut savoir que cette dette est due à l'achat de la papetière Bridgewater à Ellesmere Port, au Royaume-Uni.

⁴⁰ Consolidated-Bathurst. *Rapport annuel, 1970*, p.p. 4 à 10

Dans un deuxième temps, le bilan financier de la société, sous William I. M. Turner Jr, correspond à la récession des années 80. La hausse du taux d'intérêt et du coût du pétrole constitue la principale cause de cette récession.

Le bilan financier de la Consolidated-Bathurst de 1982 à 1988

	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
Bénéfices nets (en millions \$)	53	33	59	78	49	214	240
Dividendes (\$)	1,6	0,8	0,5	0,6	0,3	0,54	0,82
Valeur des actions ordinaires (\$)	23,02	23,22	11,38	13,08	6,76	8,33	9,55
Endettement (en million \$)	438	546	477	442	509	376	391

Source : Consolidated-Bathurst. *Rapport annuel, 1968-1981*

Le premier constat est la valeur boursière est en régression. Entre 1983 et 1984, le titre a perdu plus de la moitié de sa valeur. Le deuxième constat est cette hausse soudaine du bénéfice net. En 1987, ce bénéfice a quadruplé comparativement à l'année précédente. La Consolidated-Bathurst avait prévu une hausse des ventes de papier journal en 1988. Il l'explique par les élections présidentielles aux États-Unis et les Jeux olympiques. Le troisième constat est la volonté de contrôler la dette de l'entreprise. En 1987, le groupe a remboursé la dette de 133 millions. L'urgence de cette mesure se comprend par la valeur boursière du titre, qui n'était en 1986 que de 6,76\$, et par la faiblesse du dividende la même année, soit 0,30\$ par action.

Ajoutons que le groupe cherche à contrôler les dépenses en diminuant la masse salariale. Il élimine les usines les moins rentables ou acquiert de nouvelles technologies lui permettant de diminuer le nombre d'employés.

Le nombre d'employés de la Consolidated-Bathurst entre 1968 et 1988

	1968	1970	1972	1974	1976	1978	1980	1982	1984	1986	1988
Le nombre d'employés	14000	15900	-	19900	17557	18340	17022	15820	14395	14619	14623

Source : Consolidated-Bathurst. *Rapport annuel, 1968-1988*

On observe trois phases dans la fluctuation du nombre de travailleurs dans l'entreprise. De 1968 à 1974, le nombre d'employés n'a pas cessé de croître au cours de cette phase. Ensuite, entre 1974 et 1984, il y a eu une baisse d'environ de 5 000 emplois. Cette période correspond à la hausse du prix pétrole. L'entreprise a contrebaldé cette hausse du prix de l'essence en diminuant la masse salariale. De plus, la dette de l'entreprise a aussi gonflé au cours de cette même période. Enfin, de 1984 à 1988, l'emploi demeure stable.

Pour résumer, la Consolidated-Bathurst a une économie très diversifiée. Une partie de sa production est faite sur le Vieux Continent. Il reste que cette compagnie est québécoise. Son siège social se trouve à Montréal et la majorité des administrateurs proviennent du Québec. Ces derniers ont su garder la rentabilité de leur entreprise, malgré la crise financière qui a touché l'économie occidentale. Toutefois, la société est aux prises avec un endettement qui reste assez important et qui limite les bénéfices distribués.

B. Stone-Consolidated

Le 26 janvier 1989, le principal actionnaire de la Consolidated-Bathurst, Power Corporation, a accepté l'offre Stone Container Corporation de Chicago. Par conséquent, Power Corporation, Associated Newspapers Group et le Kuwait Investment Office ont cédé la totalité de leurs actions ordinaires à cette société américaine. Cette offre d'achat a été soudaine et le montant offert ne pouvait pas être

refusé. L'offre est de 25 \$ pour chaque action en circulation.⁴¹ Cette offre représente deux fois et demi la valeur comptable des actions de la Consolidated-Bathurst. Ce qui signifie que Stone Container Corporation a déboursé 2,2 milliards dollars en argent et en titres.⁴² Pour Power Corporation, qui était inquiet des perspectives d'avenir du secteur des pâtes et papiers, il s'agit d'une excellente affaire.⁴³ Son inquiétude s'explique surtout du fait que la demande de papier journal est en baisse constante sur le territoire nord-américain. Il faut ajouter que des politiques environnementales strictes seront adoptées par les différents paliers gouvernementaux comme on le constatera dans le chapitre 4. Cela suscite des investissements très dispendieux pour les sociétés papetières.

Plusieurs raisons ont mené à cette transaction. D'abord, les entreprises américaines tentent de conquérir le marché canadien afin d'y expédier leurs produits. Pour cette entreprise de Chicago, il s'agit de la première expansion à l'extérieur des États-Unis. Ensuite, l'achat des actions de la Consolidated-Bathurst a permis à la Stone Container Corporation de devenir la deuxième compagnie en importance dans la production de pâtes, de papiers et de cartons à travers le monde.⁴⁴ Puis, cette transaction permet à Stone Container Corporation d'intégrer le marché européen, et ce, par l'intermédiaire d'Europa Carton en Allemagne et de la papetière à Bridgewater, au Royaume-Uni.

⁴¹ Consolidated-Bathurst, *Rapport annuel*, 1988, p. 5

⁴² Jessica Ryan. *L'Industrie des pâtes et papiers à Bathurst*,
http://www.virtualmuseum.ca/CM_V2_Apps/ui/remWindow.php?remID=91475&remP=http://www.virtualmuseum.ca%2FCommunityMemories%2FAEH%2F0002%2Ftext%2F&remEx=L'Industrie+des+p%C3%A8tes+et+papiers+%E0+Bathurst+-+Toute+une+histoire!&lg=EnglishJ

⁴³ Power Corporation du Canada, Histoire d'entreprise. <http://www.powercorporation.com/fr/a-propos/histoire-dentreprise/#reamenagement-et-expansion>

⁴⁴ Jessica Ryan, *op. cit.*

Cet achat a été officialisé le 2 mars 1989. Peu de temps après l'annonce, une partie des actifs de la Consolidated-Bathurst a été liquidée. Les départements touchés sont les verreries, les manufactures d'emballages de plastique et les placements pétroliers et gaziers. La raison évoquée est que ces actifs sont non reliés à ses activités principales.⁴⁵ La vente de ces actifs lui a aussi permis de financer sa dette, survenue suite à l'achat de la Consolidated-Bathurst et qui équivaut à 70% de son capital.⁴⁶

En plus d'intégrer de nouveaux marchés d'exploitation, la famille Stone a éliminé un concurrent. En effet, la Consolidated-Bathurst était la cinquième compagnie productrice de pâte et papier. Donc, le type d'intégration économique visé par cet achat est horizontal.

1. Les administrateurs

L'entreprise appartient à des intérêts américains. Le siège social de la Stone Container Corporation se trouve à Chicago. Les premières décisions abordant les intérêts de l'industrie papetière canadienne proviennent de ce siège social. Désormais, les entreprises papetières canadiennes sont gérées par une filiale de Stone Container Corporation, la Stone-Consolidated, dont le siège social est se trouve encore à Montréal. Le maintien du siège social à Montréal s'explique partiellement par l'expertise des Québécois dans la production du papier journal, tandis que la Stone Container a son expertise dans la production de carton.⁴⁷ Il faut attendre en 1993 pour que cette Société publie pour la première fois un rapport annuel, en tant

⁴⁵Stone Container Corporation, *Rapport annuel*, 1989. p.I

⁴⁶ Jessica Ryan, *op. cit.*

⁴⁷ Rudy Le Cours. *La Presse*, « UN GÉANT DU PAPIER À MONTRÉAL », mardi 30 janvier 2007, p. 1

que société canadienne.⁴⁸ À partir de ce moment, Montréal a le contrôle de la production des pâtes et papiers sur l'ensemble du territoire canadien et européen. En fait, elle détient toutes les actions de Bridgewater Paper Company Limited et cette dernière possède une usine produisant du papier journal à Ellesmere Port, au Royaume-Uni.

La Stone Container Corporation est dirigée par Roger W. Stone. Il est le fils de l'un des fondateurs de la compagnie. Il a débuté comme représentant des ventes en 1957. Il a occupé le poste de président en 1975 et il a cheminé au poste de Chef de direction de Stone Container en 1979.⁴⁹ Au cours des années 1980, il accroît la capacité de production de sa société en achetant des petites compagnies touchées par la crise financière. Le 1^{er} mai 1981, il expose sa stratégie au *Financial World*. Il explique qu'il profitait de la baisse des titres boursiers et qu'il achetait à des prix raisonnables lorsque les manufacturiers perdaient confiance dans le marché. À partir de ce moment, les individus étant prêts à investir dans ce secteur d'activités se font plus rares.⁵⁰ Ces investissements sont risqués pour la Stone Container Corporation. Ses dirigeants sont au fait de cette réalité, en achetant à moindre coût ces compagnies. Ce qui a mené à l'acquisition de la Consolidated-Bathurst à la fin des années 1980. Grosso modo, la famille Stone acquiert ces papetières à un coût très raisonnable et souhaite que le marché des pâtes et papiers soit relancé dans les années subséquentes. Cette relance peut se faire par une bonne gestion de la production et le lancement de nouveaux produits papetiers.

⁴⁸Corporation Stone-Consolidated. Revue financière. 1993. p.1

⁴⁹Smurfit-Stone Conatainer Corporation. *Company History*.
<http://www.fundinguniverse.com/company-histories/SmurfitStone-Container-Corporation-company-History.html>

⁵⁰La citation exacte est : «*We were willing to make that commitment when demand was down. That is when you should commit, when nobody else really wants to.*» pris dans Smurfit-Stone Conatainer Corporation. *Company History*. <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/SmurfitStone-Container-Corporation-company-History.html>

Roger W. Stone occupe le poste de Président opérationnel du conseil et de Président et chef de direction à l'intérieur de la Stone Container Corporation. À la Corporation Stone-Consolidated, il est Président opérationnel du conseil. Il a une influence certaine, car il occupe le même siège dans sa société mère et dans sa filiale.

En 1993, James Doughan a été nommé au poste de Président et chef de direction de la Corporation Stone-Consolidated. Il est diplômé de l'Université Yale, en 1955. Il est, d'abord, au service de l'Union Camp Corporation et puis de la Gilman Paper Company. Il amorce finalement sa carrière au sein de Stone Container Corporation en 1984. Il devient vice-président exécutif et directeur de la commercialisation de la pâte, carton-caisse et papier kraft, en 1989. Au cours de son mandat de Président et chef de direction de Stone-Consolidated, il a été nommé au conseil d'administration de l'Association canadienne des pâtes et papiers et l'Institut canadien de recherches sur les pâtes et papiers. Donc, Doughan a gravi les échelons de l'entreprise américaine et il a été nommé à un poste clé de la Corporation Stone-Consolidated, une filiale de Stone Container Corporation.⁵¹

Les tableaux suivants comparent les conseils d'administration, de 1989 et de 1995.

⁵¹ Abitibi-Consolidated, *Rapport annuel 1998*, p. 68 et dans Arizona Republic, *James Doughan Obituary*, <http://www.legacy.com/obituaries/azcentral/obituary.aspx?n=james-doughan&pid=147604836&fhid=10181>

Le conseil d'administration de Stone Container Corporation de 1989
et leurs statuts professionnels

Sidney Davidson	Professeur émérite de comptabilité, Arthur Young Distinguished Service, Graduate School of Business, University of Chicago
Walter Y. Elisha	Président du conseil et chef de la direction, Springs Industries, Inc.
Richard A. Glesen	Président du conseil et chef de la direction, American Appraisal Associates, Inc.
James J. Glasser	Président du conseil et président et chef de la direction, GATX Corporation
Howard C. Miller, Fils	conseiller
John D. Nichols	Président du conseil et chef de la direction, Illinois Tool Works Inc.
Jerry K. Pearlman	Président du conseil et président, Zenith Electronics Corporation
Richard J. Raskin	Avocat
Patrick G. Ryan	Président du conseil et chef de la direction, Aon Corporation
Alan Stone	Premier vice-président
Avery J. Stone	Président, International Design Corporation
Ira N. Stone	Premier vice-président
James H. Stone	Président, Stone Management Corporation
Roger W. Stone	Président du conseil et président et chef de la direction,

Source : Stone Container Corporation. *Rapport annuel*. 1989, p. 28

Le conseil d'administration de Corporation Stone-Consolidated de 1995
et leurs statuts professionnels

Roger W. Stone	Président du conseil et président et chef de la direction, Stone Container Corporation (Glencoe, Illinois)
Arnold F. Brookstone	Administrateur de sociétés (Chicago, Illinois)
Pierre Côté	Président du conseil de Celanese Canada Inc. (Québec, Québec)
James Doughan	Président et chef de direction de la Société (Montréal, Québec)
Fredrik S. Eaton	Président du conseil de direction de Eaton du Canada (Toronto, Ontario)
Gordon C. Gray	Président du conseil de Rio Algom Limited (Richmond Hill, Ontario)
Charles Perreault	Président de Schroder Investment Canada Limited (Westmount, Québec)
Randolph C. Read	Premier vice-président, chef des finances et de la planification de Stone Container Corporation (Chicago, Illinois)
Jean Van Neste	Premier vice-président, Finances et chef des services financiers et secrétaire de la Société (Montréal, Québec)

Source : Corporation Stone-Consolidated . *Rapport annuel*. 1995, p. 69

Plusieurs éléments intéressants sont observables à l'intérieur des deux tableaux. Dans le premier tableau, on trouve seulement des administrateurs américains alors que dans le second figurent des Canadiens. Seul Roger W. Stone fait le lien entre ces deux tableaux. Il faut aussi noter que Pierre Côté est le seul administrateur avoir œuvré au sein de l'administration de la Consolidated-Bathurst.

Ensuite, le conseil d'administration est réduit à neuf membres. Malgré le fait que le siège social est situé à Montréal, la majorité de ces administrateurs résident à l'extérieur du Québec. Il est clair que la famille Stone veut avoir un certain contrôle sur cette administration, car le tiers des membres provient de la région de Chicago.

En somme, Montréal a conservé son siège social. Il reste que les premières années, les décisions importantes sont prises à Chicago. À partir de 1993, les dirigeants de Montréal sont devenus plus autonomes. Ils ont obtenu leur propre conseil d'administration. La Stone-Consolidated a émis 65 millions d'actions ordinaires, dont 16,5 millions sont destinés au public.⁵²

Il est clair que Roger W. Stone est persuadé que ce secteur vit un cycle de ralentissement et qu'une progression de l'économie aura lieu dans un avenir prochain.

2. L'ensemble des possessions de la société

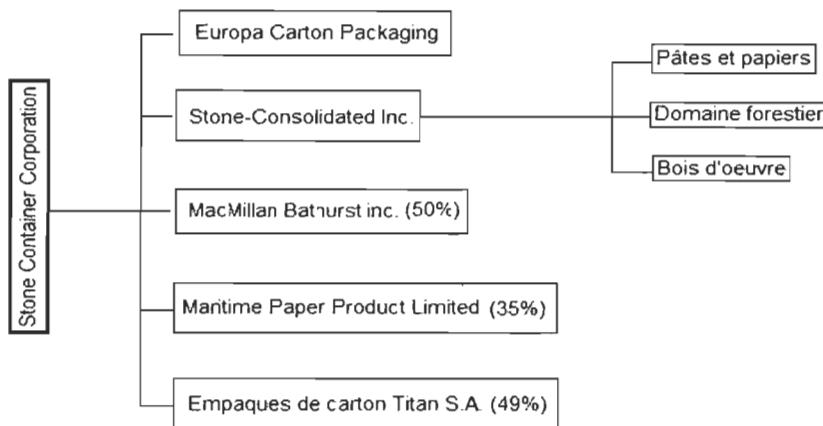
Lors de l'achat de la Consolidated-Bathurst, certains actifs ont été vendus. Ils ne correspondaient pas au cadre opérationnel de la Stone Container Corporation. Pour améliorer le fonctionnement de cette entreprise, plusieurs filiales ont été créées.

⁵²Corporation Stone-Consolidated. Revue financière. 1993. p.1

Un organigramme permet d'observer l'étalement des actifs de la compagnie mère.

Dans ce cas-ci, les actifs appartenant uniquement à la Stone-Consolidated.

Organigramme de la Stone-Consolidated⁵³



Le premier constat de ce tableau est que les actifs ont été subdivisés. Chaque filiale de la compagnie a un secteur d'activités spécifiques à superviser. Dans le cas de la Stone-Consolidated, il s'occupe de la gestion des pâtes et papiers, du domaine forestier et du bois d'œuvre. En tout, cette gestion comprend 24 usines de pâtes et papiers au Canada, aux États-Unis et en Europe : Bathurst (N.B.), Grand-Mère (Qc), La Baie (Qc), Portage-du-Fort (Qc), Trois-Rivières (Qc), Castlegar (B.C.), Snowflake (É-U), Florence (É-U), Uncasville (É-U), Panama City (É-U), Atlanta (É-U), Burr Ridge (É-U), Hodge,Ontonagon (É-U), Missoula (É-U), Coshocton (É-U), York (É-U), Hopewell (É-U), Ellesmere Port (Royaume-Uni), Hoya (Allemagne), New Richmond (Qc), Shawinigan (Qc) et Viersen (Allemagne). Ensuite, on retrouve cinq domaines forestiers dans la région des Maritimes, de l'Outaouais, du Saguenay,

⁵³Woody's industrial manual. New York, Woody's investors service, 1992, p. 6298 et Stone-Consolidated Corporation, Rapport annuel, 1995. pp. 7 à 21

du St-Maurice et de la Baie des Chaleurs. Finalement, on comptabilise six scieries pour le bois d'œuvre se trouvant à Bathurst (N.B.), Chibougamau (Qc), Roberval (Qc), Braeside (Ont), Notre-Dame-du-Rosaire (Qc) et Saint-Fulgence (Qc).⁵⁴

En 1995, Stone-Consolidated fusionne avec Rainy River Orest Product Inc. Cette acquisition est bénéfique selon les administrateurs. Elle a permis d'augmenter les possessions de droits de coupe de 3 millions d'acres. Elle ajoute trois usines intégrées de pâte, de papier journal et de papier de pâte mécanique. Elle permet à la société de s'étendre sur l'ensemble du territoire nord-américain, en raison de la présence d'usines à Fort Frances et à Kenora, en Ontario, et à West Tacoma, dans l'état de Washington. Aussi, la Stone-Consolidated a obtenu les droits exclusifs de commercialisation du papier journal produit à Boise Cascade. Cette usine est située à DeRidder, en Louisiane.⁵⁵ Un autre point important mentionné par les administrateurs est «la capacité de production de papier de pâte mécanique non couché de Rainy River cadre bien avec la stratégie de la société qui est de s'orienter vers les sortes de papier à valeur ajoutée supérieure.»⁵⁶

La localisation de ces usines est répartie dans quatre provinces et plusieurs États américains. On note la présence de trois papetières sur le sol européen.

3. Les états financiers de la Stone-Consolidated

Cette partie permettra de comprendre si la stratégie de la famille Stone a été avantageuse. Les Stone ont acquis des manufactures dans un secteur économique où l'avenir semble incertain. Les bilans financiers retracent la santé économique d'une

⁵⁴Woody's industrial manual. New York, Woody's investors service, 1992, p. 6298

⁵⁵Corporation Stone-Consolidated . *Rapport annuel*. 1995, p.5

⁵⁶*Ibid.* p. 5

compagnie. Une autre statistique utilisée pour vérifier l'état santé d'une entreprise est le nombre de travailleurs qu'elle emploie. Le tableau suivant expose la rentabilité de l'entreprise.

Les états financiers de la Stone Container Corporation et de sa filiale Stone-Consolidated de 1989 à 1995							
	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Bénéfices nets (en millions US \$)	285,8 \$	95,4 \$	-49,1 \$	-170,5 \$	-68,6 \$	-7,8 \$	183,5 \$
Dividendes (\$)	0,72 \$	0,72 \$	0,72 \$	0,36 \$			0,00 \$
Dette (en millions US \$)	3 536,9 \$	3 680,5 \$	4 046,3 \$	4 105,1 \$	4 268,4 \$	546,6 \$	712,3\$

Source : Stone-Consolidated, *Rapport annuel, 1989-1995* et Corporation Stone-Consolidated. *Revue financière, 1993.*

Au cours de son histoire, la Stone-Consolidated a connu à quelques reprises des années déficitaires. La hausse de la dette s'explique par les déficits répétés. Plusieurs raisons expliquent ce rendement pitoyable de la société. D'abord, le début des années 1990 est marqué par les politiques environnementales des gouvernements fédéral et provincial. La compagnie a dû investir des sommes importantes pour traiter les eaux usées. Normalement, une partie de cet argent aurait servi à améliorer le rendement des machines. Cela dit, on note, en 1994, une baisse de la dette et une diminution des pertes de Stone-Consolidated. Cette diminution s'explique par la passation des pouvoirs de la compagnie mère à sa filiale. Sa filiale a accumulé moins de dettes et ses pertes sont moindres. Il faut aussi considérer que cette période est marquée par la baisse du dollar canadien relativement à la devise américaine. La faiblesse du huard canadien permet d'accroître les bénéfices lors des exportations vers les États-Unis. Sans compter que l'entreprise a assaini ses finances, par suite de

compressions des coûts. De plus, elle a cherché à améliorer la qualité du produit et du service.⁵⁷

Enfin, cette période se traduit par la perte d'emplois. Bien souvent, cette solution est prise par les administrateurs pour trouver le chemin de la rentabilité ou pour satisfaire les actionnaires.

Le nombre de travailleurs œuvrant pour la Stone Container Corporation (1989-1992) et la Stone-Consolidated (1993-1996)								
	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Stone Container Corporation et Stone-Consolidated	-	32300	31800	31200	4018	4087	6129	-
Belgo	1100	1100	-	670	670	670	670	670

Source: Répertoire Scott, « fabricant du Québec ». Oakville, pour les éditions de 1989 à 1996

Woody's industrial manual. New York, Woody's investors service, 1989 à 1994 et

The financial port survey of industrials, Toronto, The Financial Port Data Group, années consultées 1994 à 1996

Quelques données intéressantes sont observables sur le tableau. Tout d'abord, une coupure de 1 100 travailleurs a eu lieu entre 1990 et 1992. La Belgo n'a pas été épargnée, car elle a subi une diminution de 440 emplois. Dans un deuxième temps, la Stone-Consolidated prend le contrôle de sa destinée à partir de 1993. Pour cette raison, les données sur le nombre d'emplois deviennent disponibles. On constate alors la croissance du nombre de travailleurs pour la Stone-Consolidated entre 1993 et 1995. Cette augmentation s'explique par l'acquisition, le 1er novembre 1995, de Rainy River Orest Product Inc. Cette fusion marque la première initiative des dirigeants ayant établi leur siège social à Montréal.

⁵⁷ Corporation Stone-Consolidated. *Revue financière*, 1993, p. 2

En somme, la Stone Container Corporation a mis en place une stratégie dans la gestion des actifs. Chaque filiale contrôle un secteur spécifique de la production. Pour cette raison, la Stone-Consolidated a la mainmise sur les activités forestières, papetières et du bois d'œuvre. Les années 1990 ont été difficiles pour le secteur des pâtes et papiers. Elles se sont soldées par des déficits et des pertes d'emplois. Malgré tout, la société a acquis Rainy River. Les retombées de cette transaction seront visibles dans le futur. Les actions de cette entreprise sont orientées vers la qualité de leurs produits. On notera cependant la forte coupure des emplois à la Belgo, directement liée à la robotisation du département de l'expédition.

C. Abitibi-Consolidated

L'Abitibi-Consolidated est le résultat de la fusion entre Corporation Stone-Consolidated et d'Abitibi-Price. L'annonce de cette fusion a eu lieu le 14 février 1997. Pour confirmer cette fusion, les dirigeants des deux firmes ont eu besoin de l'approbation des deux tiers des actionnaires. Ainsi, «chaque action d'Abitibi-Price sera échangée pour une action d'Abitibi-Consolidated et chaque action de Stone-Consolidated sera échangée contre 1,0062 action d'Abitibi-Consolidated.»⁵⁸

Un point litigieux sépare les deux entreprises à propos de l'endroit où le siège social sera installé. Le siège de l'Abitibi-Price est à Toronto, tandis que celui de Stone-Consolidated est à Montréal. Les gouvernements provinciaux et les fonctionnaires municipaux apportent des arguments pour attirer le siège social dans la métropole de leurs provinces respectives. Un comité de six dirigeants, provenant des deux sociétés, aura à choisir la ville pour l'emplacement du siège social.

⁵⁸ François Riverin, «Le marché accueille favorablement la fusion d'Abitibi et Stone-Consolidated», *Les Affaires*, 1 mars 1997, p. 57

Montréal a été finalement choisi et deux arguments expliquent principalement ce choix. D'abord, les dirigeants de la nouvelle corporation reconnaissent le fait «que Montréal possédait une masse critique de compétences et de savoir-faire dans le secteur des pâtes et papiers, supérieure à tout ce qui peut se trouver dans les autres villes d'Amérique du Nord.»⁵⁹ Le deuxième argument porte sur l'emplacement géographique des usines des deux sociétés. On retrouve quatorze usines sur le territoire québécois représentant 60% des actifs de la nouvelle entité. De plus, 11 768 Québécois sont directement liés à cette entreprise, ce qui constitue 54% des effectifs de la société.⁶⁰

Cette fusion comporte plusieurs avantages pour les deux sociétés. D'abord, elle devient le plus grand producteur de pâtes et papiers dans le monde. Ensuite, cette union a pour but d'économiser 100 millions dollars par année. L'élimination d'un siège social permet d'économiser 70 millions dollars.⁶¹ Les autres économies proviendront dans la gestion des frais de transport, d'administration et de vente.

1. Les administrateurs

Au commencement, les principaux dirigeants proviennent des deux sociétés fusionnées. Ils quitteront rapidement leurs postes respectifs.

Tout d'abord, Ronald Y. Oberlander occupe le poste de président opérationnel du conseil de 1997 à 2000. Il est diplômé de l'université Sir George Williams. Il a été président de Papiers Inter-Cité Limitée et de Lauzier Little Inc. Il a rejoint Abitibi-Price en 1981. Il a été nommé, en 1991, président et chef de la direction. Puis, il a été

⁵⁹ Marie Tison, «Siège social: Abitibi-Consolidated choisit Montréal. Le caractère bilingue de la métropole québécoise a été un atout». *Le Devoir*, 11 mars 1997, p. B3

⁶⁰*Ibid.*

⁶¹*Ibid*

promu au poste du président du conseil et chef de la direction, en 1996. Son expertise est reconnue, car il siège au conseil d'administration de la Société Canadian Tire, d'Azerty Incorporated, d'Augusta Newsprint Company et d'Alabama River Newsprint. Sans oublier qu'il est vice-président du conseil de l'Association canadienne des pâtes et papiers.⁶² Bref, son expérience montre sa compétence à diriger cette entreprise.

Richard Drouin lui a succédé à ce poste en l'an 2000; il exerce ses fonctions jusqu'au 1er janvier 2007. Il est diplômé en droit de l'Université Laval. Il est spécialisé en droit commercial, en droit des sociétés et dans le domaine de l'énergie. Il a été président et chef de la direction d'Hydro-Québec, de 1988 à 1995. Il est membre de l'Ordre du Canada. Il a été consul honoraire de la Grande-Bretagne au Québec. On le retrouve aussi sur le siège social de plusieurs sociétés : Morgan, Stanley Canada, American Superconductor Corporation, Groupe TVA, Canadian Niagara Power, Provigo et Stelgo.⁶³ Il est clair que cet avocat de formation a l'expérience et la compétence pour occuper ce poste.

Ensuite, James Doughan poursuit le travail qu'il a entrepris sous la bannière de Stone-Consolidated. Il quitte son poste de président et chef de la direction en 1999. Il sera remplacé par John W. Weaver, le 27 avril 1999. Ce dernier a un doctorat de l'Institute of Paper Science and Technology. Il est président du conseil de l'Association des produits forestiers du Canada et de FPInnovation. De plus, il siège

⁶²Abitibi-Consolidated. *Rapport annuel*. 1998, p. 69

⁶³Abitibi-Consolidated. *Rapport annuel*. 2000, p. 71

au conseil d'administration de l'organisme sans but lucratif US Endowment for Forestry and Communities.⁶⁴

Le conseil d'administration mérite lui aussi qu'on s'y intéresse.

Conseil d'administration de 1997

Arnold F. Brookstone	Administrateur (Chicago, Illinois)
André Caillé	Président et chef de direction d'Hydro-Québec (Montréal, Québec)
Pierre Côté	Administrateur (Ste-Foy, Québec)
James Doughan	Président et chef de direction de la Société (Montréal, Québec)
Richard Drouin	Administrateur (Sillery, Québec)
Fredrik Stefan Eaton	Administrateur (Toronto, Ontario)
Gordon C. Gray	Président du conseil de Rio Algom Limited (Richmond Hill, Ontario)
H. Earl Joudrie	Président du conseil Algoma Steel Inc et Ressources Gulf Canada Limitée, et président d'A&G Resources Corporation (Toronto, Ontario)
C. Edward Medland	Président, Beauwood Investments Inc. (Toronto, Ontario)
Allen H. Mitchell	Administrateur (Montréal, Québec)
Ronald Y. Oberlander	Président opérationnel du conseil, Abitibi-Consolidated Inc. (Montréal, Québec)
Charles Perreault	Administrateur (Montréal, Québec)
Randolph C. Read	Premier vice-président, chef des finances et de la planification de Stone Container Corporation (Chicago, Illinois)
Roger W. Stone	Président du conseil et président et chef de la direction, Stone Container Corporation (Chicago, Illinois)
John A. Tory	Président, Thomson Investment Limited (Toronto, Ontario)
David A. Ward	Associé, Davies, Ward & Beck (Toronto, Ontario)

Source : Abitibi-Consolidated. *Rapport annuel*. 1997, pp. 80-81

Conseil d'administration de 2005

Richard Drouin	Président du conseil, Abitibi-Consolidated Inc.
John W. Weaver	Président et chef de la direction, Abitibi-Consolidated Inc.
Hans P. Black	Président du conseil et chef des stratégies de placement Interinvest
Jacques Bougie	Administrateur de sociétés
Marlene Davidge	Associée, Torys LLP
William E. Davis	Président et chef de la direction, Metropolitan development Foundation of central New York

⁶⁴ AbitibiBowater, *Rapport annuel* 2007, p. 12

Lise Lachapelle	Administratrice de sociétés
Gary J. Lukassen	Administrateur de sociétés
John A. Tory	Président, Thomson Investment Limited
David A. Ward	Associé, Davies, Ward , Philips & Vineberg

Source : Abitibi-Consolidated. *Rapport annuel*. 2005, p. 94

Plusieurs éléments émergent des tableaux précédents. Tout d'abord, on note la présence de 16 membres sur le premier conseil d'administration de l'Abitibi-Consolidated. Ce nombre élevé s'explique par la présence de membres siégeant sur les anciens conseils d'administration. On note même la présence d'administrateurs provenant de Chicago.

Au fil des années, le nombre de sièges est passé de 16 à 10. Sur ces dix sièges, seulement trois conseillers sont présents depuis l'inauguration de l'Abitibi-Consolidated : Drouin, Tory et Ward.

Puis, sur le second tableau, on note une ouverture concernant la présence des femmes. Effectivement, deux femmes siègent sur le conseil d'administration de 2005.

Finalement, on retrouve peu de Québécois francophones sur les deux conseils d'administration. Malgré le fait que le siège social est situé à Montréal, la majorité des administrateurs proviennent de Toronto, Chicago ou des quartiers anglophones de Montréal.

Un fait important à noter, les administrateurs ne relèvent plus d'autres autorités concernant la gestion de l'entreprise. En effet, la Consolidated-Bathurst était une filiale de Power Corporation, tandis que Stone-Consolidated était affiliée à la

Stone Containers Corporation. De son côté, l'Abitibi-Consolidated a le plein contrôle de sa destinée. Enfin, après quelques années, on note le retrait de la présence américaine sur le conseil d'administration.

2. L'ensemble des possessions de la société

L'Abitibi-Consolidated est devenue une société incontournable dans la production de papier journal en Amérique du Nord. En 2007, cette dernière avait une capacité de production de 2,891 millions tonnes de papier journal. Ses principaux concurrents sont Donohue (1,375 millions tonnes), Aenor (1,175 million tonnes), Bowater (1,075 millions tonne) et Kruger (975 000 tonnes). La capacité totale de production de papier journal en Amérique du Nord est de 16,641 millions tonnes de papier journal.⁶⁵ Donc, l'Abitibi-Consolidated produit plus du sixième de la production nord-américaine.

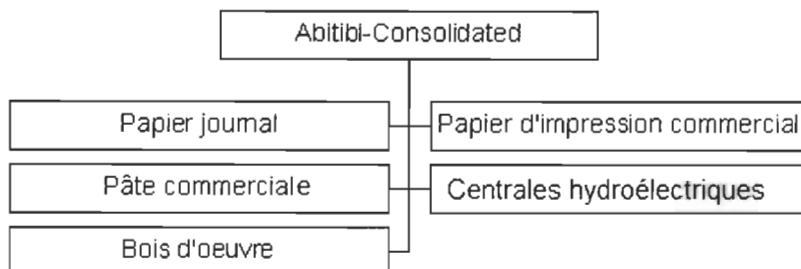
Cette société est très active. Elle a fait l'acquisition de la Donohue au début de l'an 2000. Les usines de cette corporation sont de loin plus productives que celles administrées par l'Abitibi-Consolidated. D'ailleurs, la somme de 7,1 milliards de dollars a été nécessaire pour acquérir les usines de la Donohue. Cet achat permet aux gestionnaires de se départir des usines qu'ils considéraient les moins rentables, par exemple celle de Chandler. Ils ont aussi signé une lettre d'intention pour la vente de la Wayagamack à Trois-Rivières. Sans compter la fermeture des usines qui produisent du papier journal à un coût élevé. Les gestionnaires ont fermé l'usine de West Tacoma (État de Washington) et ils ont arrêté une machine à l'usine de Lufkin (Texas). Cette même logique a été utilisée pour la production de papier à valeur

⁶⁵Abitibi-Consolidated, *Rapport annuel*, 1997. p. 21

ajoutée. Ils ont fermé les machines n'atteignant pas le rendement souhaité. Cette stratégie a touché les usines de Wayagamack (Québec), Kénogamie (Québec) et Lufkin (Texas).⁶⁶

Tout comme la Stone Consolidated, l'AC œuvre avant tout dans le domaine forestier et papetier. Elle a en plus la gestion de centrales électriques, comme le montre l'organigramme ci-dessous.

Les secteurs d'activités de l'Abitibi-Consolidated



Source : Abitibi-Consolidated. *Rapport annuel*, 2005

Les secteurs d'activités d'AC couvrent l'ensemble du territoire nord-américain et même davantage, mais avec prédominance au Canada. En 2005, dans la production de papier journal, de papier d'impression commercial et de la pâte commerciale, s'activent quatorze usines au Canada, quatre aux États-Unis et une au Royaume-Uni. Tandis que dans le secteur du bois d'œuvre, on localise dix-sept scieries au Québec et deux scieries sur le territoire de la Colombie-Britannique. Finalement, cette société possède sept centrales hydroélectriques. Elle détient l'entièvre responsabilité de cinq centrales se trouvant à Grand Falls, Fort Frances, Kenora, Iroquois Falls et Hydro-Saguenay. Elle possède 60 % des parts de la

⁶⁶Ibid. p. 2

Compagnie hydroélectrique Manicouagan, à Baie-Comeau. Enfin, elle participe à hauteur de 51 % dans la gestion de Star Lake Hydro Partnership situé à Grand Falls.⁶⁷

Il est aussi intéressant de voir les liens entre l'Abitibi-Consolidated et Hydro-Québec. Sur le conseil d'administration de 1997, on note la présence d'André Caillé. Il est le président et chef de la direction d'Hydro-Québec. Il faut ajouter que l'Abitibi-Consolidated a embauché au poste de président opérationnel du conseil, Richard Drouin. Ce dernier a aussi développé une expertise dans la gestion de l'hydroélectricité. Il a œuvré au sein de la haute direction d'Hydro-Québec. Il a été le président et chef de la direction de 1988 à 1995. Il occupe un poste de direction dans cette société papetière depuis 2000. Il se trouve que l'Abitibi-Consolidated possède des centrales hydroélectriques. Cet actif demeure rentable, car l'énergie utilisée est renouvelable. Sans compter que les papetières sont de grandes consommatrices d'énergie. L'utilisation de ces barrages, pour les alimenter en électricité, permettra l'obtention de bénéfices à la fin de l'année fiscale tandis que le surplus d'énergie sera envoyé dans le réseau public à la suite d'ententes avec les gouvernements concernés.

La production du bois d'œuvre a aussi son importance pour cette société. La hausse du dollar canadien deviendra toutefois un obstacle à la rentabilité de ce secteur d'activité. En effet, le consommateur américain choisira, à un prix équivalent, le bois d'œuvre provenant de son pays au détriment du bois de charpente canadien.

3. Les états financiers de l'Abitibi-Consolidated

⁶⁷Abitibi-Consolidated, *Rapport annuel*, 2005. pp. 10-11

Le secteur des pâtes et papiers connaît des moments éprouvants sous la gestion de l'Abitibi-Consolidated. Ce secteur d'activité voit la demande de papier journal diminuer, et ce, à chaque année. La raison de cette diminution est l'importance des télécommunications. En effet, les citoyens ont l'option de rester informés par le biais des chaînes télévisées spécialisées et, de plus en plus, de l'Internet. Ce qui signifie que les nouvelles sont renouvelées à toutes les heures. Les dirigeants des principaux journaux s'adaptent aussi à leur nouvelle clientèle au cours des années 2000. En fait, les journaux ne sont plus vendus seulement en format papier. On les retrouve dans des formats virtuels sur la Toile. Cette ère informatique a des répercussions sur le bilan financier de la société. Elle n'est certes pas la seule cause de la baisse de la demande de papier journal, comme on le verra plus loin, mais elle l'explique grandement.

Pour bien comprendre les impacts financiers, une analyse sera faite sur les principaux indicateurs financiers de cette société canadienne.

Dans un premier temps, l'économie de l'Abitibi-Consolidated est principalement dirigée vers le secteur des pâtes et papiers. Cependant, les actifs dans le secteur des énergies lui permettent d'accroître les bénéfices. Le tableau suivant nous révèle que cette période, au tournant du 21^e siècle, a été difficile pour cette entreprise.

Les états financiers de l'Abitibi-Consolidated de 1997 à 2006

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Bénéfices nets (en millions US \$)	-121	-31	-278	367	289	259	179	-36	-350	54
Dividendes (\$)	0,40	0,40	0,40	0,36	0,40	0,40	0,18	0,10	0,10	0,05
Avoir des porteurs d'actions ordinaires (\$)	16,42	15,75	14,07	7,03	7,42	7,01	6,52	6,19	5,45	5,57

Dette avec recours(en millions US \$)	1 338	2 087	2 068	4 959	5 589	5 505	4 785	4 536	3 504	3 840
Dette sans recours(en millions US \$)	294	310	581	581	606	504	486	398	24	14

Source : Abitibi-Consolidated. *Rapport annuel. 1997 à 2006*

Les trois premières années qui ont suivi la fusion ont été difficiles pour l'entreprise. À la suite de la lecture des exercices financiers survenus entre 1997 et 1999, on constate que les bénéfices nets de l'entreprise sont déficitaires. Ainsi, on comprend les changements qui sont survenus dans la haute direction. John W. Weaver est entré en fonction en avril 1999 et Richard Drouin en 2000. Dès ce moment, des bénéfices de 367 millions dollars ont été enregistrés. Ces bénéfices nets sont directement liés à une décision prise par ces deux hommes. Effectivement, ils ont acquis la Donohue. Les usines de la Donohue offrent de très bons rendements de production. Cette acquisition permet la vente de l'usine de Chandler. Par conséquent, les administrateurs ont pu offrir un bilan financier positif à leurs actionnaires, lors de l'exercice comptable de l'année 2000. Les bénéfices nets de la société le prouvent, car ils sont passés d'un déficit de 278 millions dollars à un profit de 367 millions dollars entre 1999 et 2000. L'effet pervers de cette stratégie est la hausse soudaine de la dette. Entre 1999 et 2000, la dette de l'entreprise est passée de 2,068 milliards dollars à 4,959 milliards de dollars. Les actionnaires ont perdu confiance dans ce titre boursier. L'action est passée de 14,07\$ à 7,03\$. Concrètement, elle a perdu la moitié de sa valeur. À plus longue échéance, elle a perdu le deux tiers de sa valeur au cours des dix années de gérance de l'Abitibi-Consolidated.

Ces difficultés financières se reflètent sur les montants remis en dividende. Au départ, une remise de 0,40\$ par action était calculée. En 2006, une action

rapportait 0,05\$ à son propriétaire. Ces chiffres nous éclairent sur les difficultés financières de la compagnie.

Un autre aspect important du dernier tableau est que cette société a contracté deux types de dettes. La dette avec recours permet aux créanciers d'obtenir certaines garanties pour ce qui concerne certains actifs ou crédits généraux détenus par l'Abitibi-Consolidated. Tandis que la dette sans recours signifie que la quote-part de la Société concernant une dette à long terme de ses coentreprises de papier journal aux États-Unis et autres coentreprises ne comporte pas de recours contre Abitibi-Consolidated. Ses emprunts sont garantis par des immobilisations des coentreprises d'un montant de 370 millions \$.⁶⁸

La dette a connu deux moments cruciaux correspondant à deux décisions prises par les gestionnaires de la société. Le premier moment consiste en une hausse de trois milliards dollars de la dette, en 2000. Cette soudaine hausse s'explique par l'achat de la Donohue.

Le deuxième moment est une baisse de plus d'un milliard de la dette, en 2005. Pour réduire sa dette, cette société a vendu des actifs. En occurrence, elle a vendu ses parts dans la Pan Asia pour un montant de 600 millions. Sans oublier qu'elle se dégage de la responsabilité de rembourser les dettes contractées par cette entreprise.

Ces mauvais rendements ne s'expliquent pas seulement par l'éclosion d'Internet et l'importance des chaînes de nouvelles en continu. Les usines

⁶⁸Abitibi-Consolidated, *Rapport annuel*. 1997

canadiennes montrent des signes de difficultés financières. La principale raison est la hausse du dollar canadien. Il était avantageux de produire au Canada, malgré le fait que la machinerie soit vieillissante. Cette baisse de rendement de la production était comblée lors de la conversion de la devise canadienne et américaine. Au cours de cette période, les usines papetières canadiennes de cette société ont reçu peu d'investissement pour moderniser les équipements. Les investissements ont surtout été faits pour répondre aux nouvelles normes environnementales des gouvernements. Dès le moment où le dollar canadien a connu une croissance, l'industrie canadienne a cessé d'être compétitive face à l'industrie américaine et asiatique.

Au cours de cette période difficile, la société cherche à réduire ses dépenses. Elle arrête la production de certaines machines définitivement ou temporairement selon le cas. Ces fermetures sont surtout visibles de 2004 à 2006. La société a fermé deux machines à Port-Alfred et à Sheldon, en 2004. Elle a procédé à la fermeture d'une machine à Grand Fall et de l'usine de Kenora, en 2005. L'année suivante, ce fut la fermeture pour une période indéterminée à l'usine de Lufkin et la cessation définitive d'une machine à Bridgewater.⁶⁹

Des coupures touchent également la Belgo. L'usine shawiniganaise emploie 670 travailleurs. Ce nombre sera réduit à 544 au cours de l'année 2005.⁷⁰

L'AC a trouvé d'autres stratégies pour financer ses dettes et pour épouser les déficits. En effet, elle a vendu des lots forestiers privés dans la région de Thunder

⁶⁹ Abitibi-Consolidated, *Rapport annuel*. 2004 à 2006

⁷⁰ Répertoire Scott, « fabricant du Québec ». Oakville, pour les éditions de 1997 à 2006

Bay. Cette transaction a rapporté 55 millions dollars à la société, en 2005. Les administrateurs ont vendu 196 000 hectares de forêts.⁷¹

Si l'achat de la Donohue a modernisé les équipements des usines, il n'est reste pas moins que le bilan financier est désastreux malgré tous les moyens utilisés par les gestionnaires pour minimiser les impacts financiers, comme la vente d'actifs et la réduction du personnel. Dans ce contexte difficile, les actionnaires ont vu leurs actions perdre les deux tiers de leur valeur au cours des dix années d'existence de l'Abitibi-Consolidated.

D. AbitibiBowater

Cette période difficile est propice au rapprochement. Deux géants ont décidé de s'associer. Ces difficultés financières s'expliquent par la baisse de la demande du papier journal et des produits de bois d'oeuvre. Sans compter que les frais fixes ont augmenté, en raison de l'appréciation du dollar canadien, de l'augmentation des coûts de la fibre, de l'énergie et du salaire des employés.⁷² La fusion permet de se départir des usines les moins productives et d'investir davantage dans les usines les plus rentables. De cette façon, ils auront un meilleur contrôle des ventes sur le marché américain. Un autre facteur, qu'il ne faut pas négliger, est la concurrence asiatique dans le domaine des pâtes et papiers. Cette dernière a la possibilité de produire un papier journal à un moindre coût. La principale raison est que les usines se trouvant en territoire asiatique sont plus récentes, donc mieux adaptées aux nouvelles technologies. Sans compter que les masses salariales des travailleurs sont plus élevées en Amérique du Nord comparativement à l'Asie. Cette fusion des sociétés

⁷¹Abitibi-Consolidated, *Rapport annuel*. 2005

⁷²AbitibiBowater. *Rapport annuel*. 2007, p. 2

nord-américaines permettra-t-elle un affrontement plus équitable face à la concurrence asiatique?

L'entente pour fusionner Abitibi-Consolidated et Bowater a eu lieu le 29 janvier 2007. Les deux groupes se sont entendus «pour réaliser une fusion d'égaux par échange d'actions devant donner naissance à la troisième société cotée en bourse en importance en Amérique du Nord dans le papier et les produits forestiers, et à la huitième en importance dans le monde.»⁷³

L'AbitibiBowater a son siège social à Montréal. Ce point est important pour l'industrie canadienne, car elle comporte la fusion d'une société américaine et canadienne.

1. Les administrateurs

L'AbitibiBowater est dirigé par John W. Weaver et par David J. Paterson. Tout d'abord, Weaver occupe le poste de président exécutif du conseil. Il est le président du conseil de l'Association des produits forestiers du Canada (APFC) et de FPInnovation. Il siège au conseil d'administration de l'organisme sans but lucratif US Endowment for Forestry and Communities.⁷⁴ Il a bâti sa réputation de gestionnaire sous la bannière de l'Abitibi-Consolidated. Il a été le président et chef de direction de 1999 à 2007.

Ensuite, David J. Paterson occupe le poste de président du conseil, président et chef de direction de Bowater au cours de l'année 2007. Il a travaillé au sein de la

⁷³ Paule Vermot-Desroches. «Le Bureau de la concurrence approuve la fusion d'Abitibi et Bowater». *Le Nouvelliste*, Trois-Rivières, 25 juillet 2007, p. 22

⁷⁴ AbitibiBowater. *Rapport annuel*. 2007, p. 12

Georgia-Pacific Corporation. Il a occupé divers postes importants entre 1987 et 2006, ce qui lui a permis d'importantes promotions au sein de la société Bowater.

Puis, le conseil d'administration est composé de 14 membres. Le tableau suivant expose les statuts professionnels auxquels sont rattachés ses membres.

Le conseil d'administration de l'AbitibiBowater et le statut professionnel de ses membres, en 2007

JOHN W. WEAVER	Président exécutif du conseil d'administration, AbitibiBowater Inc.
DAVID J. PATERSON	Président et chef de la direction, AbitibiBowater Inc.
JOHN Q. ANDERSON	Président du conseil et chef de la direction, BigWheel Partners Inc.
HANS P. BLACK	Président du conseil, Interinvest Consulting Corporation of Canada
JACQUES BOUGIE	Administrateur de sociétés
WILLIAM E. DAVIS	Administrateur de sociétés
RICHARD B. EVANS	Administrateur, président et chef de la direction, Rio Tinto Alcan Inc.
GORDON D. GIFFIN	Associé principal au cabinet d'avocats McKenna Long & Aldridge LLP
RUTH R. HARKIN	Administratrice de sociétés
LISE LACHAPELLE	Administratrice de sociétés
GARY J. LUKASSEN	Administrateur de sociétés
JOHN A. ROLLS	Associé directeur, Core Capital Group, LLC
BRUCE W. VAN SAUN	Vice-président du conseil et chef des services financiers, The Bank of New York Mellon
TOGO D. WEST, JR.	Président du conseil, TLI Leadership Group

Source : AbitibiBowater. *Rapport annuel. 2007*, p 13

Le premier constat de ce tableau est la présence de plusieurs administrateurs de sociétés. Trois d'entre eux siégeaient sur l'ancien conseil de l'Abitibi-Consolidated : Bougie, Lachapelle et Lukassen.

2. L'ensemble des possessions de la société

La production de l'AbitibiBowater se fait dans quatre pays différents : Canada, États-Unis, Corée du Sud et Royaume-Uni. Le mode d'organisation est sensiblement le même que celui employé par l'Abitibi-Consolidated, mais avec des investissements plus considérables hors Québec.

On retrouve le secteur des pâtes et papiers, du bois d'œuvre, de l'énergie et de la récupération de la fibre recyclée. Le Canada est le principal centre de production pour le papier et le bois d'œuvre. Les usines pour la récupération de fibres sont surtout localisées aux États-Unis et au Royaume-Uni. Il reste que cette société est spécialisée dans la production de papier journal et commercial. Au total, on a 27 papetières et les usines les moins productives ont été soustraites de ce nombre. En effet, la société a décidé de fermer définitivement certaines usines.

En 2008, les centrales hydroélectriques ont été cédées à Hydro-Québec et des lots forestiers ont été vendus au gouvernement québécois.⁷⁵ Le but de ces transactions est de récupérer des sommes d'argent pour rembourser les créanciers.

3. Le bilan financier de l'AbitibiBowater

Il n'y a aucun doute, cette fusion entre ces deux entreprises a pour but d'améliorer leur situation financière. Les usines les moins productives ont été écartées, car le groupe n'a plus l'argent nécessaire pour investir dans de nouveaux équipements à la pointe de la technologie. Cet avantage technologique appartient aux usines les plus récentes et elles se trouvent en grande majorité en Asie.

⁷⁵AbitibiBowater. *Rapport annuel*, 2008. http://www.resolutefp.com/uploadedFiles/AbitibiBowater-Rapport_annuel_2008.pdf

Le prochain tableau est une analyse de la santé financière de l'AbitibiBowater. Les indicatifs recherchés portent sur les bénéfices nets, les dividendes et la dette de la société.

Les états financiers de l'AbitibiBowater, en 2007	
Bénéfices nets (en millions \$)	-400 \$
Dividende	1,15 \$
Valeur des actions ordinaires (\$)	33,04 \$
Endettement (en million \$)	5 648 \$

Source : AbitibiBowater. *Rapport financier, 2007*

Ce tableau explique les fermetures d'usines annoncées par la société le 29 novembre 2007. Cette société a contracté une dette de 5,65 milliards de dollars. Les pertes reliées au bénéfice net montrent des signes inquiétants de l'état de santé de l'entreprise. Des pertes de 400 millions dollars peuvent être fatales pour une société qui est déjà endettée. Les stratégies pour raffermir les finances sont vitales pour la survie de cette société.

En somme, ces états financiers expliquent le licenciement des travailleurs de la Belgo, de Dalhousie, de Fort Williams et de Lufkin, au Texas. Le but de ces fermetures est de réduire les frais fixes de l'entreprise. Les administrateurs n'avaient pas le choix de sacrifier ces usines. Si aucun geste n'avait été fait, c'est l'ensemble de la corporation qui aurait subi le même sort.

Conclusion

Toutes ces fusions ont un point en commun. La précarité du marché cause plusieurs soucis aux gestionnaires. La baisse de demande de papier journal touche les finances de l'entreprise. La solution pour ces entreprises est de s'associer en fusionnant leurs activités. Cette tactique permet d'accroître leur clientèle, de réduire les frais administratifs et de se départir des usines les moins performantes. Deux facteurs interviennent ici : d'une part, les investissements pour moderniser les usines restent maigres; de l'autre, d'une fusion à l'autre, on sent que la situation est de moins en moins favorable aux entreprises nord-américaines, car, avec l'endettement qui accompagne les fusions et les absorptions, et avec la diminution des débouchés pour le papier, l'industrie voit sa rentabilité diminuer.

Un dernier point observé est la concentration des activités à l'intérieur de la corporation. Au départ, la Consolidated-Bathurst était une filiale de Power Corporation. Ses activités étaient diversifiées et elle avait des filiales en Europe. À la suite des fusions, les dirigeants ont liquidé certains actifs et, de la sorte, diminué la diversification, qui, désormais, se réduit au papier commercial, au bois d'œuvre et à l'électricité.

CHAPITRE 3 - Le marché de la pâte et papier

La mise en marché est un secteur important pour les papetières québécoises, car leur production est principalement expédiée aux marchés internationaux. Historiquement, la production québécoise de papier journal est envoyée vers la région nord-est des États-Unis. Ce marché montre des signes de ralentissement depuis la deuxième moitié du 20^e siècle. Il devient important pour ces papetières d'établir des relations d'affaire avec l'Europe et l'Asie. Pour y arriver, les sociétés doivent investir des sommes importantes.

Plusieurs facteurs expliquent les raisons de la mondialisation de cette entreprise. Premièrement, les exportations sont favorisées par la diminution des coûts du transport maritime et par la réduction des obstacles lors des passages douaniers. Deuxièmement, la présence de nombreuses filiales étrangères s'explique par le changement technique dans les communications et la mobilité internationale du capital. À partir de ce moment, les entreprises décident de transférer leurs activités dans les pays où les ouvriers demandent des salaires peu élevés.

Par ce fait, la décision de l'AbitibiBowater de restructurer ses activités aura des répercussions au niveau international. En effet, cette société a décidé de réduire d'un million de tonnes métriques sa production de papier journal et de papier d'impression commercial. Pour y arriver, sept usines ont été touchées par des compressions. Ces usines sont :

- La Belgo
- Fort Williams à Thunder Bay (Ontario)
- Lufkin (Texas)
- Mackenzie (Colombie-Britannique)
- Dalhousie (Nouveau-Brunswick)
- Donnacona (Québec)
- Fermeture de la machine n°3 à Gatineau (Québec)

Il faut savoir que la société papetière possède 31 établissements fabriquant ces types de papier à travers le monde. Les fermetures ont surtout touché les usines situées au Canada. La raison de leur fermeture vient principalement du fait qu'elles sont plus anciennes. Avant la montée spectaculaire de la devise canadienne, ces usines restaient concurrentielles vis-à-vis de la concurrence mondiale. La faiblesse du dollar canadien compensait la production faite par les machines désuètes. Désormais, elles sont devenues moins rentables, tandis que les usines établies en Corée du Sud, au Royaume-Uni et aux États-Unis sont plus récentes. Ce qui signifie qu'elles sont plus modernes et plus rentables.

De plus, la concurrence est dure dans ce secteur d'activité. Plusieurs facteurs expliquent la fluctuation des prix : l'équilibre de l'offre et la demande, la conjoncture économique mondiale, l'évolution de la consommation et la capacité de production. L'AbitibiBowater produit annuellement 13 % de la capacité mondiale de papier journal.⁷⁶ Un nombre de plus en plus important de producteurs mondiaux se sont lancés dans la fabrication de papier journal en Asie. Par conséquent, un surplus de papier journal envahit le marché et cela occasionne une chute des prix. D'où la volonté de réduire la capacité de production de papier journal pour stabiliser les prix de vente et maintenir en activité seulement les usines rentables.

Enfin, d'autres causes expliquent la baisse de la demande de papier journal sur le marché. D'abord, l'utilisation et la croissance de nouveaux médias électroniques. La télévision et l'Internet deviennent des outils intéressants pour transmettre la nouvelle. Aussi, la transmission et le stockage de données se font

⁷⁶ AbitibiBowater, *Rapport annuel*, 2007, p. 9

davantage par des instruments électroniques. Cela entraîne une baisse du tirage des journaux sur le territoire nord-américain. Ensuite, les éditeurs ont mis de l'avant de nouvelles mesures pour protéger l'environnement. Les nouvelles mesures écologiques prises par leurs clients ont fait diminuer, depuis 1999, la consommation de papier journal en Amérique du Nord de 5,1% en 2005, de 6% en 2006 et de 9,8% en 2007.⁷⁷ Les quotidiens sont disponibles en format virtuel et ce qui explique la baisse de la consommation de papier journal. Enfin, il y a une diminution de l'espace consacré à la publicité. Encore une fois, les médias audiovisuels de communication s'accaparent une partie de plus en plus grande des revenus de publicité : la télévision, la radio et l'Internet.

En somme, ce groupe s'est internationalisé, du fait qu'on retrouve des usines sur le territoire de plusieurs pays. Les produits fabriqués dans ces usines sont vendus à l'échelle planétaire. Sans compter que ce groupe fait face à une concurrence internationale. Pour cette raison, ses filières doivent être rentables. Sinon, des décisions déchirantes seront prises par les dirigeants. Ils ont le choix d'investir pour moderniser les équipements ou tout simplement de cesser la production dans des ateliers. Ils ont choisi de fermer définitivement certains sites de production. Ils ont ciblé les usines où le rendement de production était moins élevé. Cette baisse de rendement s'explique par la présence d'équipement vieillissant.

Les initiatives d'intégrer de nouveaux marchés et d'intégrer de nouvelles gammes de produit nous incitent à nous questionner sur les impacts immédiats de cette stratégie sur la Belgo.

⁷⁷ *Ibid.*, pp. 16-17

La compagnie mère doit établir une bonne stratégie pour vendre sa production de papier journal sur les marchés outre-mer. Le facteur décisif pour la survie d'une usine demeure son rendement.

Dans ce chapitre, l'analyse porte sur le type de production faite par la Belgo. Ensuite, les stratégies déployées par la société mère pour conquérir de nouveaux marchés seront étudiées. Enfin, les principaux lieux d'exportation seront examinés.

A. La production faite par la Belgo

À la fin du 20e siècle, les compagnies papetières interrompent provisoirement la production de papier journal. La principale raison de cet arrêt est d'écouler le surplus papier journal accumulé dans les entrepôts. Il faut dire que ce marché est contingenté. De là, l'importance pour les usines d'obtenir un rendement supérieur de leurs machineries et de leur personnel dans le processus de fabrication. Des choix déchirants devront être pris par les dirigeants concernant l'avenir de certaines usines en Amérique du Nord.

Pour mieux comprendre le rendement de productivité de la Belgo, il faut prendre en compte deux facteurs : le rendement des machines et les ressources humaines.

Lors de la création de la Consolidated-Bathurst, la Belgo produisait environ 267 000 tonnes de papier journal par année.⁷⁸ Par la suite, on note une hausse notable de la production. Cette augmentation s'explique par l'acquisition d'un nouveau fourdrinier. Cette nouvelle machine a été acquise en 1973 auprès de la compagnie E. B. Eddy de Hull. À la suite à son installation, les ingénieurs de la Belgo ont effectué des modifications dans la partie humide de la machine pour la moderniser. Ainsi, elle produit du papier à double toile jumelée. Cet achat permet à l'usine shawiniganaise de produire 1 000 tonnes de papier journal de plus par jour.⁷⁹

⁷⁸Pierre Lanthier et Alain Gamelin. *op. cit* p. 259

⁷⁹*Ibid.* p. 214

Ainsi, l'acquisition de cette machine permet l'accroissement du rendement de l'usine sur le plan technique. La modernisation est vitale à la survie de l'usine. La concurrence est redoutable autant à l'extérieur qu'à l'intérieur du groupe. Cela s'explique par la diminution de la demande du papier journal et par l'arrivée de nouvelles usines à la fine pointe de la technologie en Asie.

En 1989, une étude gouvernementale met en garde les dirigeants de la Belgo. Selon Reed Woodbridge, si aucun changement ne survient dans la production ou aucun investissement n'est fait dans l'achat d'une nouvelle machine au cours des prochaines années, il faut prévoir des coupures majeures et même la fermeture de la Belgo entre 1995 et 2010.⁸⁰

Pour sa part, le gouvernement provincial a commandé un nouveau rapport sur la situation des pâtes et papiers en 1992. Il a été effectué par le Ministère des Forêts. D'abord, il recommande d'investir dans la machinerie devenue désuète pour obtenir un meilleur rendement. Le taux de rendement est en baisse sur le territoire québécois entre 1975 et 1989. Pour exposer le problème, ce rapport explique que l'écart dans le coût de production, entre les régions du sud-est des États-Unis et du Québec, passe de 31 dollars canadiens en 1975 à 121 dollars canadiens en 1991. Cet écart s'explique par le coût plus élevé au Québec de la main-d'œuvre, de la fibre et du transport. Par contre, le Québec a l'avantage de détenir un coût d'électricité avantageux. Les recommandations sont de réduire le coût de production pour rester

⁸⁰ Woodbridge, Reed et al. *Les pâtes et papiers*, Ottawa, Services Canadiens de la forêt, 1989

concurrentiel et de diversifier la production pour mieux s'adapter à la concurrence asiatique.⁸¹

Malgré tout, aucun changement notable n'a été observé à la suite de cette recommandation. Les dirigeants persistent à produire du papier journal dans les mêmes conditions dans l'usine shawiniganaise. Ils avaient la possibilité de produire du papier avec valeur ajoutée. Ce type de papier est «non couchés de qualité supérieure à celle du papier journal, mais inférieure à celle des papiers fins pour ce qui est de la blancheur, du lissé et de l'opacité. Ces papiers sont fabriqués principalement à partir de pâte mécanique et ils contiennent également des proportions variables de pâte chimique et de charge.»⁸² Ce papier avec valeur ajoutée est surtout utilisé pour l'impression. Malgré tout, la Belgo a persisté à produire seulement du papier journal à cette époque.

Sous le règne de l'Abitibi-Consolidated, ces changements, pour produire un papier de meilleure qualité, ont été faits progressivement. Le tableau suivant le montre clairement.

Le type de production faite à la Belgo de 1998 à 2006

	199 8	199 9	200 0	200 1	200 2	200 3	200 4	200 5	200 6
Papier journal (en millier tonne)	332	316	292	305	284	273	234	142	116
Papier valeur ajoutée (en millier tonne)	24	46	69	71	95	106	157	244	202

Source : Abitibi-Consolidated. *Rapport annuel*. 1998 à 2006

⁸¹ Québec, Ministère des Forêts. *L'industrie québécoise des pâtes et papiers : Situation et perspective d'avenir*, Québec, Les publications du Québec, 1992, 178 pages

⁸² Abitibi-Consolidated. Rapport annuel. 2000, p. 73

De 1998 à 2002, seulement une machine a été modifiée pour produire ce type de papier. Au départ, cette production semble expérimentale. En effet, les deux premières années, la machine #7 produisait aussi bien le papier journal que le papier à valeur ajoutée.⁸³

En 2003, une deuxième machine a été modifiée. Ce papier a été classifié dans la catégorie Altenative Offset par la compagnie mère. Ce papier, fait «de pâte mécanique non couché et à haut degré de blancheur» sert «aux imprimés pour publipostage, aux encarts, catalogues, manuels techniques imprimés financiers et livres.»⁸⁴ Le principal intérêt à produire ce papier est financier. En effet, le fabricant obtient un meilleur prix de vente. Les États-Unis sont le principal consommateur de ce type de papier. Ils reçoivent 86% de la production de la Belgo en 2007.⁸⁵

Il faut attendre jusqu'en 2005 pour observer une baisse significative de la production du papier journal. À partir de ce moment, la Belgo produit davantage de papier à valeur ajoutée comparativement au papier journal. Ce changement est important, car il permet la mise en place de nouvelles stratégies de vente. Effectivement, ils ont pu convoiter de nouveaux marchés.

Il faut ajouter que la concurrence interne est dure dans cette industrie. Les usines cherchent à accroître le rendement, sinon elles connaissent les conséquences. Les dirigeants de la Belgo sont au fait de cette situation. Au cours de la dernière décennie, on peut observer la diminution proportionnelle de sa production par

⁸³ Abitibi-Consolidated. *Rapport annuel*. 1998 et 1999

⁸⁴ Abitibi-Consolidated. *Rapport annuel*. 2000, p. 73

⁸⁵ AbitibiBowater. *Rapport annuel*. 2007

rapport à l'ensemble de la société. Le tableau suivant établit cette représentativité de la Belgo concernant la production totale de papier face à la concurrence interne.

La production totale faite par la Belgo et par les autres papetières de la société entre 1998 et 2007 (en millier tonnes)			
Année	Production de la Belgo	Production totale faite par la société mère	Représentativité de la Belgo (en %)
1998	356	4391	8,11%
1999	362	4715	7,68%
2000	361	4859	7,43%
2001	376	7813	4,81%
2002	379	7617	4,98%
2003	379	7602	4,99%
2004	391	7270	5,37%
2005	386	5948	6,49%
2006	376	5913	6,36%
2007	306	9785	3,13%

Source : Abitibi-Consolidated. *Rapport annuel*. 1998 à 2006 et
AbitibiBowater, *Rapport annuel*, 2007

La production de la Belgo s'est accrue jusqu'en 2004 pour ensuite décliner. Malgré tout, sa représentativité à l'intérieur de la société n'a pas cessé de régresser. À deux reprises, on note des baisses d'environ 3% de la part de la Belgo. En 2001, cette chute s'explique par l'acquisition de la Donohue. Tandis qu'en 2007, la chute est due à la fusion entre Abitibi-Consolidated et Bowater. La production de la Belgo devient marginale à l'intérieur de la compagnie. En effet, elle représente seulement 3,13% de la production faite par l'AbitibiBowater. Tout de même, la Belgo produit un papier à valeur ajouté, donc la qualité du papier est supérieure comparativement à la production de papier journal.

B. Stratégies pour acquérir de nouveaux marchés

Au fil des années, on observe une variation du pourcentage des expéditions envoyées vers les marchés extérieurs. En observant le tableau suivant, on remarque la variation du pourcentage de papier journal vendu en Amérique du Nord et ailleurs dans le monde. Il faut noter que ces informations n'étaient pas disponibles entre 1988 et 1996 et ce qui explique l'absence de données au cours de cette période.

Les principaux lieux d'exportation du papier journal entre 1974- 2007.

	1974	1977	1980	1983	1986	1988	1996	1998	2000	2002	2004	2006	2007
Canada	22%	22%	23%	22%	22%	24%	7%	7%	10%	8%	8%	10%	5%
États-Unis	59%	60%	62%	63%	45%	47%	51%	54%	59%	50%	50%	58%	50%
Marchés étrangers	19%	18%	15%	15%	33%	29%	42%	39%	31%	42%	42%	32%	45%
Vente totale (en millier tonne)	1006	865	913	840	1220	1278	2444	2129	4667	4624	4563	3486	4165

Source : Consolidated-Bathurst. *Rapport annuel*, 1974-1988, Abitibi-Consolidated,

Rapport annuel, 1996-2006 et AbitibiBowater. *Rapport annuel*, 2007

Les États-Unis sont de loin la principale région où le papier journal est expédié. Le Canada voit une baisse importante de sa part à partir de 1996. Toutefois, il faut mentionner que le Canada consomme sensiblement la même quantité de papier journal : ce sont les ventes totales de la société qui ont presque doublé. On comprend l'importance de développer des relations d'affaires avec les marchés extérieurs : Europe, Asie et Amérique du Sud. Ces nouvelles régions permettent la croissance de la production du papier journal faite par la compagnie.

Cette hausse s'explique par l'amélioration du rendement des machines, par l'acquisition de nouvelles manufactures, par des partenariats pour conquérir le marché asiatique et les fusions entre les sociétés nord-américaines. Ces différentes situations obligent la société à vendre sur les marchés extérieurs, car la vente de papier journal sur le territoire canadien est saturée. Par conséquent, le pourcentage de vente sur les marchés étrangers tourne autour de 40%.

Plusieurs stratégies ont été mises en place par la compagnie pour acquérir de nouveaux marchés de consommation. Au cours des années 70, la société a des visées sur l'Europe. La stratégie employée par cette dernière est l'acquisition de l'usine à Ellesmere Port, située au Royaume-Uni. Cette acquisition a eu lieu en août 1981 auprès de la Bowater Corporation. Après la prise de possession de cette usine, un investissement majeur a été nécessaire pour rentabiliser la production de cette fabrique. Dans les faits, depuis novembre 1980, Bowater a cessé la production de papier de ses trois machines. Donc, pour redémarrer la production de cette usine, la Consolidated-Bathurst a modernisé les équipements. La pâte chimico-thermomécanique a été privilégiée dans la production de papier journal. Cette pâte provient d'une nouvelle usine située à Bathurst, au Nouveau-Brunswick. Ce nouveau procédé permettra à cette fabrique de produire un papier journal de meilleure qualité. En gros, la production débute au milieu de l'année 1983.

Cette division internationale de l'entreprise sera connue sous le nom de Bridgewater. Sa production représente 20% de la consommation totale du Royaume-Uni. Cette division européenne peut produire annuellement 250 000 tonnes de papier

journal.⁸⁶ Le résultat net de cette stratégie est de répondre à la demande du Royaume-Uni et d'accroître éventuellement ses ventes au sein de la Communauté économique européenne.

En 2000, l'Abitibi-Consolidated cherche à percer dans de nouveaux marchés. Pour y arriver, le groupe s'associe à de nouveaux partenaires commerciaux. Ce partenariat permet la création de la Pan Asia Paper Co, dont le siège social se trouve à Singapour et des usines en Corée du Sud et en Chine. Ils sont trois partenaires dans cette aventure : Hanson, un groupe britannique, Norske Skog, une compagnie norvégienne, et Abitibi-Consolidated. Cette collaboration permet à celle-ci de s'ouvrir au marché asiatique. Il faut savoir que l'an 2000 marque la reprise économique en Asie. Le résultat de cette reprise est une hausse des publicités faisant augmenter la demande pour le papier journal.⁸⁷

La stratégie de s'implanter en Asie a été bénéfique pour Abitibi-Consolidated. Elle a expédié, en 2004, la même quantité de papier journal en Asie et en Europe. Ce qui représente le deux tiers des produits vendus à l'extérieur de l'Amérique du Nord.

En 2001, Norske Skog et Abitibi-Consolidated achètent les parts de Hanson pour un montant de 350 millions dollars US. Ces deux corporations ont 50% des parts de la Pan Asia.⁸⁸ En 2005, l'Abitibi-Consolidated a vendu toutes ses parts à Norske Skog. Cette dernière a déboursé 600 millions pour obtenir les parts de la société canadienne. Sans compter qu'Abitibi-Consolidated se libère de 300 millions de dettes accumulées dans cette compagnie asiatique. Cette transaction permet à la

⁸⁶Consolidated-Bathurst, *Rapport annuel*, 1981, p. 13

⁸⁷Abitibi-Consolidated, *Rapport annuel*, 2000, p. 28

⁸⁸The free Library, «Abitibi-Consolidated Increases its Ownership in Pan Asia Paper to 50%», <http://www.thefreelibrary.com/Abitibi-Consolidated+Increases+its+Ownership+in+Pan+Asia+Paper+to+50%25.-a074769491>

société canadienne de se libérer pratiquement d'un milliard de dollars de passifs comparativement à l'année précédente.⁸⁹

En somme, la filiale asiatique a été sacrifiée pour rembourser les passifs de la compagnie mère et surtout pour épouser les déficits. Le tableau suivant montre l'impact de l'aventure asiatique pour la vente de papier journal dans les marchés éloignés.

La vente de papier journal sur le marché international de 1998 à 2006

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Amérique du Sud	-	-	23%	22%	14%	17%	19%	29%	37,5%
Asie	-	-	-	28%	36%	37%	36%	9%	9,4%
Europe	50,5%	34%	39%	44%	43%	39%	36%	47%	37,5%
Autres	-	-	-	6%	7%	7%	9,5%	15%	15,6%

Source : Abitibi-Consolidated, Rapport annuel, 1998 à 2006

En somme, on a cherché à accroître le pourcentage de vente sur les marchés extra-continentaux. C'est ce qui a conduit la Consolidated-Bathurst à faire l'acquisition d'une usine au Royaume-Uni, tandis que pour l'Abitibi-Consolidated, ce fut l'achat des parts d'une corporation asiatique. Dans le second cas, il n'y a pas eu de suite.

⁸⁹ *MarketWatch : The Wall Street Journal*, «Abitibi-Consolidated completes sale of PanAsia Paper stake», http://articles.marketwatch.com/2005-11-17/news/30953671_abitibi-consolidated-sale-purchase

CONCLUSION

La production manufacturière de la Belgo devient de plus en plus marginale. Elle s'explique par le fait sa production est minime lorsqu'on la compare à la production totale de la société. Les stratégies développées pour conquérir de nouveaux territoires ont été bénéfiques. La société a expédié ces produits vers l'Europe et l'Asie.

Des baisses pour la demande de papier journal sont imputables à l'émergence des nouveaux médias de l'information. La nouvelle technologie offre la possibilité à la population de recevoir les actualités en continu sur les chaînes télévisées spécialisées ou de consulter la nouvelle sur différents sites Internet.

Les papetières doivent s'adapter à ces nouvelles réalités virtuelles et télévisuelles. Au tournant du 21e siècle, l'Abitibi-Consolidated a adopté de nouveaux procédés dans le but d'offrir à leurs clients un papier de meilleure qualité. La Belgo est l'une des usines produisant ce nouveau papier à valeur ajoutée. La transition fut lente, mais deux machines ont été modifiées pour produire ce papier.

Ces investissements restent toutefois minimes et sont appliqués sur les fourdriniers vieillissants de la Belgo. Des investissements plus importants ont été réalisés sur le site de la Belgo afin de répondre à de nouvelles exigences environnementales imposées par les gouvernements.

CHAPITRE 4 - L'industrie papetière et son volet environnemental

L'industrie papetière est une grande consommatrice de matières premières : l'eau pure et le bois. Elle est considérée comme très polluante, en raison de l'utilisation de produits chimiques dans son procédé de fabrication. Ces effluents sont renvoyés à la rivière par les conduits d'égout. Au cours des dernières décennies, une volonté croissante a été observée pour raffermir l'aspect environnemental.

Quelle est la vision environnementaliste des gouvernements et des sociétés papetières, entre 1967 et 2007 ? Quels ont été les principaux investissements réalisés à la Belgo pour améliorer cette situation ?

Depuis le début des années 1990, l'approche environnementaliste a pris plus de poids au sein de cette industrie. La Stone-Consolidated consacre quelques pages dans ses rapports annuels à l'effort mis de l'avant pour améliorer cette situation. L'Abitibi-Consolidated et l'AbitibiBowater ont poursuivi dans cette voie et ils ont même augmenté le nombre de pages dédiées à cette cause. Cette détermination aux changements s'explique surtout par des pressions sociales et politiques.

Ce chapitre est divisé en quatre parties. La première partie explique les principales sources polluantes et les techniques développées par cette industrie pour les contrer. La deuxième partie aborde le point de vue du gouvernement. La troisième partie expose un tournant survenu dans l'industrie et son impact dans les différentes sphères sociales : le déversement accidentel de BPC dans le St-Maurice. La dernière partie s'attaque aux investissements effectués dans la Belgo.

A. Les sources de pollution et les innovations techniques

Tout d'abord, l'industrie papetière est la cause de plusieurs problèmes environnementaux. Elle a développé au cours des années de nouvelles techniques pour corriger les effets néfastes de ses activités sur le milieu naturel. Ces nouvelles techniques réduisent la consommation d'énergie, de bois et de certains produits chimiques, ce qui a également pour effet d'augmenter le rendement des usines.

Plusieurs procédés ont été développés au cours du 20^e siècle dans la fabrication de la pâte. D'abord, la pâte mécanique était favorisée dans le secteur des pâtes et papiers au début du 20^e siècle. Ensuite, les produits chimiques font leur apparition dans la fabrication des pâtes. Les copeaux de bois sont mélangés dans l'acide et dans la vapeur. La durée de la cuisson détermine la qualité de la pulpe. Le principal problème de cette méthode de fabrication est l'utilisation de 33 % du volume total de bois. Pour accroître ce taux, les entreprises utilisent le bisulfite dans les différents mélanges pour fabriquer la pâte. Par contre, entre 1960 et 1980, cette technique est passée au Québec de 66,6% à 41,5%. Un nouveau mélange fait son apparition à base de soude ou de sulfate. Cette nouvelle technique est connue sous le nom de kraft. Au cours de la même période, ce mélange passe de 33,3% à 58,5% au Québec. L'avantage est que la feuille de papier est plus résistante et il y a une réutilisation des substances chimiques. Il en résulte la réduction de polluants dans les cours d'eau.

Enfin, une nouvelle technique de fabrication a eu lieu au début des années 1970. Le procédé thermomécanique est un raffinage sous pression. L'inconvénient de cette technique est la faible blancheur de la pâte. Ce handicap est peu préoccupant

pour les fabricants de papier journal, car ce type de papier est de moindre qualité. Plusieurs facteurs ont été cités par un spécialiste de l'Université du Québec à Trois-Rivières en 1975 pour expliquer l'intérêt des compagnies pour cette pâte. Ces facteurs sont « l'amélioration dans la conception et le fonctionnement des raffineuses, le développement de nouveaux agents de blanchiment et l'urgence de trouver des solutions aux problèmes de pollution causés par la fabrication des pâtes chimiques. »⁹⁰ Ce nouveau moyen permet aussi de réduire la pollution atmosphérique et de diminuer de 50 % les résidus liquides. De là, ils ont introduit une pâte semi-chimique à ce procédé et ce qui a accru le rendement de 65% à 85% de la transformation de la matière ligneuse.⁹¹

Dans un deuxième temps, l'industrie des pâtes et papiers a innové pour accroître le rendement de la production de papier. Au départ, le fourdrinier était la machine de prédilection pour fabriquer du papier. À partir de 1970, une nouvelle machine fait son apparition dans l'enceinte industrielle. Cette machine est la papriformer. Cette machine accélère le processus de fabrication, car elle est montée sur deux toiles. Les principaux avantages de cette machine s'expliquent par l'amélioration de la qualité du papier. Du point de vue environnemental, elle permet de réduire la consommation d'énergie, en raison de la réduction du frottement.

Malgré toutes les innovations techniques, cette industrie continue de polluer l'air et les cours d'eau. L'électricité n'est pas la seule source d'énergie employée par les fabriques de pâtes et papiers. Ces dernières utilisent également le mazout et le gaz naturel. Les gaz de combustion sont évacués dans l'atmosphère. Sur un autre plan,

⁹⁰ Jean-Pierre Charland, *Les pâtes et papiers au Québec 1880-1980 : technologie, travail et travailleurs*, Document de recherche n°23, Québec, IQRC, 1990. p. 199

⁹¹ *Ibid.*

L'utilisation de produits chimiques est aussi une source polluante pour les cours d'eau et pour l'air. Les effluents s'écoulent et sont évacués dans les conduits d'égout vers les cours d'eau. Pour cette raison, on trouve dans les cours d'eau des rejets industriels contenant des matières en suspension (MES) et des matières organiques (MO). Lors du séchage de la feuille de papier, l'humidité est évacuée de la feuille et elle peut contenir certaines substances chimiques. Les principaux produits chimiques utilisés dans le procédé de fabrication sont le sulfite de sodium, l'acide, le bisulfite, le sulfate et la soude. Les industriels n'ont pas l'intention de modifier leurs méthodes d'évacuation. Les milieux environnants subissent les conséquences de ces décisions prises par les dirigeants de compagnie. Depuis les années 1970, les citoyens mettent de plus en plus de pression sur les gouvernements pour améliorer leur qualité de vie et pour protéger la nature.

B. L'implication des gouvernements

La protection de l'environnement est devenue un enjeu important pour la société québécoise au cours des dernières décennies. De nouveaux groupes de pression s'impliquent pour protéger les milieux naturels. La population prend de plus en plus conscience de l'importance de préserver les ressources naturelles. Pour répondre à ces nouvelles demandes, les gouvernements tentent de concilier la nouvelle législation avec la réalité économique difficile touchant le secteur des pâtes et papiers. Cette partie expose d'abord le point de vue de l'industrie concernant l'implication des gouvernements dans ce secteur d'activité. Ensuite, une description sera faite des principaux organismes et des mesures prises par les gouvernements fédéral et provincial de 1967 à 2007.

En 1977, une commission parlementaire des Richesses Naturelles et des Terres et Forêts a été constituée pour mieux comprendre la situation de cette industrie au Québec et trouver des solutions à la baisse de rentabilité. L'Association des industries forestières du Québec a remis un mémoire lors d'une audience. Elle a dénoncé les agissements des gouvernements dans le secteur forestier. Elle dénote le fait qu'il y a une dispersion du pouvoir législatif à l'intérieur de l'appareil gouvernemental. Au niveau provincial, l'industrie papetière est sous la responsabilité d'une douzaine de ministères et d'une demi-douzaine de Régies et de Commissions. Cette même responsabilité est répartie dans 23 organismes au niveau fédéral. Par conséquent, l'industrie trouve difficile de traiter avec les gouvernements. Chaque organisme gouvernemental a la possibilité de proposer des mesures législatives et de nouveaux règlements. De plus, certains ministères ou agences ont la possibilité d'imposer des taxes. En somme, ce morcellement réduit l'efficacité des interventions et complique les relations entre les entreprises et les différents niveaux de gouvernement.

L'industrie forestière collabore avec les gouvernements sur certaines mesures de protection environnementale, tout en gardant en tête son équilibre financier. Ces nouvelles mesures ont pour conséquence de réduire les bénéfices nets. Il ne faut pas négliger l'importance de la concurrence internationale dans ce domaine d'activité. Par exemple, les usines américaines et asiatiques sont plus productives et plus rentables. Les nouvelles politiques gouvernementales ont des effets néfastes pour ce qui a trait à la rentabilité des papetières canadiennes.

Le gouvernement fédéral a instauré certaines mesures de protection pour l'environnement. D'ailleurs, il a été le premier à se donner une législation en matière de protection de l'environnement. Il a créé un ministère de l'Environnement en 1971. La loi de pêches de 1867 est révisée et devient la principale législation concernant le déversement des déchets industriels dans les cours d'eau. En 1971, le gouvernement fédéral a revu sa politique des déversements nocifs dans les cours d'eau. Cette nouvelle législation identifie les composés polluants et elle fixe les normes à respecter. Cependant, les usines, fondées avant 1971, ne sont pas tenues de suivre ces nouvelles normes environnementales. Elles ont des objectifs à atteindre selon un échéancier négocié entre les deux parties.

Le fédéral a mis en place plusieurs nouvelles mesures de protection de l'environnement. Il adopte, en vertu de la Loi sur les pêches, le *Règlement sur les effluents des fabriques de pâtes et papiers* (REFPP), en 1971. Cette norme vise à protéger les poissons et leurs habitats naturels. Ce règlement a été amendé en 1992 pour imposer à l'industrie papetière de nouvelles normes sur les rejets industriels. Les principaux rejets visés par cette législation se rapportent à la demande biochimique en oxygène (DBO), aux matières solides en suspension (MES) et à toxicité aiguë.

Ce même règlement oblige les papetières à réaliser une étude de suivi des effets sur l'environnement (ESEE). L'objectif principal de cette nouvelle réglementation est «d'évaluer l'efficacité de la réglementation fédérale pour assurer la protection du poisson et de son habitat et pour préserver l'utilisation des ressources piscicoles. Cette efficacité est évaluée à partir d'études réalisées dans le milieu

récepteur de chaque usine, où la magnitude et l'étendue spatiale des effets de l'effluent, le cas échéant, sont mesurées. »⁹² Pour se conformer aux nouvelles normes législatives, les papetières ont modifié leur procédé de fabrication et elles se sont dotées de nouveaux équipements d'épuration des eaux usées. Bref, cette étude établit une base de données dans le but de réaliser une analyse comparative sur le rétablissement des milieux aquatiques près des sites industriels.

En 1992, la *Loi canadienne de protection de l'environnement* permet l'adoption d'un *Règlement sur les dioxines et les furannes chlorés dans les effluents des fabriques de pâtes et papiers*. Cette norme interdit désormais aux exploitants de rejeter dans l'environnement un certain niveau de concentré chimique à partir du 1^{er} janvier 1994.

Le gouvernement provincial a été très actif pour protéger les milieux naturels. Au cours de la période de 1967 à 2007, il y a eu la création de trois organismes provinciaux et la mise en place de trois différentes normes législatives.

En 1965, Québec a créé la Régie des eaux du Québec. Cet organisme émet, en 1967, les directives aux papetières afin de réduire leurs déversements dans les cours d'eau. Ces initiatives font suite aux nouvelles exigences de la population. Les compagnies montrent une certaine résistance en raison du coût élevé pour épurer les eaux usées. Le gouvernement cherche des accommodements.

⁹² Claude Langlois et Nathalie Dubuc. *Études de suivi des effets sur l'environnement (ESEE) des fabriques de pâtes et papiers : synthèse des résultats des 47 études réalisées au Québec dans le cadre du cycle I*. Montréal, Environnement Canada, 1999, p. 3

En 1972, le gouvernement adopte sa première loi traitant de la qualité de l'environnement. Cette loi prévoit un organisme autonome : le Service de la protection de l'environnement. Dès sa constitution, cet organisme examine le problème de la pollution des cours d'eau provenant des usines des pâtes et papiers. En 1975, un projet de réglementation sur les effluents et sur l'élimination des déchets solides a été mis en place. Le but est de réduire de 50% les matières en suspension. Ce règlement a été revu en 1979, à la suite des arguments amenés par les industriels. Ce désaccord réside dans l'importance des capitaux à investir pour améliorer sa situation environnementale, malgré le fait qu'il existe des mesures fiscales favorables à cette industrie.

Le ministère de l'Environnement a été créé en 1979 et sa venue montre l'importance que le gouvernement québécois accorde à l'environnement. Sa tâche est «d'assurer la sauvegarde du milieu naturel et humain de telle sorte que les citoyens et les citoyennes du Québec puissent bénéficier d'eau, d'air et d'espaces salubres en quantité suffisante pour la satisfaction de leurs besoins essentiels, sur le plan de la santé, de l'esthétique et du bien-être en général. »⁹³

Comme on vient de le constater, le gouvernement du Québec a intégré plusieurs organismes et créé un nouveau ministère pour préserver et protéger l'environnement. Le gouvernement s'est aussi octroyé de nouvelles mesures de protection.

⁹³ Rapport du ministre de l'Environnement, 1984-1985, p. 9, cité dans Jean-Pierre Charland, op. cit. p. 88

D'abord, le *Livre vert* de 1972 propose une série de mesures pour renouveler la situation de l'activité forestière. Le rôle de l'État est remis en cause, car le ministre des Terres et Forêts propose une idéologie interventionniste. À partir de ce moment, l'État prend en charge la gestion forestière et assume « une partie des coûts de voirie, d'aménagement, gestion et lutte contre les incendies et les insectes sous prétexte que dorénavant, le public ayant libre accès aux forêts publiques, il faut que la collectivité assume une partie des coûts. »⁹⁴ Le gouvernement accorde des droits d'allocation de 20 à 40 ans pour l'industrie papetière. L'industrie des pâtes et papiers a perdu son monopole sur les concessions forestières. D'ailleurs, le ministre, Kevin Drummond, a établi un ordre de priorité pour l'attribution des billots : aux usines de déroulage, aux scieries et aux usines de pâtes et papiers. Pour cette raison, les papetières s'alimentent de plus en plus de copeaux provenant des deux autres secteurs d'activité de transformation. Bref, le gouvernement coordonne ce secteur d'activité, car il attribue des allocations de droits de coupe et il optimise l'utilisation de la matière ligneuse.

En 1992, le gouvernement québécois a accru la sévérité des normes pour les matières en suspension et pour la demande biochimique en oxygène⁹⁵ dans les effluents industriels. Ces nouvelles règles pour contrer la pollution industrielle sont plus rigoureuses que celles décrétées par le gouvernement fédéral. Elles entrent en vigueur sur le territoire québécois le 30 septembre 1995. Elles fixent la concentration de dioxines et de furannes chlorés. Pour pouvoir se conformer aux nouvelles mesures

⁹⁴ Jean Saintonge, “Les interrelations entre les industries des pâtes et papiers et du sciage et le développement économique de l'Est du Québec de 1950 à 1980” *Cahier du Grideq*, N°10. Rimouski, Université du Québec à Rimouski, 1982. p. 85

⁹⁵ Demande biochimique en oxygène se définit comme un critère de pollution organique dans les cours d'eau basé sur la quantité d'oxygène consommé à 20 degrés Celsius (source : http://www.actu-environnement.com/ae/dictionnaire_environnement/definition/demande_biochimique_en_oxygene_db_o.php4)

gouvernementales, les industries ont dû intégrer, sur leurs sites de production, un système de traitement des effluents, et ce, avant le 30 septembre 1995.

Une autre norme a été l'abolition du flottage sur le St-Maurice. La firme Soléco conclut, en 1991, qu'il est possible d'interrompre le transport du bois par flottage. Il soumet la possibilité de transporter la matière première par train ou par camionnage. Pour répondre aux nouvelles exigences gouvernementales, la Stone-Consolidated a investi dans la construction d'un pont sur la rivière St-Maurice et d'un accès routier vers l'ouest. Cette société a dû prévoir l'aménagement de nouvelles dispositions pour la réception de copeaux et de billots. L'année 1995 marque la fin de la drave sur le St-Maurice. Plusieurs raisons expliquent la fin de cette longue tradition sur le St-Maurice : économique, écologique et récréative. La raison économique est le fait qu'Hydro-Québec devait investir annuellement 8,3 millions dollars pour le passage des billots près de leurs installations. Le mouvement vert de la Mauricie avance que le passage des billots occasionne des pertes de 16,5 millions dollars par année à Hydro-Québec, du fait de l'improductivité des centrales lors de la traversée des billots. Ensuite, cette pratique occasionne de la pollution, car elle laisse des matières en suspension. Finalement, les activités récréatives bénéficient de certains avantages. Les bateaux de plaisance n'ont plus à se préoccuper de la présence de billots sur la rivière et ils peuvent se balader sur l'ensemble de l'étendue du St-Maurice.⁹⁶

⁹⁶ Danny Vear. «Québec tarde toujours à réviser sa réglementation sur le flottage du bois sur le St-Maurice» *Le Devoir*. 3 août 1992. P. 3 et Presse Canadienne. «Fini le flottage de bois entre La Tuque et Trois-Rivières», *Le Nouvelliste*. 12 juillet 1993, p. B11

En somme, l'industrie se plaint de l'attitude des gouvernements pour la mise en place de plusieurs organismes gouvernementaux et pour les mesures de protection environnementale. Ces organismes ont des buts bien précis et occasionnent des coûts supplémentaires à cette industrie aux prises avec une concurrence intense. Les gouvernements, fédéral et provincial, ont tous les deux légiféré sur des projets semblables. Par surcroît, le gouvernement québécois s'est montré plus rigide dans l'application des nouvelles mesures. Il trouve difficile de pouvoir dialoguer avec les gouvernements, car les ministères et organismes sont compartimentés. Donc, les échanges d'information se font rares et surtout entre les différents paliers gouvernementaux.

C. Le déversement accidentel d'huiles usées et ses principales conséquences

Le déversement accidentel de BPC dans le St-Maurice a été un tournant pour cette industrie. Cet accident a eu des répercussions au sein de la population et dans la sphère gouvernementale.

Le 4 avril 1989, 6 800 litres d'huiles contaminées de biphenyles polychlorés (BPC) ont été déversées par mégarde dans la rivière St-Maurice.⁹⁷ Cette fuite d'huile a eu lieu au poste électrique principal de la Belgo. Elle est considérée comme importante par le ministère de l'Environnement du Québec. Par contre, elle ne représente aucun danger immédiat pour la population.

Pour mieux comprendre cette situation, les employés ont voulu transférer l'huile d'un transformateur électrique défectueux dans un réservoir par l'entremise de tuyaux. Ce système de tuyauterie n'avait pas été utilisé depuis 1982 et une section de trois mètres a été enlevée lors de la construction d'un projet. L'huile s'est déversée dans un canal, puis dans les égouts et dans la rivière Shawinigan se déversant dans le St-Maurice. Les employés ont seulement examiné la bonne condition du réservoir et des valves. Ils ont découvert la faille lorsqu'ils se sont rendu compte que le réservoir était vide.

Trois firmes ont été appelées en renfort pour récupérer l'huile à la surface de l'eau : Sani-Mobile, Groupe Sanivan et Servac. L'opération de récupération a coûté 50 000 \$ par jour à la Consolidated-Bathurst. La durée prévue pour la récupération

⁹⁷ Danielle Bonneau. «La fuite de BPC [dans la rivière St-Maurice] : aucun danger» *La Presse*. 6 avril 1989, p. A1

est de deux semaines. Finalement, il a fallu un mois pour récupérer 25 % de l'huile déversée dans la rivière St-Maurice⁹⁸.

Cette fuite a eu quelques échos, par la suite, dans la population mauricienne. La principale peur a été la contamination de l'eau potable de la ville de Trois-Rivières. La ville doit cesser de pomper l'eau de la rivière si elle constate des traces de BPC. Des mouvements de protection pour l'environnement ont profité de l'occasion pour se faire entendre. Le président de la Société pour vaincre la pollution, Daniel Green, trouve que le ministère de l'Environnement montre trop de laxisme envers les compagnies. Il cite l'exemple de l'entrepôt de BPC à St-Basile-le-Grand. Il recommande une amende exemplaire à la Consolidated-Bathurst, et ce, pour inciter les autres corporations à accorder une plus grande importance aux mesures préventives.

La réaction des gouvernements a été d'envoyer des inspecteurs pour constater les dégâts. Le gouvernement provincial a décidé, par la suite, de poursuivre les responsables. Au fédéral, le ministère de l'Environnement reproche à la société de ne pas avoir fait un rapport de la situation à un inspecteur fédéral dans un délai raisonnable. Il a fallu deux heures et demi pour que la compagnie communique ce désastre aux autorités compétentes. L'amende maximale peut atteindre 300 000 \$ lors de la culpabilité. La compagnie s'est déclarée non-coupable.

Dans l'édition de *La Presse* du 8 avril 1989, Lucien Bouchard, ministre canadien de l'Environnement, promet l'application de nouvelles mesures législatives.

⁹⁸ André Noël et Bruno Bisson. «35 000 litres d'huile contaminée au BPC dans le St-Maurice» *La Presse*. 10 janvier 1990. p. A1

Ces mesures visent à régler les problèmes de pollution causée par les papetières. Il note que les papetières échappent à leurs responsabilités environnementales, car la réglementation remonte à 1971. Les nouvelles règles touchent surtout la quantité de toxine et de furanne évacués dans les cours d'eau.

Le gouvernement du Québec a aussi fait son enquête. Au départ, le ministère cherche à comprendre les événements. Lise Bacon, ministre de l'Environnement, annonce que des plaintes seront portées contre la compagnie. La réaction de la Belgo a été de retirer sa collaboration à la “Police verte”. La compagnie suggère à ses employés de ne plus répondre aux questions de cette police sans la présence d'un avocat. Des accusations peuvent être portées contre la compagnie et les employés responsables. La “Police verte” doit remettre son rapport d'enquête aux services juridiques du ministère de l'Environnement. La Belgo a payé une amende de 30 000 \$.⁹⁹ Cette somme ne comble pas les dépenses pour les tests en laboratoire effectués par le ministère.

En somme, cet incident a été l'élément déclencheur d'une nouvelle législation pour contrer la pollution du secteur papetier. Certains mouvements de protection pour l'environnement ont profité de la situation pour demander un renforcement de la législation. Les compagnies ont un savoir technique, mais des accidents peuvent toujours survenir. Elles sont rarement punies avec sévérité. On constate que le gouvernement a aussi la connaissance technique, car il a étayé sa preuve sur la négligence faite par la compagnie.

⁹⁹ Michel De Smet. «Environnement Québécois incapable d'appliquer le principe de pollueur-paye». *Les Affaires*. 17 novembre 1990. p. C9

D. Les investissements à la Belgo

La société mère a annoncé plusieurs projets pour améliorer sa situation environnementale à la suite du déversement accidentel de BPC. La grande majorité des investissements a eu lieu au début des années 1990. On apprend dans l'édition du journal *Les Affaires* du 8 septembre 1990, que la Belgo a investi 27 millions de dollars reliés directement à l'environnement et 120 millions de dollars pour des installations moins polluantes. Ainsi, la Belgo se refait une image positive suite aux déversements de BPC. Claude Janelle, directeur de production de la Belgo, explique qu'il est important d'investir graduellement pour la survie de l'usine. Les sommes déployées pour protéger efficacement l'environnement sont trop importantes pour être investies dans le court terme. Malgré tout, une grande partie des investissements a été réalisée au début des années 90. Les principaux projets ont été l'instauration d'une usine de désencrage, la réception massive de copeaux, d'une usine de traitement des eaux usées et l'utilisation d'énergie et de procédés plus propres.

Pour débuter, la Belgo a investi dans une usine de désencrage pour récupérer le papier. Cet investissement a été annoncé le 13 juin 1991. La Stone-Consolidated a investi 35,7 millions de dollars pour la construction d'une usine de désencrage. La production débute en 1993 et elle fournit jusqu'à 200 tonnes de pâtes par jour.¹⁰⁰ Le papier récupéré provient de vieux journaux et de magazines venant du Nord-Est des États-Unis. Cette innovation technique permet à la fabrique de montrer certains signes encourageants pour protéger l'environnement.

¹⁰⁰ «STONE CONSOLIDATED investira 36 mins à Shawinigan» *La Presse*, 13 juin 1991. p. D2

Ensuite, la Belgo a dû s'adapter à la fin de la drave sur le St-Maurice. Les dirigeants ont investi plus de 10 millions de dollars pour la réception de copeaux, en 1994.¹⁰¹ Ils ont agrandi le parc de réception de copeaux. Ils ont édifié un centre très moderne, pour classer et entreposer les copeaux de bois par essence. Ce nouveau système fournit une meilleure qualité de pâte. En s'alimentant seulement de copeaux, il est plus facile de les transporter par train ou par camion. En 1998, la Belgo possède une machine analysant la qualité des copeaux, et ce, à l'aide d'une caméra numérique de haute définition. Cette analyse dicte le niveau d'agents de blanchissement nécessaires pour améliorer la qualité du papier. De cette façon, il consomme le strict minimum pour les produits chimiques. Bref, la Belgo a fait des avancées techniques pour modifier sa situation environnementale. Par ricochet, ces avancées améliorent la qualité du produit.

La Belgo s'adapte à la nouvelle réglementation imposée par le gouvernement provincial. Elle a été contrainte de bâtir une usine pour traiter ses eaux usées. Le coût du projet est estimé entre 30 et 35 millions dollars pour épurer les eaux usées. Cette annonce a été faite en février 1994 et elle répond aux nouvelles normes entrant en vigueur à l'automne 1995. Le projet comprend quatre cellules pouvant contenir 7 millions de litres d'eau et environ 25 tonnes de boues. Une fois traitée, l'eau est renvoyée dans la rivière Shawinigan et la boue est enterrée.¹⁰²

Finalement, les dirigeants ont pris l'initiative d'enjoliver leur situation environnementale. En 1990, ils ont pris la décision de hausser la production de pâte thermomécanique. Ce procédé de production est plus propre que la pâte chimique.

¹⁰¹ «Des travaux de 33 millions à la Belgo de Shawinigan» *La Presse*, 7 décembre 1994, p. D2

¹⁰² Royal St-Arnaud. «Investissement de plus de 7 millions \$», *Le Nouvelliste*, 2 août 2005, p. 7

Une autre décision prise est de passer du mazout au gaz naturel en 1995. L'utilisation de ce gaz est considérée plus propre. Enfin, la Belgo a expérimenté, en 1995, de nouvelles techniques pour se défaire de la boue, et ce, avec l'aide d'un agronome. Ces déchets industriels sont utilisés pour fertiliser les sols agricoles et pour accroître la production agraire.

En fin de compte, plusieurs investissements ont été annoncés au début des années 90. Pour certains projets, la direction de la Belgo a été forcée de répondre à certaines normes environnementales. D'un autre côté, ils tentent de reconquérir la sympathie de l'opinion publique après le déversement de BPC dans le St-Maurice.

CONCLUSION

En guise de conclusion, l'industrie papetière a toujours été considérée comme très polluante. L'utilisation des produits chimiques dans la fabrication et le renvoi des boues dans les égouts expliquent les raisons qui font qu'elle est considérée comme polluante. L'année 1989 a été un tournant dans la lutte antipollution. Les papetières ont très peu investi pour améliorer leur situation environnementale. Après le déversement de BPC, le gouvernement a imposé de nouvelles règles plus sévères. Les principaux investissements ont été faits pour traiter les effluents des usines. Les papetières ont intégré des innovations techniques pour accroître le rendement des usines tout en améliorant leur situation environnementale.

L'industrie a aussi changé son approche dans la collecte des ressources forestières au début des années 1970. La collecte de copeaux, provenant des scieries, devient sa principale source de matière première.

Donc, les innovations techniques ont réduit la pollution industrielle dans les fabriques. Les boues, provenant des systèmes de traitement des eaux usées, sont distribuées dans les zones rurales, et ce, pour engraisser les champs. L'utilisation de la pâte thermomécanique est aussi responsable de la réduction de produits chimiques dans le procédé de fabrication.

À la suite des nombreux investissements faits par l'industrie pour améliorer leur situation environnementale, on peut se questionner sur le fait que cette réglementation a causé la fermeture de certaines usines québécoises. On retrouve une forte concurrence dans ce secteur d'activité. Les investissements ont été faits dans

une courte période. Cet argent n'a pas été dirigé vers les équipements ayant pour but d'accroître la production.

CHAPITRE 5 - Le déclin de l'industrie papetière en Mauricie et les conséquences sur son milieu

La fermeture d'une usine entraîne toujours des réactions qui ne sont toutefois pas les mêmes selon l'endroit où l'on fait les observations. Ce sont surtout les autorités locales et gouvernementales qui sont appelées à trouver des solutions économiques pour relancer les régions touchées.

Ce chapitre est divisé en deux parties. D'abord, un bref rappel des événements qui ont mené à la fermeture de la Belgo. Ensuite, une analyse sera faite sur les conséquences de l'arrêt de production de pâtes et papiers par la Belgo sur les différents milieux socio-économiques aux niveaux local, régional et international.

La fermeture de la Belgo a été, dans un premier temps, une décision d'affaire. Cette décision a été surprenante. Plusieurs ont cru que la Laurentide, une usine voisine, aurait été visée par cette annonce. Le but de cette action est de réduire la production de papier à l'intérieur de leur société. Dans les faits, la Belgo est en mode de survie depuis le début du 21^e siècle. Lorsque l'Abitibi-Consolidated a fait l'acquisition de la Donohue en février 2000, la société a voulu réduire la capacité de production de papier journal sur le marché. Dès ce moment, une crainte s'est installée dans la communauté concernant la survie de l'usine shawiniganaise. Cette inquiétude s'explique par les déclarations du président et chef de la direction de l'Abitibi-Consolidated. John Weaver a admis que la Belgo fait partie de la liste des sites où le couperet peut tomber. Finalement, cette société

papetière a décidé de sacrifier ses installations à Kenora, en Ontario.¹⁰³ Par conséquent, la Belgo a été épargnée.

Ensuite, les travailleurs de la Belgo ont connu des périodes difficiles. Périodiquement, les quatre machines ont été temporairement fermées. Cette stratégie permet d'écouler les excédents dans les entrepôts. Au cours de ces périodes d'interruption en 2006, le doute s'installe chez les dirigeants de l'usine. Ils ont peur que la société mère prolonge l'arrêt temporaire ou procède à l'arrêt définitif. Finalement, les craintes sont dissipées lors de la reprise des activités qui ont eu lieu deux semaines plus tard.¹⁰⁴

Enfin, la fermeture de la Belgo est survenue à la suite d'une succession rapide d'événements. D'abord, le 29 octobre 2007 est marqué par la fusion de deux grandes sociétés papetières : Bowater et Abitibi-Consolidated. Cette nouvelle union répond à un besoin. La situation financière des deux entreprises est difficile. Pour s'en sortir, une réduction de la capacité de production de papier journal est envisagée. Après avoir officiellement fusionné les activités des deux entreprises, les dirigeants ont lancé une analyse stratégique de tous leurs secteurs d'activités. Cet examen a duré 30 jours et il en est sorti une série de mesures. Le 29 novembre 2007, les dirigeants annoncent les conclusions de leurs examens stratégiques. Pour réduire la production de papier journal, les dirigeants de l'AbitibiBowater vont procéder à la fermeture définitive de leur usine centenaire : la Belgo.

¹⁰³ Le *Nouvelliste*, 24 mai 2001, p. 1

¹⁰⁴ Le *Nouvelliste*, 26 octobre 2006, p. 17

Cette décision prend effet à compter du 18 février 2008. Les quatre machines à papier ont cessé toute production à partir de cette date. Les employés sont assignés à des tâches de nettoyage jusqu'au 22 mars 2008.

Finalement, l'AbitibiBowater consent à ce que ses employés retournent à leur domicile deux jours plus tôt que prévu, sans pénalité, pour la fermeture définitive de l'usine. Certains ouvriers sont assignés à des tâches de nettoyage jusqu'au 1^{er} juillet, et ce, pour être éligibles au régime de retraite.

En somme, les événements menant à la fermeture de l'usine se sont déroulés rapidement après l'annonce de la fusion des deux grandes sociétés papetières. Il s'est écoulé exactement 16 semaines entre l'officialisation de la fusion des deux sociétés et l'arrêt définitif des machines de papier de la Belgo.

Une annonce de fermeture est toujours difficile à accepter pour une localité et ses environs. On peut s'interroger sur les conséquences de cette fermeture au niveau local, international et régional.

Tout d'abord, la municipalité de Shawinigan a été secouée par l'annonce de l'interruption complète des activités papetières dans son usine. Certains signes font état d'une crise urbaine sur le territoire shawiniganais. Ensuite, l'annonce de cette nouvelle a des répercussions directes sur la population. Enfin, les différents paliers de gouvernement sont intervenus pour apporter une aide financière.

Pour commencer, tout porte à croire que la ville de Shawinigan est aux prises avec une crise. Il faut savoir que cette municipalité fait reposer son économie sur de grandes entreprises industrielles implantées depuis fort longtemps. L'ancienneté de ses établissements fait en sorte qu'ils sont devenus obsolètes comparativement aux équipements de régions nouvellement industrialisées. André Fischer a élaboré une explication sur ce phénomène urbain. Il explique que les régions anciennement industrialisées sont « des régions dont l'industrie a trop longuement été dominée par des branches d'activités traditionnelles aujourd'hui en crise et qui, du fait même de la trop grande spécialisation sectorielle et spatiale dans ces branches, connaissent simultanément une accumulation de crises multiples (industrielle, sociale, urbaine...) et une amplification cumulative des effets locaux et régionaux de ces crises. »¹⁰⁵ Donc, pour lui, il est clair que la spécialisation dans une seule branche industrielle est la cause de la crise urbaine, et ce, à partir du moment où cette industrie montre des signes de ralentissement.

Philippe Aydalot aborde la question dans le même sens. Il établit que « les villes spécialisées dans un secteur ou au destin lié à une entreprise dominante, verront un long déclin suivre une période de croissance rapide. »¹⁰⁶ Il avance même qu'une diversité industrielle insuffisante est la cause du déclin qui frappe une ville.

Dans le cas présent, Shawinigan avait bien diversifié son économie avec l'aide de la Shawinigan Water and Power (SWP). Ces industries ont été fondées au début du 20^e siècle. La SWP s'est fixé un double objectif. Elle voulait conquérir le marché de

¹⁰⁵ André Fischer et Jacques Malezieux. *Industrie et aménagement*, Montréal, L'Harmattan, 1999, p. 50

¹⁰⁶ Philippe Aydalot. *Économie régionale et urbaine*. Paris, Éditions Économica, 1985, p. 319

Montréal et d'attirer des industries importantes. Ses démarches ont eu des bénéfices positifs. Trois ententes ont été conclues pour la vente de l'hydroélectricité. Les trois secteurs visés par la SWP sont la production de la pâte à papier, de l'aluminium et de carbure de calcium. En 1909, une filiale de la Whitehead vit le jour. La Shawinigan Cotton se spécialisait dans le textile¹⁰⁷ La SWP avait donc réussi à attirer quatre entreprises importantes touchant quatre secteurs d'activité différents. Ces dernières toutefois ont fini par atteindre une certaine maturation, ce qui est l'une des causes de leurs fermetures. Il ne faut toutefois pas négliger le fait que la papetière n'a pas eu les investissements nécessaires pour moderniser à fond ses équipements.

La fermeture a des répercussions sur la population locale. Son annonce entraîne la perte de plus de 550 emplois dans la communauté shawiniganaise, ce qui représente une masse salariale de 30 millions de dollars. Pour la région, cela signifie un déficit de 60 millions de dollars en retombées économiques.¹⁰⁸

Pour la ville de Shawinigan, la fermeture définitive a un impact direct sur son budget. Le 20 décembre 2007, le Conseil de ville a adopté deux résolutions dans une séance spéciale. Il a demandé au gouvernement du Québec une aide financière de 726 000\$ en vue de réaliser un projet pour desservir Espace Shawinigan en eau et en égout.¹⁰⁹ Ces services primordiaux ont été mis en danger par suite de la fermeture de la Belgo.

¹⁰⁷ Claude Bellavance et Normand Séguin. «L'industrialisation massive» *Histoire de la Mauricie*, St-Foy, IQRC, 2004, pp 528, 529 et 550.

¹⁰⁸ Le *Nouvelliste*, 30 novembre 2007, p.2

¹⁰⁹ Le *Nouvelliste*, 22 mars 2008, p. 35

Pour les sous-traitants de la Belgo, cette nouvelle est également catastrophique. Ils devront effectuer des compressions budgétaires et, éventuellement, couper des postes.

La compagnie de Transport local plus de Shawinigan prévoit vivre une dure réalité. Cette compagnie a été bâtie pour répondre à toutes les demandes de la Belgo. Le propriétaire, Guy Bourret, a déclaré au *Nouvelliste* que « logiquement, la suite des choses, c'est qu'on ferme »¹¹⁰. Donc, il faut ajouter la perte de douze emplois liés directement au destin de la Belgo.

La Firme d'ingénieur Mésar doit elle aussi revoir ses priorités. Cette firme a vu le jour en raison de la présence de la Belgo. Yvan Massé, le président et directeur général de cette firme, avoue que le volume d'affaires est affecté et il devra orienter les employés vers d'autres activités.

Pierre Cloutier, le président de Construction R. Cloutier, admet la perte de 25% de son chiffre d'affaires. Les projets d'expansion de son entreprise ont été arrêtés. Cette compagnie avait de grandes visées, mais elle devra se trouver d'autres projets. Le propriétaire admet que ce sera difficile, car la présence d'usines majeures dans la région est devenue rare.

Usinage Tifo est aussi touché par cette annonce. Sébastien Croteau, copropriétaire de l'entreprise, estime que la fermeture de la Belgo suscitera une perte de 10 % sur ses

¹¹⁰ Le *Nouvelliste*, 5 décembre 2007, p. 21

revenus. Il dénonce le fait qu'il a peu de développement dans la région et que son entreprise devra quitter la région pour poursuivre ses activités.¹¹¹

En somme, la fin de la Belgo ne touche pas seulement les travailleurs de cette usine. Les sous-traitants devront réorganiser leurs activités ou tout simplement fermer leurs portes à leur tour.

Afin de contrer cette crise économique qui frappe la ville de Shawinigan, Lise Landry, la mairesse de Shawinigan, a formulé certaines demandes aux deux paliers de gouvernement et à l'AbitibiBowater.

Les deux principales demandes faites par la mairesse au gouvernement québécois sont l'obtention d'un bloc patrimonial d'énergie à prix compétitif et des redevances pour la production d'énergie dans les centrales de Shawinigan. Ces demandes ont été ignorées lors du budget provincial de 2008. L'objectif de ces demandes est de reconquérir certains secteurs industriels comme ce fut le cas à une certaine époque. Comme on l'a vu dans le premier chapitre, la Shawinigan Water and Power octroyait des tarifs privilégiés aux entreprises proches de son site d'exploitation.

De plus, la mairesse Landry a créé un fonds de développement pour soutenir l'emploi. La municipalité a investi 450 000 \$ dans ce fonds. D'ailleurs, les autorités municipales invitent Québec, Ottawa et AbitibiBowater à verser un million de dollars chacun dans ce même fonds. Cette annonce a eu lieu le 3 décembre 2007. Une rencontre

¹¹¹ *Ibid.*

a eu lieu le 10 décembre suivant entre la direction de l'AbitibiBowater et la ville de Shawinigan. La société papetière a accueilli froidement la demande de déposer un montant d'un million de dollars dans ce fonds de développement.¹¹² Le fait de soutenir la ville la contraindrait à en faire autant avec les autres communautés touchées par la décision de fermeture définitive.

En deuxième lieu, le gouvernement québécois a décidé d'injecter des sommes importantes, et ce, pour venir en aide à la communauté shawiniganaise. Ces mesures d'aide financière s'efforcent de répondre à deux objectifs. Le premier montant a été transféré vers Emploi Québec. Une somme de cinq millions de dollars lui a été attribuée. Cette agence gouvernementale a pour mission d'aider les travailleurs licenciés à se diriger vers un nouvel emploi, vers une formation ou à recevoir un soutien financier.¹¹³ Le deuxième montant octroyé par le gouvernement provincial provient des ministères du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation ainsi que des Affaires Municipales et des Régions. Ces ministères ont versé 1,050 millions de dollars afin de lancer des démarches de diversification.¹¹⁴

En troisième lieu, le gouvernement fédéral a lui aussi contribué financièrement. Avec une aide de 1,2 millions de dollars provenant de Développement économique Canada, il soutient les projets créateurs d'emplois à Shawinigan et il prête les ressources humaines pour aider la ville à diversifier son économie.

¹¹² *Le Nouvelliste*, 22 mars 2008, p. 35

¹¹³ *Le Nouvelliste*, 22 mars 2008, p. 35

¹¹⁴ *Ibid.*

Enfin, le déclin de l'industrie forestière et papetière provoque des débats sur le plan régional. La régression de cette industrie donne la possibilité à la Mauricie de changer son image. Désormais, on peut se demander si la Mauricie doit toujours se contenter d'être une région ressource.

La Mauricie a été classée comme région ressource lors du budget provincial de 2001, ce qui lui confère des avantages fiscaux. Il ne fait pas de doute que la situation économique est favorable dans la ville de Trois-Rivières et ses environs, mais la Mauricie est une grande région. Sa partie Nord est plus éloignée de ces axes de communication. Pour cette raison, elle est plus pauvre. Le revenu moyen disponible est de 22 649 \$ en 2008. Pour la MRC de La Tuque, 14,6% des familles sont considérés à avoir un faible revenu et pour la MRC de Shawinigan est de 10,4%, en 2006.¹¹⁵ Pour ce qui concerne la répartition des emplois par secteurs d'activité en 2001¹¹⁶ :

- Tertiaire : 69,2% ;
- Services publics : 1,5% ;
- Primaire : 4,1%
- Construction 4,5% ;
- Manufacturier : 20,7%.

Ces chiffres montrent surtout que la région mauricienne est devenue une région de service, en raison des emplois comblés, lors de l'enquête de l'Institut de la Statistique du Québec. Malgré tout, elle a été classifiée région ressource.

¹¹⁵ Institut de la statistique du Québec, Adresse URL :
http://www.stat.gouv.qc.ca/regions/profils/region_04/region_04_00.htm

¹¹⁶ *Les Affaires*, 27 avril 2002, p. 51

Lors de l'annonce de la fermeture de la Belgo, l'avenir de la Mauricie comme région ressource est très incertaine. Il faut noter que certaines régions administratives mettent beaucoup de pression sur le gouvernement libéral pour annuler cette mesure fiscale. Cette bataille est menée par Robert Dutil, un homme d'affaires beauceron.

Pour faire contrepoids, la mairesse de Shawinigan s'est impliquée activement dans cette lutte verbale. On retrouve trois citations intéressantes dans l'article du *Nouvelliste* du 4 décembre 2004. La mairesse Landry explique « dans le contexte économique que nous connaissons, il est impératif que nous gardions notre statut de région ressource. » Elle poursuit son analyse de la situation en déclarant : « Nous devons continuer à bénéficier de ces avantages vitaux pour le développement de la Mauricie et de Shawinigan. » Elle termine par « ceux qui viennent mentionner qu'on devrait nous enlever cette reconnaissance ne vivent pas ici. » Avec la fermeture de la Belgo, la mairesse Landry s'aperçoit que les outils pour relancer son économie se font rares. Ces mesures ont un impact pour attirer de nouvelles entreprises, ce qui aiderait grandement la ville de Shawinigan à relancer son économie.

Finalement, une décision finale a été prise par le gouvernement Libéral de Jean Charest lors de la divulgation du budget en mars 2008. La ministre des Finances, Monique Jérôme-Forget, a accepté les arguments des régions centres. En effet, le nouveau programme généralise l'aide à toutes les régions, et ce, peu importe les difficultés économiques vécues par une région par rapport à l'autre. La seule différence touche les crédits d'impôt. Ils varieront entre 5 et 40% selon un critère d'éloignement.

Selon Investissement Québec, les régions ressources éloignées sont Bas-Saint-Laurent, Saguenay–Lac-Saint-Jean, Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine, Côte-Nord, Abitibi-Témiscamingue, Nord-du-Québec, MRC d'Antoine-Labelle, MRC de La Vallée-de-la-Gatineau, MRC de Pontiac, MRC de Mékinac et l'agglomération de La Tuque. Dans cette énumération, on note la présence de la MRC de Mékinac et l'agglomération de La Tuque. Ce qui signifie dans son approche territoriale, le gouvernement provincial a sectionné la Mauricie.

L'autre partie de la Mauricie a obtenu un crédit d'impôt sur l'investissement de 20 %. Les intervenants régionaux se disent perdants, car les entreprises iront davantage s'établir dans la région montréalaise. Certains intervenants mauriciens se comparent au Saguenay-Lac-St-Jean. Ils se demandent pourquoi les acquis de cette dernière région ont été protégés, tandis que ceux de la Mauricie ont été sacrifiés. L'économie saguenéenne est stimulée par de nouveaux investissements majeurs, tandis que la Mauricie vit l'effondrement de son industrie.

En somme, les intervenants régionaux ont livré une dure lutte pour maintenir le *statu quo*. Leurs adversaires, provenant des régions administratives voisines, ont remporté cette bataille, du fait qu'ils étaient plus nombreux.

CONCLUSION

À l'échelle locale, la fermeture de la Belgo est désastreuse. Elle signifie la perte d'emplois pour les ouvriers de l'usine et pour les sous-traitants. Les différents paliers de gouvernements ont avancé de l'argent pour diversifier l'économie locale et régionale.

Par ailleurs, le statut de la région mauricienne a fait couler beaucoup d'encre. Les autorités locales ont tout fait pour préserver le statut de région ressource de la Mauricie. Ces efforts ont été vains. Les régions voisines se sont plaintes au gouvernement du statut particulier de la Mauricie. Cet avantage fiscal permettait d'attirer des industries en Mauricie au détriment des régions voisines. Il faut noter que la Mauricie est très bien située sur la carte québécoise. Certains ont qualifié cette région ressource de banlieue de Montréal. Il a été difficile pour la Mauricie de défendre son statut en raison des axes de communications importants qui traversent son territoire, la baisse de l'influence du secteur forestier et une économie de plus en plus tertiaire. Pour ces raisons, le gouvernement a fini par remettre en question le bien-fondé de ce programme d'aide en Mauricie.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Au début du 20^e siècle, la Vallée du St-Maurice a été une région prospère. Les avantages étaient nombreux pour convaincre les entreprises à venir s'y installer. Au fil des décennies, la région a perdu certains attraits et le marché s'est transformé. Les grandes sociétés ont choisi de fusionner leurs activités pour mieux faire face à la nouvelle réalité. La Belgo, une usine régionale située à Shawinigan, a connu une fin tragique. En 2007, par suite de la fusion entre Abitibi-Consolidated et Bowater, elle reçoit la nouvelle de cesser définitivement sa production de papier. Pour comprendre cette fermeture, il faut comprendre les stratégies mises en place. Ce mémoire a cherché à comprendre les causes de la fermeture de cette usine régionales sur le long terme.

Plusieurs causes peuvent expliquer sa fermeture. Les quatre fusions que la Belgo a connues au cours de ses 40 dernières années d'existence ont provoqué une concurrence interne plus importante. La rentabilité et la productivité sont des éléments clés pour la survie des usines dans un tel contexte. Les équipements de la Belgo sont désuets, ils ont été installés dans la première moitié du 20^e siècle. En fait, comme conséquence des fusions, l'industrie papetière met l'emphase sur la qualité des produits, la productivité, le rendement maximal de leurs installations et la réduction des coûts de production. Selon le Conseil de l'industrie forestière du Québec, cette consolidation des activités est le résultat de la maturité des marchés pour les produits de consommation de masse, la baisse des prix vente en raison de la venue de nouveaux producteurs produisant le papier à un plus

faible coût et les sociétés trouvant plus économique d'acquérir des usines existantes que d'en construire des nouvelles pour augmenter leur production.¹¹⁷

Au cours de cette période, la demande pour le papier journal est en baisse. De nouvelles stratégies sont mises en place pour acquérir de nouveaux marchés. Le marché asiatique est surtout convoité. Les sociétés construisent des usines modernes pour satisfaire la demande. La pression interne devient plus constante pour chacune des usines de la société. Le niveau de productivité doit être au maximum dans ce contexte. Les usines les moins rentables sont démantelées. La Belgo a modifié ses installations pour produire un papier à valeur ajoutée.

Au cours de la période étudiée, on remarque peu d'investissement majeur. Les dirigeants ont investi dans la robotisation du centre d'expédition. Cet investissement a pour but de réduire la masse salariale de l'usine. Le contexte économique canadien était propice à un sous-financement pour améliorer la productivité des usines. La faiblesse du dollar canadien a compensé en partie la stagnation du prix de vente selon le Conseil de l'industrie forestière du Québec.¹¹⁸ Les investissements les plus importants ont été en réponse aux nouvelles valeurs exercées par la population canadienne et québécoise. De nouvelles règles ont été mises en place par les deux paliers de gouvernement ayant pour but de protéger l'environnement. La Belgo a investi d'importantes sommes pour recevoir les copeaux et pour récupérer et assainir les eaux usées.

¹¹⁷ Conseil de l'industrie forestière du Québec. *Bilan sectoriel de l'industrie des pâtes et papiers du Québec*. Ste-Foy, mai 2003. P ii

¹¹⁸ *Ibid.*, P. v

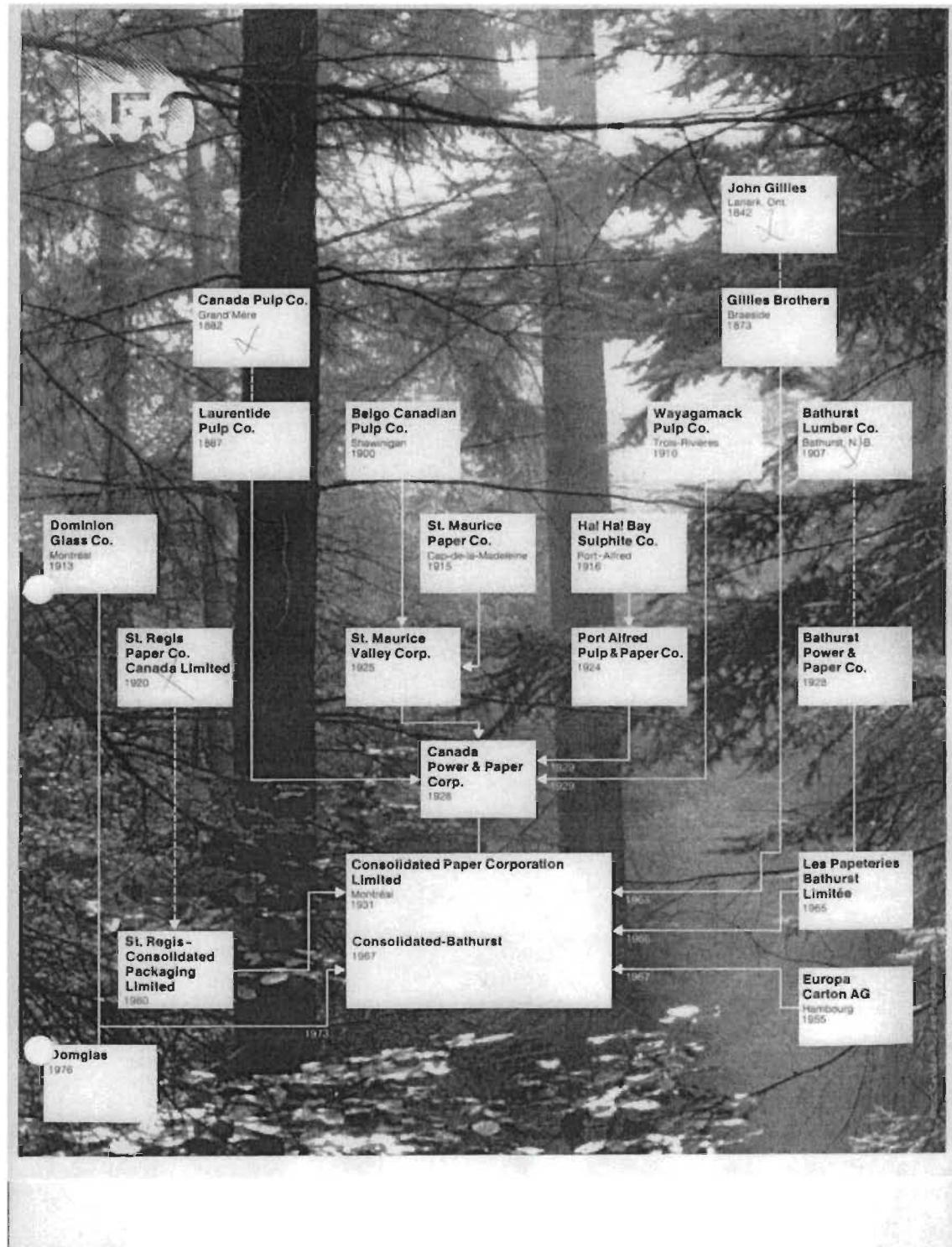
Il faut noter que les avantages que l'industrie papetière recherchait au début du 20^e siècle et qui l'a convaincue de s'installer dans la Vallée du St-Maurice ont pratiquement disparu. D'abord, la matière première était facilement accessible au départ. Cette accessibilité a disparu au cours des années. Les copeaux de bois proviennent désormais des scieries situées au Saguenay. Sans oublier que le papier de recyclage provient des États-Unis. Sans compter que les volumes d'approvisionnement sont limités. De ce fait, les usines ne pourront plus croître, conclut le Conseil de l'industrie forestière du Québec.¹¹⁹ Ensuite, la rivière St-Maurice était utilisée pour transporter les billots de bois. Ce moyen de transport a été réglementé et interdit par le gouvernement fédéral. Désormais, le transport des billes de bois et de copeaux est réalisé sur la voie terrestre par l'industrie du camionnage ou ferroviaire. Finalement, le salaire de la main-d'œuvre docile était très avantageux au début du XX^e siècle. Au fil des années, l'organisation syndicale a permis à ses membres d'obtenir des conventions collectives uniformes sur l'ensemble du territoire canadien pour ce qui concerne la même société. Dans l'ensemble, le contexte socio-économique s'est transformé au cours des années.

L'industrie papetière doit faire face à une nouvelle concurrence. Les télécommunications et les médias électroniques font leur apparition. La principale conséquence est une baisse de la demande de papier journal. L'envoi de courriers électroniques a aussi eu un impact sur la consommation du papier. Les nouvelles en continu sur les réseaux spécialisés de télécommunication ont eu des répercussions sur les ventes des journaux traditionnels.

¹¹⁹ *Ibid.*, P. iii

Plusieurs questions demeurent à élucider. Est-ce que des dénouements semblables à celui vécu par la Belgo peuvent toucher les autres papetières dans la région mauricienne : la Laurentide, la Wayagamack et la Kruger? Poussons la réflexion plus loin : la maturation industrielle ne concerne-t-elle que le secteur des papetières ou observe-t-on des réalités semblables touchant d'autres industries sur le territoire québécois ? La Mauricie a accueilli différentes industries sur son territoire au début du XX^e siècle. La maturation industrielle a affecté les autres secteurs industriels, qui ont été victimes du même schéma vécu par la Belgo. Une réflexion à ce sujet s'impose, car la chimie, le textile et l'aluminium ont toutes cessé leur production au cours des dernières décennies.

ANNEXE I
Les nombreuses fusions menant à la création de la Consolidated-Bathurst

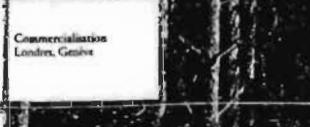
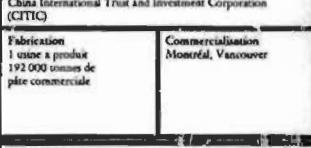
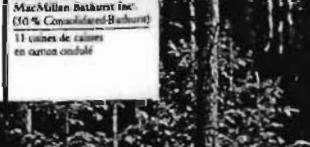
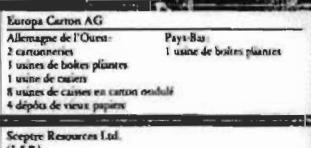


Source : Consolidated-Bathurst. *Rapport annuel*. 1981 p.8

ANNEXE 2
L'ensemble des usines de la société :
- Consolidated-Bathurst (1987)

Consolidated-Bathurst Inc. est une entreprise de l'est du Canada qui commercialise des produits forestiers et des emballages par le biais de trois groupes : Pâtes et papiers, Amérique du Nord et Royaume-Uni; Emballages, Amérique du Nord, et Emballages, Europa Carton. La Société détient en outre d'importants placements pétroliers et gaziers. Emballages, Amérique du Nord com-

prend CB Pak Inc., première entreprise canadienne d'emballage. Europa Carton AG, filiale de Hambourg, est le premier fournisseur de caisses en carton ondulé et de boîtes pliantes d'Allemagne de l'Ouest. Power Corporation du Canada, de Montréal, détient 40 % des actions ordinaires en circulation de CB.

  	Pâtes et papiers Pâtes et papiers, Amérique du Nord	Domaine forestier 4 divisions ont livré 2,4 millions de tonnes de fibre de bois	Fabrication 7 usines ont produit 1,69 million de tonnes de pâtes et papiers	Commercialisation New York, Chicago, Montreal, Toronto, Genève Agents dans 15 pays	
				Bon d'œuvre 4 scieries ont produit 121 millions de pmp de bois d'œuvre Gagnon & Frère de Roberval Inc. 2 scieries, capacité de 140 millions de pmp	
	Exploitation - Papier journal, R.-U.		Bridgewater Paper Company Limited Fabrication 1 usine a produis 231 000 tonnes de papier journal	Commercialisation London, Genève	
 	Pâtes commerciale, C.-B.	Celgar Pulp Company consocie de Pâtes à papier Power Consolidated (Chine) Inc. (10 % Consolidated-Bathurst - 50 % Power Corp.) et China International Trust and Investment Corporation (CITIC)	Fabrication 1 usine a produis 192 000 tonnes de pâte commerciale	Commercialisation Montréal, Vancouver	
 	Emballages, Amérique du Nord	CB Pak Inc. (78 % Consolidated-Bathurst - 22 % public) Douglas Inc. 5 usines de récipients en verre 1 usine de verre industriel	Twipak Inc. 12 usines de récipients en plastique et d'emballages assemblés 4 centrales de distribution	MacMillan Bathurst Inc. (10 % Consolidated-Bathurst) 11 usines de caisses en carton ondulé	
		Lobby-St. Clair Inc. (50 % CB Pak) - 1 usine d'articles de table en verre Royaume-Uni Raveneaud 1 usine d'articles de table en verre			
 	Emballages, Europa Carton	Europa Carton AG Allemagne de l'Ouest: 2 cartonneries 3 usines de boîtes pliantes 1 usine de caisses 8 usines de caisses en carton ondulé 4 dépôts de vieux papiers	Pays-Bas 1 usine de boîtes pliantes		
		Sceptre Resources Ltd. (1,8 %) Redgas Limited (100 %) Cocontreprise Remington			
	Placements dans le pétrole et le gaz naturel				

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages généraux

Dickinson John A. et Brian Young, *Brève histoire socio-économique du Québec*, 3e édition, Sillery, Septentrion, 2003, 448p.

Hardy, René et Normand Séguin. *Histoire de la Mauricie*, Ste-Foy, les éditions de l'IQRC, 2004, 1138 pages

Larochelle, Fabien. *Shawinigan depuis 75 ans*, Shawinigan, Hôtel de ville, 1976, 747 pages

Lacoursière, Jacques. *Shawinigan, cent ans d'histoire : de l'effervescence au renouveau*. Shawinigan, Édition des Granures. 2001, 336 pages

Ouvrages spécialisés

L'Association des industries forestières du Québec. *L'évolution de l'industrie Québec des pâtes et papier*, Québec, 1977, 144 pages

Aydalot, Philippe. *Économie régionale et urbaine*. Paris, Édition Économica, 1985, 487 pages

Bellavance, Claude et Pierre Lanthier, dir. *Les territoires de l'entreprise : The territories of business*. St-Nicolas, Les Presses de l'Université Laval, 2004, 263 pages

Brouillette, Normand. *Le développement industriel d'une région proche hinterland québécois : La Mauricie, 1900-1975*. Thèse de doctorat (géographie), Université de McGill, 1983, 381 p.

Brouillette, Normand. *Le déclin industriel de Shawinigan : ses conséquences sur l'organisation de la vie urbaine*. Mémoire de maîtrise (Géographie), Université Laval, 1971, 230 pages

Cardinal, Jacqueline et Laurent Lapierre, *Guy Coulombe : le goût du pouvoir public*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2011, 108 pages

Charland, Jean-Pierre. *Les pâtes et papiers au Québec 1880-1980 : technologie, travail et travailleurs*, Document de recherche n°23, Québec, IQRC, 1990. 445 pages

Chancel, Claude. *L'entreprise dans la nouvelle économie mondiale*. Paris, Presses universitaires de France, 1996. 436 pages

Côté, Dany. *Price et Riverland : splendeur et déclin d'une ville de compagnie*. Mémoire de maîtrise en études régionales, UQAC, 1993. 196 pages

Dion, Alain. *L'industrie des pâtes et papiers en Mauricie 1887-1929*. Mémoire de maîtrise en étude québécoise, UQTR, 1981. 205 pages

Fischer, André et Jacques Malezieux, dir. *Industrie et aménagement*. Montréal, L'Harmattan, 1999, 352 pages

Groleau, Normand. *La forêt en Mauricie*. Trois-Rivières, Conseil économique régional de la Mauricie, 1970

Lafrance, André. *Histoire d'une compagnie papetière au Québec : la Belgo (1900-1925)*. Mémoire de maîtrise (sociologie), Université du Québec à Montréal, 1977. 114 p

Lanthier, Pierre et Alain Gamelin. *L'industrialisation de la Mauricie 1870-1975*, Cahier n°6, Trois-Rivières, Publication du Groupe de recherche sur la Mauricie, 1981. 489 pages

Levitt, Kari. *La capitulation tranquille*, Montréal, Diffusion-Québec, 1972, 222 pages

Québec, Ministère des Forêts. *L'industrie québécoise des pâtes et papiers : Situation et perspectives d'avenir*, Québec, Les Publications du Québec, 1992, 178 pages

St-Amand, Damien et Robert Jobion. *Gestion forestière*. Mont-Royal, Modulo Éditeur, 1986. 197 pages

Saintonge, Jean. *Les interrelations entre les industries des pâtes et papier et du sciage et le développement économique de l'Est du Québec de 1950 à 1980*, Cahier du Grideq, N°10. Rimouski, Université du Québec à Rimouski, 1982. 167 pages

Séguin, Normand, René Hardy, Pierre Lanthier et Claude Bellavance. *Shawinigan : Genèse d'une croissance industrielle au début du 20^e siècle*, Trois-Rivières, UQTR, 1985, 60 pages

Publications gouvernementales

CANADA. Ministère de l'Environnement. Claude Langlois et Nathalie Dubuc. *Étude de suivi des effets sur l'environnement (ESEE) des fabriques de pâtes et papiers : synthèse des résultats ses 47 études réalisées au Québec dans le cadre du cycle 1*. Montréal, 1999

CANADA. Ministère de l'Environnement. Raymond Chabot, Alan Willsie, Julie Veillette et Pedro Nilo. *Étude de suivi des effets sur l'environnement (ESEE) des fabriques de pâtes et papiers : synthèse des résultats ses 48 études réalisées au Québec dans le cadre du cycle 2*. Montréal, 2003

QUÉBEC. Ministère des Finances et Ministère des Ressources Naturelles. *Pâtes et papiers : pour une industrie moderne et compétitive*. 33 pages. (Page consultée le 12 novembre 2011), [En ligne] adresse URL : http://www.finances.gouv.qc.ca/documents/Autres/fr/pates_papiers.pdf

Woodbridge, Reed et al. *Les pâtes et papiers*, Ottawa, Services Canadiens de la forêt, 1989

Périodiques

Bellavance, Claude, Normand Brouillet et Pierre Lanthier. « Financement et industrie en Mauricie, 1900-1950», *Revue d'histoire de l'Amérique française*, vol. 40, n°1, 1986, p. 29-50

Bellavance, Claude. «Patronat et entreprise au XX^e siècle : l'exemple mauricien», *Revue d'histoire de l'Amérique française*, vol. 38, n°2, 1984, p. 181-201

Brouillette Normand. «Les facteurs du déclin industriel de Shawinigan, province de Québec» *Cahier de géographie du Québec*, vol. 17, n°40, 1973, p. 122-133

Brouillette, Normand, Laurent Deshaies et Armand Séguin, «De la Mauricie de Blanchard à la Mauricie actuelle : continuité et changement» *Cahier de géographie du Québec*, vol. 30, n°80, 1986, p. 217-233

Coffey, William J. et Mario Polèse, «Le déclin de l'empire montréalais: regard sur l'économie d'une métropole en mutation», *Recherches sociographiques*, vol.34, n° 3, 1993, p. 417-437

Dubuc, Michèle. «Le village-usine de Mont-Rolland», *Histoire Québec*, vol.13, n°1, 2007, p. 35-40

Hulbert, François, «Espace et industrie dans la région de Québec : tendances récentes et perspectives», *Cahiers de géographie du Québec*, vol.20, n°49, 1976, p. 5-38

Lanthier, Pierre. «Stratégie industrielle et développement régional : le cas de la Mauricie au XX^e siècle», *Revue d'histoire de l'Amérique française*, vol. 37, n°1, 1983, p. 3-19

Larose, Jean-François. «Le projet Shawinigan : L'industrie réanimée» *Continuité*,n°23, printemps 1984, p. 46

Niosi, Jorge, «La multinationalisation des firmes canadiennes-française», *Recherches sociographiques*, vol. 24, n°1, 1963, p. 55-73

Niosi, Jorge. «Le contrôle des filiales étrangères au Canada : Nouvelles perspectives sur la bourgeoisie compradore». *Sociologie et sociétés*, vol. 11, n°2, 1979, p. 97-124

Niosi, Jorge, «L'industrie américaine au carrefour», *Cahiers de recherche sociologique*, vol.6, n°1 printemps 1988, p. 41-61

Piédlue, Gilles. «Les groupes financiers et la guerre du papier au Canada, 1920-1930», *Revue d'histoire de l'Amérique française*, vol. 30, n°2, 1976, p. 223-258

Polèse, Mario, «La thèse du déclin économique de Montréal, revue et corrigée», *L'Actualité économique*, vol. 66 n°2, juin 1990, p. 133-146

Rérat, Françoise, «Crises et restructurations dans un système industriel localisé : l'exemple du textile à Roanne», *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol 4, n°2, 1991, p. 85-111

Ouvrages de consultation

Répertoire Scott, « fabricant du Québec». Oakville, pour les éditions de 1989 à 2006

Stone-Consolidated. *Revue financière*. 1993

The financial port survey of industrials, Toronto, The Financial Port Data Group, 1994 à 1996

Woody's industrial manual. New York, Woody's investors service, 1989 à 1994

Journaux

Le Nouvelliste (1966 à 2008)

Les Affaires (1988 à 2008)

La Presse (2006 à 2008)

Rapports annuels

Consolidated-Bathurst (1978-1979)

Stone-Consolidated (1995)

Abitibi-Consolidated (1996-2006)

AbitibiBowater (2007-2008)

Sites Internet

ACTU-ENVIRONNEMENT, *Dictionnaire environnement*, (Page consultée le 10 février 2014), [En ligne] adresse URL : http://www.actu-environnement.com/ae/dictionnaire_environnement/definition/demande_biochimique_en_oxygene_dbo.php4

Beauchamp-Martin, Julie. «Des solutions face à la mondialisation», *Magazine du circuit industriel*, 1^{er} octobre 2007, (Page consultée le 10 novembre 2014) [En ligne] Adresse URL <http://magazinemci.com/2007/10/01/des-solutions-face-a-la-mondialisation/>

Bourgeois, Valérie et Catherine Lampron-Desaulniers, «Industrie papetière au Canada français» *Encyclopédie du patrimoine culturel de l'Amérique française*. (Page consultée le 10 novembre 2014) [En ligne] Adresse URL http://www.ameriquefrancaise.org/fr/article-678/Industrie_papeti%c3%a8re_au_Canada_fran%c3%a7ais.html#.VQd7myEtHIV

Codina, Ricard. «Fermeture de l'usine Belgo de Shawinigan», *La Vie rurale*, 29 novembre 2007, (Page consultée le 10 novembre 2014) [En ligne] Adresse URL <http://www.la-vie-rurale.ca/contenu/16102>

CONSEIL DE L'INDUSTRIE FORESTIÈRE DU QUÉBEC. *Bilan sectoriel de l'industrie des pâtes et papiers du Québec*. Ste-Foy, mai 2003. 51 pages (Page consultée le 12 juillet 2014), [En ligne] adresse URL : <http://www.cifq.com/documents/file/memoires/concerprobilan-pates.pdf>

ENVIRONNEMENT CANADA, *Études de suivi des effets sur l'environnement (ESEE) : fiche d'information*, (Page consultée le 20 février 2009), [En ligne] adresse URL : www.qc.ec.gc.ca

Graphitec. *Imprimerie*, (Page consultée le 21 janvier 2012), [En ligne] adresse URL : <http://www.graphitec.fr/lexique-82-BOUFFANT.html>

Jessica Ryan. *L'Industrie des pâtes et papiers à Bathurst*, (Page consultée le 12 novembre 2011), [En ligne] adresse URL : http://www.virtualmuseum.ca/CM_V2_Apps/ui/remWindow.php?remID=91475&remP=http://www.virtualmuseum.ca%2FCommunityMemories%2FAEH%2F0002%2Ftext%2F&remEx=L'Industrie+des+p%C3%A8tes+et+papiers+%E0+Bathurst+-+Toute+une+histoire!&lg=EnglishJ

Lafortune Louis. « Incertitude, inquiétude et espoir à Thurso» *Le Droit*. Publié le 7 juin 2009. 2014 (Page consultée le 10 novembre 2014) [En ligne] Adresse URL <http://www.lapresse.ca/le-droit/actualites/ville-de-gatineau/200906/07/01-863858-incertitude-inquietude-et-espoir-a-thurso.php>

MarketWatch : The Wall Street Journal. «Abitibi-Consolidated completes sale of PanAsia Paper stake», (Page consultée le 10 novembre 2011), [En ligne] adresse URL : http://articles.marketwatch.com/2005-11-17/news/30953671_1_abitibi-consolidated-sale-purchase

Montminy, Marie-Josée. «Le déclin industriel de Shawinigan expliqué par plusieurs facteurs» *Le Nouvelliste*, Publié le 10 octobre 2014 (Page consultée le 10 novembre 2014) [En ligne] Adresse URL <http://www.lapresse.ca/le-nouvelliste/vie-regionale/shawinigan/201410/10/01-4808082-le-declin-industriel-de-shawinigan-explique-par-plusieurs-facteurs.php>

Power Corporation du Canada, Histoire d'entreprise. (Page consultée le 15 octobre 2011), [En ligne] adresse URL : <http://www.powercorporation.com/fr/a-propos/histoire-dentreprise/>

Radio-Canada. «Les villes mono-industrielles» 20 février 2013. (Page consultée le 10 novembre 2014) [En ligne] Adresse URL http://ici.radio-canada.ca/emissions/Au_coeur_du_monde/2012-2013/chronique.asp?idChronique=275497

Radio-Canada. «Trois-Rivières, capitale nationale du chômage» 7 juillet 2000. (Page consultée le 15 juin 2014) [En ligne] Adresse URL <http://ici.radio-canada.ca/nouvelles/51/51665.htm>

Smurfit-Stone Container Corporation. *Company History*. (Page consultée le 19 octobre 2011), [En ligne] adresse URL :<http://www.fundinguniverse.com/company-histories/SmurfitStone-Container-Corporation-company-History.html>

The free Library, «Abitibi-Consolidated Increases its Ownership in Pan Asia Paper to 50%», (Page consultée le 10 novembre 2011), [En ligne] adresse URL : <http://www.thefreelibrary.com/Abitibi-Consolidated+Increases+its+Ownership+in+Pan+Asia+Paper+to+50%25.-a074769491>