

## **Le modèle productif de l'industrie des produits forestiers au Québec: marchés, organisation et politiques publiques**

Claude Rioux

Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail – CRIMT

Philippe Barré

École de relations industrielles, Université de Montréal

**Résumé** - L'industrie des produits forestiers au Québec s'est très largement structurée autour du marché nord-américain du papier journal. Cet article analyse quatre grands constituants, caractéristiques de cette industrie: son marché, les politiques publiques, l'organisation de la production et du travail, et la structuration des firmes. L'interdépendance entre ces quatre éléments a formé un système relativement homogène que nous nommons ici «modèle productif». Nous identifions quatre grandes phases qui marquent son développement et relevons les dynamiques qui permettent à ce modèle de se développer tout au long du XX<sup>e</sup> siècle.

### **Introduction**

Cet article examine les caractéristiques principales et les dynamiques de fonctionnement du modèle productif de l'industrie des produits forestiers au Québec. Par modèle productif, il faut ici entendre un ensemble, relativement cohérent, qui articule des dimensions économiques mais également des dimensions organisationnelles et politiques d'un univers productif. Nous faisons l'hypothèse qu'il existe donc une certaine continuité entre la forme prise par cette industrie au début du XX<sup>e</sup> siècle et celle que nous lui connaissons aujourd'hui.

Nous présentons le modèle productif qui caractérise cette industrie à partir de quatre dimensions étroitement liées: 1) le marché spécifique sur lequel s'est positionnée cette industrie, 2) les politiques publiques qui ont soutenu son développement, 3) l'organisation de la production et du travail qu'elle a mise en place et, 4) l'organisation des entreprises. Malgré l'existence d'une certaine linéarité dans l'évolution de ce modèle, nous distinguons quatre phases, ou périodes, qui constituent des moments charnières de sa structuration. Leur mise en évidence nous permet non seulement de réfléchir à la continuité historique qui caractérise leur enchaînement, mais aussi aux conditions qui permettent à ce modèle de se reproduire.

### **Phase 1. Consolidation (1920-1950)**

#### ***Marché***

Dès le début du XX<sup>e</sup> siècle, le développement de l'industrie forestière québécoise s'oriente vers la production de papier journal pour le marché nord-américain. À partir de 1915, à la suite de la



croissance de la demande en provenance des États-Unis et d'une très forte augmentation de son prix (de 40\$ la tonne en 1915 à 115\$ en 1920), l'investissement dans les capacités de production de papier journal du Québec s'accroît de façon remarquable. Entre 1920 et 1930, quelque 41 machines à papier sont construites au Québec, dont 12 sont toujours en activité en 2010 (sur un parc de 28 machines). Cet investissement se traduit par une appréciation considérable de la production qui augmente au rythme annuel moyen de 8% entre 1920 et 1939. Cette expansion de la capacité de production de papier du Québec s'opère cependant dans un contexte marqué par un fléchissement des prix. En 1921, la crise économique précipite une chute radicale des prix (à 77\$ la tonne) et des taux de profit (qui oscillent entre 15 et 18%). Ce n'est qu'après la fin de la Deuxième Guerre mondiale que le prix du papier journal retrouvera le niveau atteint en 1920, soit 115\$.

Cette combinaison d'expansion accélérée de la capacité de production et de fléchissement des prix, facilitée par le crédit octroyé par les grandes banques canadiennes de l'époque, laisse entendre que le marché nord-américain du papier journal est à cette époque en déséquilibre, l'offre étant nettement supérieure à la demande. Ce déséquilibre se traduit par la réorganisation de l'industrie québécoise, à l'initiative des principales institutions financières anglo-canadiennes, de manière à diminuer la concurrence entre les entreprises et à freiner la chute des prix.

### ***Politiques publiques***

Au cours de cette phase, la gestion publique des ressources forestières du Québec est élaborée de manière à répondre prioritairement au développement de l'industrie des pâtes et papiers. Dès 1910, le gouvernement du Québec interdit l'exportation des bois à pâte récoltés sur les terres publiques, de manière à favoriser le développement de son exploitation au sein même de la province. Les entreprises se voient attribuer l'accès aux ressources hydrauliques du Québec, ce qui leur permet de construire des centrales hydroélectriques et d'aménager les cours d'eau pour le flottage du bois.

En 1934, le gouvernement du Québec instaure le régime des concessions forestières qui garantit l'approvisionnement des entreprises papetières. Ce régime, qui sera en vigueur pendant plus de 50 ans, confère des droits de coupe exclusifs au concessionnaire qui devient pratiquement l'unique responsable de la détermination du volume prélevé, de la stratégie de récolte, de l'aménagement et de la préservation de la ressource. Ces politiques gouvernementales ont été de puissants leviers au développement de cette industrie et aux groupes industriels qui en ont pris le contrôle, en garantissant notamment leur financement.

### ***Organisation du travail et de la production***

L'organisation du travail mise en place par l'industrie des produits forestiers du Québec est très différente selon la phase de l'approvisionnement en matière ligneuse et celle de la fabrication des produits.



Dans la première, l'exploitation de la forêt s'organise par l'intermédiaire de «jobbers», des entrepreneurs forestiers qui s'engagent à effectuer la récolte d'un volume donné de bois à pâte pour le compte de l'entreprise détentrice ou du concessionnaire des droits de coupe alloués par le gouvernement sur les terres publiques. Cet entrepreneur prend en charge à la fois l'équipement nécessaire à cette exploitation mais aussi le recrutement, l'hébergement et l'alimentation la main-d'œuvre ainsi que le transport du bois coupé. La plupart de ces «jobbers» sont de petits entrepreneurs qui embauchent de 25 à 50 bûcherons par saison. Ce type d'opération est à forte intensité de main-d'œuvre. Entre 1930 et 1940, quelque 60 000 bûcherons travaillent dans les forêts du Québec. Leur syndicalisation est relativement tardive, la première convention collective est signée en 1954 par l'Union catholique des cultivateurs (UCC).

À l'inverse, l'organisation de la fabrication du papier s'inscrit dans une activité à forte intensité de capital, centrée sur le «process», et sur des savoir-faire de type métier. L'organisation du travail est essentiellement de nature tayloriste-fordiste, caractérisée par un système hiérarchisé de tâches. Les ouvriers de cette industrie se regroupent très tôt en syndicats. Dès 1883, les ouvriers qualifiés que sont les papetiers forment la United Brotherhood of Papermakers. Les ouvriers de métier joignent les rangs des syndicats propres à leurs métiers affiliés à l'American Federation of Labor. Subséquemment les autres catégories d'employés de papeteries s'organiseront au sein d'un syndicat de type «industriel». Au Québec se développe à partir de 1907 un syndicalisme de métier d'inspiration catholique qui s'organise en unités locales.

### ***Organisation des entreprises***

Dès les années 1920, l'industrie du papier, tant au Québec que dans l'ensemble du Canada, est marquée par un processus de concentration organisé par de grandes institutions financières et de placement. L'une des plus ambitieuses réorganisations est la création de la Canada Power & Paper Corporation, entre 1923 et 1930, ancêtre de la Consolidated Paper Corporation.

Du côté américain, l'International Power and Paper décide d'acquérir des réserves forestières au Canada. Au cours des années 1920, elle fait l'acquisition au Québec de droits de coupe, augmente sa production dans ses usines du Québec et du Canada, et crée la Southern International qui se révélera par la suite une division concurrente des usines canadiennes. Son développement fait contrepoids à la réorganisation en cours au Canada et engage une guerre de prix. Ainsi, entre 1921 et 1928, l'International Paper, associée notamment avec la chaîne de journaux Hearst, fait passer le prix de la tonne de papier journal de 84 à 56\$.

Au moment de la Deuxième Guerre mondiale, trois grandes sociétés émergent de tout ce processus, l'International Paper, la Consolidated Paper Corporation et l'Abitibi Power and Paper Company.



## **Phase 2. Expansion (1950-1975)**

### ***Marché***

L'industrie canadienne du papier journal connaît à cette époque un essor considérable. En 1949, ses exportations vers les États-Unis augmentent de plus de 80% par rapport à sa moyenne de 1935-1939; alors que ses exportations outre-mer diminuent constamment, confirmant sa dépendance du marché américain.

La production canadienne qui avait atteint environ 4,5 millions de tonnes en 1949 augmente substantiellement, dépassant au début des années 1960 les 6 millions de tonnes pour atteindre quinze ans plus tard 8,7 millions de tonnes. Pour atteindre cette production, les entreprises recoururent à la généralisation du mode d'opération continue, à la modernisation des usines et à la mise en place de nouvelles machines de forte capacité.

Malgré cela, l'industrie canadienne se heurte à la concurrence de l'industrie américaine du papier. Localisée dans le sud-est des États-Unis, cette industrie hautement concurrentielle bénéficie d'une abondante ressource ligneuse, d'un approvisionnement économique en énergie, d'une technologie de pointe, de machines de forte capacité et, finalement, d'un accès aux marchés en développement dans plusieurs États de cette région. C'est l'un des plus importants facteurs explicatifs du ralentissement de la production canadienne et le début de la phase de maturité de l'industrie canadienne du papier journal.

### ***Politiques publiques***

Pendant cette période, l'approvisionnement en matière ligneuse de l'industrie forestière du Québec continue de provenir des forêts publiques. Les grandes compagnies papetières maîtrisent alors la gestion de vastes territoires publics. Non seulement elles les aménagent, mais elles assument aussi la gestion des programmes de coupes, les opérations de flottage et leur protection contre les incendies. Par ailleurs, les entreprises de sciage établies en région, généralement de petites tailles et la propriété d'entrepreneurs québécois, dépendent de l'approvisionnement tiré des concessions forestières, de sorte que plusieurs d'entre elles se retrouvent sous la dépendance de la grande industrie papetière.

En 1965, le ministère des Terres et Forêts du Québec tente en vain de modifier le régime légal des concessions. La question est à nouveau posée en 1971 lorsque le ministre des Forêts publie un Livre vert qui remet en cause le principe de l'utilisation de la forêt guidée par des objectifs économiques de court terme et le modèle de tenure, à savoir les concessions forestières. La réforme qu'il propose est radicale. L'État se doit d'agir comme maître d'œuvre de la récolte et de l'aménagement de la ressource forestière et doit faire disparaître les concessions forestières. L'industrie réagit vivement et le projet reste lettre morte.



### ***Organisation du travail et de la production***

Les activités d'exploitation de la matière ligneuse passent progressivement d'un stade de forte intensité en travail à celui d'une forte intensité en capital, par l'adoption de plusieurs innovations technologiques liées à la mécanisation de la récolte du bois. Celle-ci constitue une réponse efficace à la diminution de l'offre de main-d'œuvre en milieu rural. À titre d'exemple, entre la saison 1951-1952 et celle de 1961-1962, dans quatre divisions forestières ontariennes de la société Abitibi, on observe une diminution de 46% des besoins en main-d'œuvre. Cette mécanisation et la mise en place de programmes de formation ont aussi comme conséquence de professionnaliser la main-d'œuvre.

Avec cette modernisation technologique, les compagnies forestières s'impliquent directement dans la gestion des travaux forestiers et les «jobbers» sont remplacés par des gestionnaires professionnels salariés, surtout des ingénieurs forestiers, et par le développement de «chantiers coopératifs» qui sont très populaires de 1940 à 1960. Créés à l'initiative de l'Union catholique des cultivateurs (UCC), ces chantiers exercent les opérations de récolte pour le compte d'entreprises papetières ou encore pour des scieries locales.

C'est aussi durant les années 1950 que le syndicalisme perce en forêt. Trois principaux syndicats représentent les travailleurs forestiers: la Confédération des syndicats nationaux (CSN), la Fraternité unie des charpentiers menuisiers d'Amérique (FUCMA) et l'Union catholique des cultivateurs (UCC).

Dans la fabrication du papier, les procédés et les équipements se modernisent de plus en plus et s'automatisent. C'est au cours des années 1950 que s'établit la négociation collective par «contrat-type», l'un dans le papier journal, l'autre dans les papiers fins.

### ***Organisation des entreprises***

Cette période est marquée par la présence de quatre grandes entreprises qui dominent le marché et se coordonnent pour établir les prix et jouent un rôle déterminant dans la fixation des conditions de travail: la Canadian International Paper, la Consolidated Paper Corporation, l'Abitibi Power and Paper et la Price Brothers.

C'est au cours de cette période que se met en œuvre un mouvement de développement de l'entrepreneuriat québécois dans l'industrie. Ainsi deux entreprises sont alors formées par des entrepreneurs québécois, Kruger et Cascades, et sont appelées à une solide croissance, malgré les pressions de l'industrie. Cette période est aussi marquée par une intervention directe du gouvernement du Québec qui entre dans le capital de plusieurs grandes entreprises, en particulier Domtar et Donohue. Parallèlement à la consolidation des grandes entreprises, se dessine un mouvement de création d'entreprises combinant entrepreneuriat local, voire populaire, et intervention de l'État. Finalement, c'est au cours de ces années qu'apparaissent les premiers



groupes industriels spécialisés dans la production de bois d'œuvre, comme les groupes Normick Perron et Murdock.

### **Phase 3. Maturité (1975-1990)**

#### ***Marché***

Entre 1970 et 1990, la production de papier augmente au Canada de 16,1%. À la même période, l'industrie américaine connaît une phase d'expansion remarquable, avec une croissance de sa production de 74% permise par l'exploitation de peuplements à haut rendement dans les États du Sud-Est, par la généralisation du procédé de fabrication de pâte thermomécanique et par l'installation de machines de forte capacité. Les États-Unis sont alors de moins en moins dépendants de leurs importations de papier, ce qui modifie fondamentalement les perspectives de développement de l'industrie canadienne.

Dans le domaine du bois d'œuvre, se développe au Québec, à partir des années 1980, une industrie du sciage à fort volume sous l'impulsion des grandes compagnies papetières. Cette intégration de l'industrie du sciage à celle du papier journal est notamment explicable par l'adoption du procédé thermomécanique de fabrication de la pâte qui exige une transformation de la matière ligneuse en copeaux. Cette intégration permet à l'industrie du papier d'assurer son approvisionnement en fibre tout en optimisant son utilisation de la ressource par la production de bois d'œuvre exporté vers l'est des États-Unis.

#### ***Politiques publiques***

Une nouvelle loi sur les forêts est adoptée au Québec en 1986. Elle met fin au régime des concessions forestières octroyées aux compagnies papetières. Un contrat d'approvisionnement et d'aménagement forestier (CAAF) garantit désormais au propriétaire exploitant d'une unité de transformation un approvisionnement d'une durée de 25 ans, sujet toutefois à une révision quinquennale. Le contrat implique que le titulaire s'engage à transformer le bois dans une usine spécifique et à remettre l'aire de récolte en état de production.

Le gouvernement, en privilégiant une stratégie d'approvisionnement liée à l'exploitation d'une usine, oriente de ce fait la transformation du bois par la filière du sciage. Désormais deux industries tirent leur ressource de l'exploitation de la forêt québécoise et, ce faisant, contribuent à diversifier la production et les exportations. Cela a des répercussions sur les régions dites «ressources» qui voient se construire ou se moderniser des scieries, ce qui consolide ou augmente l'emploi local. Vu l'intégration qui existe entre les scieries et l'industrie du papier, le pouvoir des grandes entreprises sur la gestion forestière est cependant peu modifié.



### ***Organisation du travail et de la production***

À la fin des années 1970, dans la filière de l'approvisionnement en matière ligneuse, les machines d'exploitation sont de plus en plus fiables et efficaces. Des travailleurs forestiers en font l'acquisition, de sorte que la propriété du parc de machines est répartie entre les entreprises forestières et les opérateurs propriétaires. Ces derniers demeurent membres des syndicats qui négocient leurs conditions d'emploi et de travail, mais la négociation des tarifs de la location de leurs équipements se déroule au cas par cas avec l'entreprise forestière.

Dans l'industrie du papier, le passage du procédé de défibrage mécanique à celui du raffinage thermomécanique (PTM) apparaît au Québec vers le milieu des années 1970. Cette technologie exige peu de main-d'œuvre mais nécessite davantage d'énergie. Du fait qu'il requiert des copeaux, les entreprises ont tout intérêt à acquérir, voire à augmenter la capacité de production des scieries, l'intégration entre les deux filières en est donc renforcée. Le gouvernement du Québec offrira un programme de financement pour inciter les entreprises à prendre ce virage. Les investissements consentis seront destinés à améliorer la performance des machines en accroissant la vitesse des machines à papier et en améliorant la qualité de leurs produits. Sur le plan des relations industrielles, et jusqu'à la fin des années 1980, le modèle d'organisation du travail de type fordiste et de métier change peu. La négociation collective reste organisée autour du modèle du contrat-type.

### ***Organisation des entreprises***

Cette période se caractérise au Québec par un développement important des groupes d'entreprises. Certaines firmes misent sur le développement de lignes d'affaires nouvelles. C'est le cas notamment de Cascades qui, à partir de plusieurs acquisitions d'usines québécoises et d'aides publiques au financement, se développe dans les domaines des produits d'emballage et dans les papiers hygiéniques. C'est le cas également de Kruger qui rachète une usine de papier journal fermée par Domtar et y entreprend un programme de modernisation en y installant deux machines de forte capacité et en modifiant deux machines existantes pour fabriquer du papier couché à base de pâte mécanique.

Le processus de fusions et d'acquisitions débuta en 1974 avec la fusion des compagnies Price et Abitibi. Suivra le rachat de la filiale canadienne de l'International Paper par Produits forestiers Canadien Pacifique (PFCP). En 1989, la société américaine Stone Container fait l'acquisition de Consolidated-Bathurst (CBI), deuxième producteur en importance de papier journal dans l'Est du Canada.

Finalement, la décision du gouvernement du Québec de vendre en 1987 à Quebecor (Québec) et Maxwell Communications (Royaume-Uni) les actions de la Société générale de financement et de la Caisse de dépôt et placement du Québec détenues dans le groupe Donohue, présageait que le mode d'intervention directe de l'État dans la propriété d'entreprises tirait à sa fin. En fait, il conserva ses participations dans les usines Domtar et Tembec.



#### **Phase 4. Concentration (depuis 1990)**

##### ***Marché***

Dans l'industrie du papier journal, trois phénomènes se conjuguent à partir de 1990: le plafonnement de la production canadienne, la poursuite de l'augmentation de la capacité de production des États-Unis et une diminution de la demande. La chute prononcée de la demande de papier journal, de 19% entre 1987 et 1997, s'explique notamment par une profonde mutation des moyens de communication et par une substitution des médias écrits par de la publicité et de l'information électroniques. Entre 1997 et 2000, la surproduction de papier journal au niveau de l'Amérique du Nord va passer de 3 à 4 milliards de tonnes.

Deux stratégies sont empruntées par l'industrie pour corriger ce déséquilibre, l'une centrée sur la diminution de la capacité de production, accompagnée de mesures de réduction des coûts de fabrication, l'autre centrée sur un repositionnement sur la fabrication de papiers d'impression commerciale utilisés notamment comme supports publicitaires. Cette dernière stratégie, pourtant prometteuse au milieu des années 1990, a jusqu'ici donné des résultats assez limités du fait de la concurrence internationale qui s'est intensifiée autour de ces produits mais aussi à cause d'un plafonnement rapide de ce marché au niveau nord-américain.

Du fait de sa forte intégration à l'industrie du papier, l'industrie du bois de sciage est fortement touchée par la diminution de la demande du papier journal; ce qui s'est traduit par une chute des livraisons de copeaux, de près de 5 millions de m<sup>3</sup> entre 2003 et 2007. La situation s'est encore aggravée depuis 2008 lorsque la demande nord-américaine de papier journal a chuté sous les 5 millions de tonnes. Le marché du bois d'œuvre s'est lui aussi effondré avec la crise immobilière américaine de 2008, ce qui a entraîné une forte baisse des prix. Les conditions d'exploitation très difficiles ont amené la fermeture définitive de plusieurs scieries. Les entreprises qui avaient diversifié leur production se sont mieux tirées d'affaires. C'est le cas notamment de Chantiers Chibougamau qui connaît un véritable succès avec son offre de poutres structurales en bois lamellé collé.

##### ***Politiques publiques***

À la fin des années 1990, un large débat s'ouvre au sujet de l'avenir des forêts du Québec. Diverses parties prenantes remettent en cause le modèle d'exploitation existant. La commission Coulombe, chargée par le gouvernement du Québec d'évaluer l'état des lieux et de produire des recommandations, remet son rapport en 2004. Ses principales conclusions confirment qu'il y a surexploitation des forêts, que la ressource disponible est de plus en plus éloignée des lieux de transformation et que le gouvernement doit réduire immédiatement les allocations de volume consentis aux industriels et diversifier les sources de revenus de la forêt (produits de la deuxième et troisième transformations du bois, activités récréo-touristiques, etc.). La commission suggère aussi la création d'un poste de forestier en chef, indépendant, qui aurait pour mission d'établir le niveau de la possibilité forestière nécessaire à une allocation équilibrée des bois.



En 2008, le gouvernement s'engage alors dans une réforme du régime forestier, en prenant en considération la notion de territoire forestier et en reconnaissant la multiplicité des ressources forestières. S'appuyant sur une approche écosystémique de gestion des forêts, le Livre vert (2008) et le Livre blanc (2009) ouvrent un débat public qui permet aux communautés forestières, aux organisations de travailleurs, à la communauté scientifique, aux entreprises ainsi qu'aux institutions publiques municipales et régionales de faire valoir leurs points de vue.

La *Loi sur l'aménagement durable du territoire forestier* est finalement adoptée par l'Assemblée nationale en mars 2010. Elle entrera en vigueur en 2013. Cette nouvelle loi reconnaît l'importance de la forêt comme ressource à des fins industrielles mais confie plusieurs responsabilités aux régions du Québec en appelant les organismes intéressés par la forêt, notamment les communautés autochtones, à intervenir dans l'identification des besoins et des ressources et dans la planification de l'aménagement et des usages des territoires. Le ministère des Ressources naturelles et de la Faune conserve le rôle fiduciaire que lui impose la propriété publique de la majorité du territoire forestier en tant que maître d'œuvre de la planification globale de l'aménagement et de la récolte. La loi introduit désormais un mécanisme d'enchères lié à la mise en vente d'une portion des bois issus des terres publiques.

### ***Organisation du travail et de la production***

Dans la phase d'approvisionnement en matière ligneuse, le recours à des machines multifonctionnelles continue à se diffuser. Ces machines restent la propriété d'entrepreneurs forestiers.

Dans l'industrie du papier, les systèmes de commande et de contrôles informatisés des machines se diffusent avec les procédés de fabrication thermomécanique des pâtes et de la formation de la feuille de papier avec des toiles jumelles. En matière de relations industrielles, les premières manifestations de changement apparaissent à partir de 1990. Les employeurs présentent alors aux syndicats des demandes de modification à l'organisation du travail, liées à l'introduction de méthodes de travail flexibles, au recours à la polyvalence et à l'introduction du travail en équipe dans le cadre des activités d'entretien et de maintenance.

### ***Organisation des entreprises***

Depuis le début des années 1990, l'industrie papetière a poursuivi le mouvement de fusions et d'acquisitions qu'elle a entrepris dans la phase précédente. Ce processus s'est cependant intensifié et il en résulte aujourd'hui qu'il reste une dizaine d'entreprises dans ce secteur en 2010, alors qu'il en existait près du double en 1990. La stratégie poursuivie par ces grands groupes industriels repose, comme pour la période précédente, sur la prémisse que dans une industrie à forte intensité de capital desservant un grand marché d'exportation, il est nécessaire de contrôler l'offre. Ce qui est nouveau par contre ce sont les stratégies de désinvestissements et de consolidation qu'elles poursuivent. Celles-ci visent à diminuer les coûts d'opération par des gains relatifs aux économies



d'échelle, aux coûts associés à l'administration, à la logistique et au financement. Avec la décennie 2000, ces processus de rationalisation conduisent à de nombreuses fermetures d'usines.

Par ailleurs en 2009, les principales entreprises présentes au Québec, se placeront sous la protection des lois relatives à la faillite, ce sont les sociétés AbitibiBowater, Smurfit Stone, Fraser Papers et White Birch.

## **Conclusion**

L'industrie des produits forestiers du Québec telle que nous la connaissons aujourd'hui est le fruit d'une structuration progressive, et relativement linéaire, qui a débuté au début du XX<sup>e</sup> siècle. On ne peut pas comprendre le modèle productif qu'elle constitue, ainsi que la nature de la crise qui la frappe, sans faire appel à différentes dimensions. La première porte sur le marché spécifique sur lequel s'est positionnée cette industrie. Il s'agit ici d'un marché de commodité, celui du papier journal, centré majoritairement sur l'exportation vers les États-Unis. Ce positionnement va orienter tout le fonctionnement de cette industrie, y compris celui de l'industrie du bois d'œuvre qui y sera directement rattachée.

Malgré les stratégies mises en place par l'industrie du papier implantée au Québec pour rester compétitive sur cet important marché, elle se heurte très rapidement à la concurrence des firmes du sud-est des États-Unis, qui disposent d'importantes ressources compétitives dans les domaines énergétique, ligneux, technologique et d'accès aux marchés.

Cette concurrence s'est aujourd'hui renforcée dans le contexte du déclin du marché du papier journal et de l'essor du papier de spécialité. La nature des marchés n'explique cependant pas totalement la structuration particulière qu'a prise cette industrie. Celle-ci est aussi explicable par les politiques publiques qui ont soutenu son développement.

Deux domaines sont importants à cet égard: les politiques portant sur la gestion de la ressource forestière du Québec et l'intervention des institutions publiques dans le financement des restructurations opérées par cette industrie. L'une et l'autre ont été de puissants leviers à son développement et aux groupes industriels qui en ont pris le contrôle. Très liée aux autres dimensions de ce modèle, l'étude de l'organisation de la production et du travail qu'a mise en place cette industrie nous permet d'identifier la prédominance progressive d'activités intensives en capital, centrées sur une logique de métiers et sur un modèle particulier de relations industrielles. Cela, y compris dans les activités de récolte de la ressource forestière. Enfin, en ce qui concerne la forme prise par les entreprises actives dans cette industrie, nous avons identifié diverses configurations organisationnelles au cours de l'évolution de ce secteur, depuis le modèle de la grande firme verticalement intégrée à celui du chantier coopératif, en passant par la petite entreprise du propriétaire exploitant ou du «jobber». Le premier modèle, centré sur la grande entreprise, dominera le plus largement l'industrie forestière, à travers un processus ininterrompu de fusions et d'acquisitions.



L'identification de quatre phases constitutives de ce modèle productif nous permet de mettre en évidence deux éléments. **Premièrement**, il apparaît très clairement que la reproduction de la stratégie industrielle mise en œuvre au début du XX<sup>e</sup> siècle par les grandes firmes de ce secteur a été permise, d'une part, par le renforcement de leurs stratégies d'intégration verticale, qui conduisent aujourd'hui à l'existence d'un petit nombre d'entreprises de grandes dimensions et, d'autre part, par un soutien de ce mouvement de la part du gouvernement et des institutions publiques du Québec. **Deuxièmement**, ce mouvement continu vers la grande firme industrielle nous permet également de réfléchir à l'ampleur de la réforme qu'implique aujourd'hui un repositionnement de cette industrie vers de nouveaux marchés, portant sur des produits de spécialité, à plus forte valeur ajoutée, et centrés sur une approche de développement local et régional. Réfléchir en termes de modèle productif nous permet de comprendre que ce tournant ne pourra pas être fait sans la mise en place de changements majeurs, relatifs tant à la nature des entreprises qui vont mettre en place un tel repositionnement, qu'à leurs facteurs de compétitivité, ainsi qu'aux modes d'organisation de la production et du travail qui devront être repensés.

