

## De l'entreprise familiale à la compagnie moderne : la Fraser Companies Limited, de 1918 à 1974

Nicole Lang

Volume 25, numéro 2, spring 1996

URI : [https://id.erudit.org/iderudit/acad25\\_2art03](https://id.erudit.org/iderudit/acad25_2art03)

[Aller au sommaire du numéro](#)

### Éditeur(s)

The Department of History of the University of New Brunswick

### ISSN

0044-5851 (imprimé)

1712-7432 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

### Citer cet article

Lang, N. (1996). De l'entreprise familiale à la compagnie moderne :: la Fraser Companies Limited, de 1918 à 1974. *Acadiensis*, 25(2), 41–61.

NICOLE LANG

## De l'entreprise familiale à la compagnie moderne : la Fraser Companies Limited, de 1918 à 1974<sup>1</sup>

LES CHERCHEURS NORD-AMÉRICAINS ET EUROPÉENS qui se sont penchés sur l'étude de grandes entreprises ont démontré qu'il existe au 20<sup>e</sup> siècle un lien étroit entre la redéfinition des stratégies économiques, les transformations des structures administratives et la montée d'un nouveau type de patronat. Alfred Chandler parmi les premiers a soutenu que les stratégies et l'organisation sont les concepts de base pour analyser le développement de l'entreprise.<sup>2</sup> Ses travaux démontrent qu'à la fin du 19<sup>e</sup> siècle et jusqu'aux années 30 on assiste, aux États-Unis, à l'expansion de grandes entreprises intégrées qui adoptent une organisation par départements, centralisée et à caractère fonctionnel. La concurrence et les entraves aux pratiques monopolistiques, à cause des lois antitrust, incitent ces grandes compagnies avant-gardistes à chercher l'expansion et la stabilité à travers une nouvelle politique de diversification des produits et des marchés. Cette nouvelle politique s'accompagne de la mise en place d'une organisation multidivisionnelle, décentralisée et fondée non plus sur la fonction mais sur le produit et/ou la région, les activités de l'entreprise devenant trop complexes et les problèmes de coordination et de choix de politiques trop compliqués pour qu'une équipe dirigeante restreinte puisse s'occuper des questions administratives à long terme et à court terme. Dans cette organisation multidivisionnelle, un bureau central planifie, coordonne et supervise un certain nombre de divisions d'application à qui il alloue le personnel, les installations, les fonds et les chefs de division. Ces chefs de division sont responsables des résultats financiers de leur section. Donc, les dirigeants fixent les objectifs et les politiques de l'entreprise tandis que les responsables des divisions gèrent les installations. Les pionniers de cette nouvelle forme de gestion, les Dupont, General Motors, Standard Oil et Sears Roebuck, se sont mis à l'oeuvre pendant les années 20 mais la plupart des entreprises n'ont réalisé leurs grandes réorganisations qu'entre 1940 et 1960. Chandler étudie également la composition et la formation professionnelle du patronat. Il constate la professionnalisation des cadres au sein des entreprises durant le 20<sup>e</sup> siècle. Des associations professionnelles voient le jour, des revues

1 Cette étude est tirée d'une thèse de Ph.D. présentée à l'Université de Montréal en 1994. Je tiens à remercier mes directeurs de thèse, Bettina Bradbury et Pierre Trépanier, pour leurs conseils judicieux. Je veux également remercier ma collègue Wendy Johnston et les évaluateurs anonymes d' *Acadiensis* pour leurs commentaires et suggestions. Cette recherche a bénéficié du soutien du Fonds FCAR (bourse Québec/Acadie) et du Fonds de bourses de l'Université de Montréal.

2 Alfred D. Chandler, *Stratégies et structures de l'entreprise* (Paris, 1972) et *La main visible des managers : une analyse historique* (Paris, 1988).

Nicole Lang, «De l'entreprise familiale à la compagnie moderne: la Fraser Companies Limited, de 1918 à 1974», *Acadiensis*, XXV, 2 (printemps 1996), pp. 41-61.

spécialisées sont publiées et des programmes universitaires et collégiaux sont créés, et on assiste à la multiplication des écoles de commerce, les *business schools*, pour répondre aux nouveaux besoins des entreprises.

Les travaux de Chandler ont inspiré plusieurs chercheurs. Barbara Austin, qui étudie la compagnie canadienne Dominion Textile, et Derek Channon, qui traite de l'évolution de l'entreprise britannique, abondent dans le même sens que Chandler, tout en introduisant des variantes attribuables à la nature même des économies britannique et canadienne.<sup>3</sup> Austin démontre que la Dominion Textile devient une entreprise moderne mais seulement après 1950. N'ayant plus la protection des tarifs douaniers et constatant la disparition de leur réseau de distribution ainsi que la hausse de la concurrence, les dirigeants adoptent alors une nouvelle culture de gestion. Ils élaborent de nouvelles stratégies et introduisent des changements structurels. Ils créent des divisions selon l'aire de développement des produits. L'étude d'Austin révèle donc que l'environnement économique canadien et la culture d'entreprise ont influencé les actions des dirigeants de la Dominion Textile. L'auteure constate l'existence d'un lien entre la mise en place des stratégies et les structures de l'entreprise étudiée. Ce lien n'est toutefois pas visible au début du processus, comme le prétend Chandler, mais à la fin. Austin conclut en affirmant que le modèle de Chandler « is a choice model, rather than a universal life cycle development model. Managers must want and desire to pro-act, and believe that they have the capacity to use organisation as an instrument for development. In the case of Dominion Textile, this view was late in coming, and was adopted only after 1954 ».<sup>4</sup> Pour sa part, Derek Channon note que dans la période de 1950 à 1970, ce sont des changements majeurs dans l'environnement économique britannique qui ont influencé les gens d'affaires des secteurs des services, des banques, des hôtels et des compagnies d'assurance. La compétition accrue, les nouvelles demandes du marché et l'impact de la technologie les amènent à élaborer de nouvelles stratégies et à mettre en place de nouvelles structures administratives. En 1970, la plupart des grandes entreprises britanniques sont diversifiées et ont une structure multidivisionnelle. Elles ont cependant dû franchir une étape supplémentaire avant d'y parvenir, soit celle de la société de portefeuille ou du *holding*. De plus, Channon note l'emprise des entreprises familiales et la perpétuation, dans plusieurs cas, de techniques traditionnelles de gestion.

Dans leur livre sur l'histoire des affaires au Canada, Peter A. Baskerville et Graham Taylor maintiennent que d'autres études devront se pencher sur le développement des compagnies canadiennes afin de mieux comprendre l'évolution des structures administratives ainsi que le fonctionnement des pratiques de communication, de comptabilité et de marketing.<sup>5</sup> De telles études serviront à

3 Barbara J. Austin, «Life Cycles and Strategy of a Canadian Company: Dominion Textile, 1873-1983», thèse de Ph.D., Concordia University, 1985 et Derek F. Channon, *The Strategy and Structure of British Enterprise* (Boston, 1973).

4 Austin, «Life Cycles and Strategy of a Canadian Company», p. 698.

5 Graham D. Taylor et Peter A. Baskerville, *A Concise History of Business in Canada* (Toronto, 1994).

déterminer si le Canada a connu une «révolution» sur le plan de la gestion des entreprises, comme ce fut le cas aux États-Unis, ou s'il a plutôt suivi le modèle britannique et conservé des modes de gestion traditionnels. Cet article tente d'apporter une contribution à l'historiographie dans ce domaine et propose, à partir d'une étude de cas, des éléments de réponse à ces questions. Il porte sur une compagnie de pâtes et papiers, la Fraser Companies Limited et couvre la période de 1918 à 1974. En 1918, cette petite entreprise familiale se lance dans la fabrication de la pâte et construit une première usine à Edmundston, dans le Nord-Ouest du Nouveau-Brunswick. Notre étude se penche avant tout sur cette usine où l'on fabrique d'abord de la pâte chimique, puis de la pâte mécanique et du carton.<sup>6</sup> À son ouverture en 1918, l'usine emploie plus de 300 travailleurs; à la fin de la période étudiée, en 1974, plus de 700 personnes y travaillent. Cette hausse reflète l'expansion qu'a connue l'entreprise au fil des ans. Nous voulons démontrer que, malgré sa petite taille et certaines variantes attribuables aux contextes national et régional, la Fraser a emboîté le pas aux grandes multinationales, c'est-à-dire qu'elle a adopté des orientations conformes au modèle de Chandler et que son patronat a suivi le même cheminement que d'autres compagnies canadiennes et américaines. Les différentes phases de ce modèle n'ayant pas encore été testées auprès des entreprises de petite taille comme la Fraser, notre étude permettra donc de jeter un nouvel éclairage sur le sujet. Pour permettre une meilleure analyse des données, nous avons divisé la période en trois tranches chronologiques, qui correspondent à trois grandes étapes de la vie de la Fraser, soit l'entreprise familiale et l'expansion de 1918 à 1931, la réorganisation financière et la prudence des nouveaux gestionnaires de 1932 à 1946, et l'entreprise moderne et la mise en place d'importants plans d'expansion et de modernisation de 1946 à 1974.<sup>7</sup>

La formation de la Fraser Companies Limited sera assurée par la famille Fraser, qui immigra d'Écosse en avril 1873. Dès son arrivée au Nouveau-Brunswick, Donald Fraser père installa une fosse de sciage sur sa ferme de Upper Kincardine. En 1877, il investit dans une scierie à Rivière-de-Chute, près de Fredericton. Très tôt, ses fils Archibald et Donald prennent part à l'entreprise. En 1892, on assiste à la création de la Donald Fraser & Sons. Deux ans plus tard, les Fraser construisent une scierie à Fredericton.<sup>8</sup> En 1898, ils investissent 250 000 \$ dans 400 milles

6 La Fraser regroupe plusieurs usines au Nouveau-Brunswick et au Maine. Les stratégies concernent parfois plusieurs installations ou encore des installations autres que celles d'Edmundston. Par contre, étant donné l'intégration verticale de la production et que l'usine d'Edmundston est le centre des opérations de la compagnie, elle subira souvent les effets des changements.

7 Notre étude se concentre sur l'analyse des stratégies et des structures administratives mises en place à l'usine d'Edmundston. Nous n'analyserons donc pas les efforts de la compagnie et ses négociations avec le gouvernement provincial en ce qui a trait à l'accès aux terres de la couronne. Pour plus de détails sur cette question, voir Bill Parenteau, «Forest and Society in New Brunswick: The Political Economy of the Forest Industries 1918-1939», thèse de Ph.D., University of New Brunswick, 1994 et Serge Côté, «Les voies de la monopolisation : le cas de l'usine de papier de Bathurst», thèse de Ph.D., Université de Montréal, 1978, p. 152.

8 Cette scierie sera détruite par le feu en 1905. Fraser Companies Limited and Subsidiary Companies, *Annual Report* (1957), p. 12, collection consultée à l'usine Fraser d'Edmundston; Service des relations publiques, *Fraser Inc. Réflexions 1877-1977*, 1977, p. 5, collection consultée à l'usine

carrés de forêts de la Couronne au Québec et achètent une scierie à Notre-Dame-du-Lac, qu'ils déménagent à Cabano l'année suivante. Au cours de ces premières années, deux autres familles se joignent à l'entreprise Fraser et contribuent à son expansion. Ce sont les Matheson et les Brebner. Alec Matheson, ainsi que ses deux fils, Thomas et William, sont des connaissances de longue date de la famille Fraser. En 1890, Thomas entre dans l'entreprise et travaille pour Archibald sur la rivière Odell. En 1894, William l'y rejoint à titre de comptable. Andrew Brebner s'associe aux Fraser en 1900, en tant que chef de bureau à la scierie de Cabano. Ses fils, Andrew et Walter, travaillent également pour la compagnie.<sup>9</sup>

En novembre 1905, Donald Fraser, ses fils Archibald et Donald, les deux Matheson et Andrew Brebner investissent chacun 2 500 \$ et constituent la compagnie F. & M. Lumber Company. Archibald Fraser assume la présidence de la nouvelle compagnie. Andrew Brebner en est le vice-président, William Matheson le secrétaire et trésorier, tandis que son frère Thomas remplit les fonctions d'administrateur. Tous les six sont nommés au conseil d'administration. Au cours des années suivantes, la compagnie continue à accroître son patrimoine. En 1906, elle achète les parts de la Tobique Manufacturing Company Limited, qui exploitait des chantiers sur la rivière Tobique et une scierie à Plaster Rock. Les directeurs de la F. & M. Lumber Company forment la Fraser Limited en 1911 dans le but d'acquérir les droits de coupe et la scierie de la James Murchie & Sons Company à Edmundston. Cette scierie, qui emploie environ 75 hommes, fonctionnera jusqu'en 1917.<sup>10</sup> La même année, la Donald Fraser & Sons Limited construit une scierie à Glendyne, au Québec. Fraser Limited acquiert une scierie de Scott Lumber Company ainsi que ses droits de coupe en 1912. Les parts de la compagnie Oromocto Lumber sont également achetées. Trois ans plus tard, Fraser Limited prend le contrôle de la compagnie Timothy Lynch (sur la rivière Miramichi), d'une scierie à Nelson et de nouveaux droits de coupe. Durant cette même année, la F. & M. Lumber Company construit une scierie à Escourt au Québec. Donald Fraser père meurt en 1916, à l'âge de 74 ans. À ce moment, sa petite entreprise de bois s'est développée en neuf grandes scieries au Nouveau-Brunswick et au Québec et compte plusieurs milliers d'employés. C'est une des plus grandes entreprises de produits de bois dans les Maritimes.<sup>11</sup>

Une charte fédérale réunit tous les intérêts de la famille Fraser au sein d'une nouvelle compagnie en 1917, la Fraser Companies Limited. Cette mesure a pour but de rendre possible un nouveau projet : la construction d'une usine de pâte. Les changements administratifs complétés, c'est à Edmundston que Fraser Companies Limited construira son usine de pâte en 1917. Selon Thomas Matheson, deux sites

Fraser d'Edmundston.

9 Fraser Companies Limited, *Annual Report* (1957), p. 12; Service des relations publiques, *Fraser Inc. Réflexions 1877-1977*, p. 6.

10 Les terrains, titres, droits, usines, machines et équipements de la compagnie James Murchie & Sons furent d'abord vendus à la Donald Fraser & Sons Limited le 22 avril 1911. Deux jours plus tard, ils furent cédés pour la somme de un dollar à la Fraser Limited. «Madawaska Books of Records», Bureau d'enregistrement d'Edmundston, Act T-I, n° 12 429, p. 8-32, *Deed Dated April 6th A.D. 1911, James Murchie & Sons Company to Donald Fraser & Sons Limited*, enregistré le 22 avril. Act T-I, n° 12 430, p. 33-35, *Deed Dated April 18th 1911, Donald Fraser & Sons Limited to Fraser Limited*, enregistré le 24 avril 1911.

11 Service des relations publiques, *Fraser Inc. Réflexions 1877-1977*, p. 6.

furent considérés pour la construction de l'usine de pâte, « one below the discharge of the Nashwack River just opposite Fredericton, the other at Edmundston, the latter was considered the most feasible [...] ». <sup>12</sup> Plusieurs facteurs peuvent justifier le choix d'Edmundston. Cette petite ville de 1 500 habitants a une infrastructure déjà établie et une main-d'oeuvre captive. Elle se trouve en amont de la confluence de la rivière Madawaska et du fleuve Saint-Jean, tout près de grandes forêts. Le bois à pâte pourra donc être acheminé à l'usine au moyen de la « drave » ou par rail car Edmundston est un centre ferroviaire important, desservi par trois compagnies : le Canadien National, le Canadien Pacifique et le Témiscouata.

L'interdiction frappant l'exportation de bois de pâte coupé sur les terres de la couronne a également pu influencer le choix des dirigeants de la Fraser. Plusieurs gouvernements provinciaux dont l'Ontario, le Québec et le Nouveau-Brunswick avaient adopté des lois en ce sens au début du 20<sup>e</sup> siècle pour encourager le développement de l'industrie des pâtes et papiers au pays, et pour contrer le développement des usines dans le nord-est des États-Unis. <sup>13</sup> Ces usines, qui étaient très dépendantes du bois canadien, furent durement touchées par l'embargo.

La proximité de la frontière américaine et de la ville de Madawaska, au Maine, a sans doute été le facteur majeur dans le choix d'Edmundston. Alors que le papier doit payer de lourds droits en pénétrant aux États-Unis, la pâte à papier canadienne passe en franchise depuis l'adoption d'une loi fédérale, l'*Underwood Act*, en 1913. Ainsi, la pâte produite à Edmundston pourrait être acheminée à une papeterie située à Madawaska au moyen d'un pipeline. Les dirigeants étaient sans doute conscients de cette possibilité, même si les documents publiés par la compagnie et les articles qui ont paru dans des revues de l'industrie des pâtes et papiers ne le précisent pas. La mémoire orale locale soutient plutôt que la Fraser, afin d'obtenir des exemptions de taxes de la ville, aurait clairement laissé entendre qu'en plus de l'usine de pâte, une papeterie serait éventuellement construite à Edmundston. D'ailleurs, en 1925, lorsque la compagnie demande à la ville la permission de creuser pour l'installation d'un tuyau qui acheminera la pâte produite à Edmundston à une usine qu'elle projette de construire du côté américain, les

12 Thomas Matheson, notes personnelles, p. 29, collection privée en possession de William Brebner d'Edmundston. Malheureusement, Matheson n'élabore pas davantage les raisons qui ont présidé au choix d'Edmundston.

13 Des entreprises papetières du nord-est des États-Unis, dont l'International Paper, tendent à déplacer leurs opérations au Québec au lieu d'importer le bois ou la pâte. Certains historiens de l'économie maintiennent toutefois que l'embargo sur l'exportation du bois de pâte et le retrait du tarif (avec l'*Underwood Act* en 1913) n'ont fait qu'accélérer l'expansion de l'industrie des pâtes et papiers (surtout la production de papier journal) au Canada. Selon Trevor J.O. Dick, le processus était inévitable à cause de la nature de la production du papier journal et de l'action des forces du marché. Trevor J.O. Dick, «Canadian Newsprint, 1913-1930: National Policies and the North American Economy», *Journal of Economic History*, XLII, 3 (septembre 1982), p. 684-7. Voir aussi Jean-Pierre Charland, *Les pâtes et papiers au Québec, 1880-1980. Technologies, travail et travailleurs* (Québec, 1990), p. 67-9; Bill Parenteau, «Forest and Society in New Brunswick», p. 107-9 et «The Woods Transformed: The Emergence of the Pulp and Paper Industry in New Brunswick, 1918-1931», *Acadiensis*, XXII, 1 (automne 1992), p. 7; et Taylor et Baskerville, *A Concise History of Business*, p. 304.

conseillers municipaux sont placés devant un dilemme. Ils retarderont la prise de décision en espérant que la Fraser change d'avis et qu'elle construise plutôt son usine à Edmundston. Ce ne sera pas le cas. Acculés au mur, les conseillers municipaux n'auront pas d'autre choix et accorderont à la Fraser le permis qu'elle sollicite, la compagnie s'étant déclarée prête à aller de l'avant sans la permission de la ville.<sup>14</sup>

Tous ces avantages, immédiats ou lointains, influencent le choix de l'emplacement pour la nouvelle usine de la Fraser. Les travaux de construction de l'usine débutent sous la direction d'une firme de New York, la Hardy S. Ferguson & Company.<sup>15</sup> Les revues spécialisées dans l'industrie forestière suivent avec intérêt les étapes de la construction. Dans un article du *Paper Trade Journal*,<sup>16</sup> on nous présente les principales caractéristiques de la future usine, qui coûtera environ quatre millions de dollars.<sup>17</sup> Elle aura une capacité quotidienne de 120 tonnes, et couvrira une superficie d'environ six acres. On y retrouvera un entrepôt, une salle de machines, une salle de tamis, une fosse de décharge, quatre lessiveurs, une salle de chaudière, une salle de turbines, un atelier de préparation du bois, un atelier de réparation et une usine hydro-électrique. Dans la revue *Pulp and Paper Magazine of Canada* du 20 juin 1918, on maintient que l'usine d'Edmundston progresse rapidement et qu'elle commencera la production vers le premier septembre.<sup>18</sup> En fait, l'usine commence à produire en octobre de la même année.

L'ouverture de l'usine d'Edmundston inaugure une nouvelle période dans l'histoire de la Fraser. Dorénavant, la compagnie est plus grandement intégrée : elle est présente dans l'exploitation forestière et le secteur du bois d'oeuvre, ainsi que dans la production de pâte. De 1918 à 1931, Fraser Companies Limited est gérée par les membres des trois familles fondatrices : Archibald et Donald Fraser, Andrew Brebner et William Matheson. Ceux-ci forment le premier conseil d'administration de la compagnie. Archibald occupe la présidence, Donald la vice-présidence, Andrew Brebner est le trésorier et William Matheson est le secrétaire. Ils sont en même temps administrateurs de la compagnie. Les premiers dirigeants de la Fraser ne sont pas des spécialistes des pâtes et papiers. Ils ont un bagage scolaire limité; ils ont acquis leur expérience dans le domaine en travaillant dans des

14 Nicole Lang, «La compagnie Fraser Limited, 1918-1974. Étude de l'évolution des stratégies économiques, des structures administratives et de l'organisation du travail à l'usine d'Edmundston au Nouveau-Brunswick», thèse de Ph.D., Université de Montréal, 1994, p. 270-5.

15 «Fraser's Limited, Edmundston, N.B.», p.1; Mary B. Reinmuth, en collaboration avec Donald A. Fraser, «Forest Heritage: The Story of Fraser Companies Limited», p.111; Service des relations publiques, *Fraser Inc. Réflexions 1877-1977*, p. 20.

16 «Work on Fraser Plant Progressing», *Paper Trade Journal [PTJ]*, 65 (20 septembre 1917), p. 3.

17 Service des relations publiques, *Fraser Inc. Réflexions 1877-1977*, p. 20. Les données concernant le montant total investi dans la construction de l'usine d'Edmundston varient selon les auteurs. Dans «Work on Fraser Plant Progressing», *PTJ*, 65 (20 septembre 1917), l'auteur parle d'un investissement d'environ trois millions de dollars. Dans le document «Fraser's Limited, Edmundston, N.B.», du 22 juillet 1918, l'auteur fait aussi allusion au financement de la compagnie. Selon lui, le montant investi dans la construction de l'usine d'Edmundston est de un million et demi de dollars.

18 Cité par Reinmuth, «Forest Heritage», p. 117.

chantiers et des scieries dès leur jeune âge.<sup>19</sup> Ce sont donc des *self-made men*, qui participeront activement à la gestion d'une entreprise sans cesse grandissante. Les Fraser, Matheson et Brebner supervisent toutes les activités de Fraser Companies Limited, y compris les chantiers, les scieries et l'usine de pâte chimique d'Edmundston. Quelques personnes de l'extérieur s'ajoutent peu à peu au noyau initial. Ainsi, en 1922, le Montréalais W.C. Pitfield est nommé au conseil d'administration de la compagnie. Puis, en 1928, le nombre de membres du conseil passe de six à neuf. Deux des nouveaux venus proviennent de l'extérieur, soit George Mead, président de l'Abitibi Co Ltd et John Price, à la tête de la Price Co Ltd. Le troisième est Donald A. Fraser, le fils de Donald, et le vice-président de la compagnie.<sup>20</sup>

Les structures administratives en place ne sont pas modifiées au cours de cette première période. La Fraser a alors une organisation par départements et est très centralisée, ce qui correspond à la première phase du modèle de Chandler. Le conseil d'administration et le directeur général de l'entreprise fixent les objectifs et élaborent les stratégies à long ou court terme. Un personnel administratif et technique, parmi lesquels figurent le comptable, l'agent d'achat et le gérant de la circulation et du trafic, voient à la bonne marche des installations et à la gestion quotidienne de l'entreprise. Le gérant d'usine et l'ingénieur en chef font le lien entre la haute direction et les départements. Ils s'assurent que les surintendants de chaque département soient au courant des transformations prochaines et des objectifs fixés, et veillent au respect des consignes de la direction. La grande majorité des postes de direction (haute direction ou cadres) sont détenus par des anglophones originaires de l'extérieur de la région. Le conseil d'administration est contrôlé par les membres des familles fondatrices, qui détiennent tous les pouvoirs. Malgré les grands projets d'expansion, les Fraser, Matheson et Brebner se montrent assez conservateurs dans la gestion de leur entreprise. Il semble que des décisions concernant l'expansion de l'entreprise furent prises par Archibald Fraser et William Matheson. Selon Thomas Matheson, « none of these directors had very much to say in new additions such as purchases of new property or other expansion, all of which was done by Archibald Fraser and William Matheson. The others took for granted what was accomplished ».<sup>21</sup>

Durant la période de 1918 à 1931, les dirigeants de la Fraser vont adopter une politique administrative bien définie. Ils se fixent comme objectif de garder des réserves adéquates pour se protéger contre la dépréciation des valeurs immobilisées ou encore contre l'épuisement des ressources. Cela ne les empêche pas d'investir d'importantes sommes pour de nouvelles constructions et l'achat de scieries et de

19 Par exemple, Archibald Fraser fils fréquenta les écoles de Rivière-de-Chute et de Carleton au Nouveau-Brunswick. Il débuta dans le domaine du bois à l'âge de 14 ans. Donald Fraser fils fréquenta l'école en Écosse et, peu après son arrivée au Canada, travailla dans les chantiers. *Who's Who in Finance and Industry* (1938); *Who's Who in Canada* (1928-1929). Serge Côté constate le même phénomène chez les dirigeants de la Bathurst [Lumber] Company Limited. Côté, «Les voies de la monopolisation», p. 152.

20 *Annual Financial Review [AFR]* (Toronto, 1919-1928).

21 Matheson, notes personnelles, p. 36-7.



terres boisées au Nouveau-Brunswick et dans l'est du Québec.<sup>22</sup> Ils ont déjà négocié en 1916 une entente avec la ville d'Edmundston qui prévoit des exemptions de taxes foncières.<sup>23</sup> Il est prévu que les propriétés de la Fraser seront évaluées sur une base fixe de 100 000 \$ et ce, pour une durée de 25 ans.<sup>24</sup> De plus, la ville s'engage à assurer l'approvisionnement en eau et en électricité à la compagnie.

Dès l'ouverture de l'usine en 1918, la Fraser bénéficie de l'énergie hydro-électrique. En effet, elle installe une centrale sur la rivière Madawaska, dotée d'une capacité initiale de 2 000 ch. Elle peut ainsi alimenter en électricité son usine de pâte. L'importance de l'électricité pour les usines de pâtes et papiers est bien démontrée dans les travaux de Jean-Pierre Charland et de John H. Dales.<sup>25</sup> Cette source d'énergie alimente les moteurs des convoyeurs, des machines à papier, etc et permet une augmentation des capacités de production.

De 1919 à 1931, les dirigeants de la Fraser font divers investissements à l'usine d'Edmundston afin d'améliorer la qualité de la production. Les changements apportés au système de blanchiment de la pâte et de filtration de l'eau, ainsi que l'implantation d'un meilleur contrôle du procédé de préparation de la liqueur de cuisson grâce aux tours Jensen, assurent une pâte de plus grande qualité. D'autres modifications, tel l'introduction de nouveaux tambours écorceurs, permettent d'augmenter la production. En plus d'investir dans l'appareil productif existant, les dirigeants de la Fraser vont aussi privilégier la fabrication de nouveaux produits, ce qui entraînera de nouvelles constructions. En 1925, ils entreprennent la construction d'une usine de papiers fins à Madawaska (Maine). Cette usine aura deux machines Fourdrinier, d'une capacité de production de 20 000 tonnes de papiers fins au bisulfite par année. La Fraser financera ces travaux par l'émission d'obligations et la vente d'actions privilégiées.<sup>26</sup> La décision de produire du papier en territoire

22 De 1918 à 1931, la Fraser Companies Limited fera plusieurs acquisitions dont une scierie à Notre-Dame-du-Lac (1919) et des terres dans le Témiscouata. Elle achète aussi de la Stetson, Cutler & Company Limited des scieries et terres boisées au Nouveau-Brunswick, au Québec et dans l'État du Maine. Les activités seront conduites sous le nom de la Stetson, Cutler & Company Limited jusqu'en 1928 quand le nom sera changé à celui de Restigouche Company Limited, une filiale de Fraser Companies Limited. *AFR* (1919-1932); Fraser Companies Limited and Subsidiary Companies, *Annual Report* (1957).

23 Cette entente fut ratifiée par une loi provinciale en 1917. Voir *Statuts du Nouveau-Brunswick*, 8 George V, (1917), chap. 65. La Fraser est alors le seul employeur industriel dans la ville et devient ainsi le plus gros contribuable et ce, malgré les exemptions qui lui sont garanties.

24 Plusieurs compagnies de pâtes et papiers du Québec et du Nouveau-Brunswick ont obtenu des exemptions totales de taxes municipales ou encore ont payé des montants fixes durant ces années. Voir A. Dion, «L'industrie des pâtes et papiers en Mauricie, 1887-1929», thèse de M.A., Université du Québec à Trois-Rivières, 1981, p. 40 et 145; Charland, *Les pâtes et papiers au Québec*, p. 70 et Côté, «Les voies de la monopolisation», p. 236-7, 303-4 et 397.

25 Charland, *Les pâtes et papiers au Québec*, p. 26-135 et John H. Dales, *Hydroelectricity and Industrial Development, Quebec 1898-1940* (Cambridge, 1957). Voir également Sylvie Desjardins, «Le processus de multinationalisation des entreprises papetières canadiennes», thèse de Ph.D., Université du Québec à Montréal, 1985, p. 124.

26 Fraser Companies Limited émettra pour 6 000 000 \$ d'obligations et vendra pour 1 950 000 \$ d'actions. «Fraser Companies Issue New Bonds», *Pulp and Paper Magazine of Canada [PPMC]*, 23, 7 (12 février 1925), p. 173; «Fraser Companies Stock Offering», *PPMC*, 23, 11 (1925), p. 270;

américain est un élément majeur de la stratégie économique de la Fraser durant toute la période étudiée. Dans un article du *Pulp and Paper Magazine of Canada* de 1929, l'auteur affirme que « it is, so far as we know, the only case where a large paper mill in the U.S. is controlled by a Canadian Company ». <sup>27</sup> Située à la frontière canado-américaine, cette usine transformera en papier la pâte produite à Edmundston. Puisque la pâte entre en franchise aux États-Unis, la Fraser pourra produire son papier à des coûts compétitifs et ensuite le vendre sur le marché américain. L'usine d'Edmundston sera donc très dépendante du marché américain.

Les dirigeants réitérent leur foi dans la concentration en octobre 1927 en approuvant l'installation de machines à papiers additionnelles à l'usine de Madawaska ainsi que d'un atelier de pâte mécanique et d'une cartonnerie à Edmundston. De nouveaux pipelines seront installés sous le pont International. <sup>28</sup> L'atelier de pâte mécanique sera équipé de cinq défibreurs à trois presses, de meules en pierre mues par des moteurs et de six tamis. En ce qui a trait à la cartonnerie, la compagnie Charles Walmsley & Co Ltd convertira une ancienne machine à sécher la pâte en machine à carton. <sup>29</sup> En plus de sa propre centrale, la Fraser compte utiliser l'énergie électrique des chutes de Grand-Sault. En effet, la compagnie deviendra le premier client de la centrale et achètera 20 000 ch. pour ses installations d'Edmundston. Elle aura sa propre ligne de transmission de Grand-Sault à Edmundston et signera un contrat à long terme avec la St. John River Power Co. <sup>30</sup>

Toutes les transformations, les nouvelles constructions et les acquisitions permettent d'accroître sensiblement la capacité de production des usines de Fraser Companies Limited et de Fraser Paper Limited. L'atelier de pâte chimique d'Edmundston, qui avait une capacité initiale de production de 120 tonnes par jour, pourra produire 260 tonnes quotidiennement quand les travaux de 1927 et de 1928 seront complétés. L'atelier de pâte mécanique aura une capacité de 150 tonnes par jour en 1928-1929 et la cartonnerie de 60 tonnes quotidiennement. À Madawaska, en 1926, les deux machines Fourdrinier produisent 200 tonnes de papier par jour. Avec l'installation de machines additionnelles en 1928, la capacité journalière passe à 380 tonnes de papiers fins et à catalogues. <sup>31</sup>

Malgré l'expansion, la Fraser est une entreprise de petite taille si on la compare à d'autres compagnies canadiennes. Sa production quotidienne en 1928 est d'environ 380 tonnes de papiers fins et à catalogue. La Price Brothers, qui absorbe la Donnacona Paper Mills durant la même année, porte sa production de papier journal à environ 1 250 tonnes par jour. La Consolidated Paper, qui regroupe

*Le Madawaska* [Edmundston], 11 mars 1926.

27 «Fraser Companies Limited Have a Unique and Efficient Manufacturing Group», *PPMC* (19 septembre 1929), p. 425.

28 On fabriquera dorénavant des papiers fins et du papier à catalogue. À la cartonnerie d'Edmundston, on produira du carton à construction et à boîte. *AFR* (1928); *Le Madawaska*, 8 septembre 1927 et 26 janvier 1928. D'autres dépenses sont prévues dans le plan de 1927. On planifie entre autre la construction d'une usine de pâte chimique blanchie à Atholville.

29 *History of Edmundston Mill*, p. 1-2; «Fraser Companies Limited Have Unique...», p. 426.

30 *History of Edmundston Mill*, p. 1-2; *Le Madawaska*, 26 janvier 1928.; «Edmundston Mills Enlarged», *PPMC*, 27, 11 (14 mars 1929), p. 377.

31 *AFR* (1928); *Le Madawaska*, 26 janvier 1928.

plusieurs compagnies, a une production quotidienne de 2 000 tonnes de papier journal et de près de 500 tonnes de carton et autres papiers en 1931.<sup>32</sup> Les dirigeants de la Fraser gèrent également 13 scieries, sont propriétaires de 294 milles carrés de terres boisées, en louent 4 253 milles carrés dans l'est du Québec et au Nouveau-Brunswick, et ont des droits de coupe sur 1 340 milles carrés de terres privées.<sup>33</sup> À court terme, le plan d'expansion porte fruit. Les recettes de 1928 en témoignent. Fraser déclare alors des profits nets de l'ordre de 1 765 154,33 \$.<sup>34</sup> Cependant, la situation se détériore rapidement. Tous ces nouveaux investissements coûteront cher à la compagnie. Or, le prix du papier est à la baisse. De 90 \$ la tonne au début de 1920, le prix du rouleau de papier journal passe à 65 \$ en 1926 et 1927.<sup>35</sup> De plus, même si la capacité de production des usines de la Fraser a augmenté considérablement, la compagnie n'a pu acquérir d'autres points de vente car les marchés pour les produits des pâtes et papiers sont en état de crise. En effet, à la suite d'investissements massifs des Américains, le marché devient vite saturé. À partir de 1930 surtout, comme c'est le cas pour bien d'autres usines canadiennes, les usines de la Fraser ne produiront plus qu'à moitié de leur capacité.<sup>36</sup>

La Fraser connaît alors de graves difficultés financières. De 1925 à 1930, elle a investi environ 20 000 000 \$ dans de nouvelles installations. Durant la même période, la dette de la compagnie contractée auprès du public (obligations, notes) augmenta de 3 129 000 \$ à 23 602 000 \$. Avec un déficit de près de deux millions de dollars en 1930, elle ne peut plus faire face à ses obligations. L'expansion de la Fraser, selon une analyse de la A.E. Ames & Co. Limited, « had been financed on borrowed money. Fraser's bill for interest on all borrowings [...] current and non-current [...] rose from \$ 376 000 in 1924 to \$ 1 737 000 in 1930 [...] Fraser entered 1931 with a lot of debt [...] and not enough customers. Plant capacity was pressing against available business [...] declining prices were depressing inventory values [...] earnings were being overshadowed by interest charges [...] working capital was getting tight. This is a background for default».<sup>37</sup>

Prise entre le financement de son expansion et la dépression économique, la jeune entreprise connaît donc de sérieuses difficultés.<sup>38</sup> Pour essayer d'améliorer la situation financière de la compagnie, les dirigeants embauchent, en 1930, un spécialiste de l'industrie des pâtes et papiers, Kellogg (K.S.) Maclachlan. Celui-ci avait occupé des postes de direction à la Lincoln Mills Limited et à la Alliance Paper Mills Limited de Merriton, Ontario. On le décrit dans les pages du *Pulp and*

32 Charland, *Les pâtes et papiers au Québec*, p. 134 -7.

33 *AFR* (1928).

34 *AFR* (1929).

35 Charland, *Les pâtes et papiers au Québec*, p. 135.

36 *AFR* (1931); *Le Madawaska*, 2 avril 1931; «Fraser's Report Reflects Difficult Times in 1930», *PPMC*, 31, 14 (1930), p. 451.

37 A.E. Ames & Co. Limited, *Prospectus, Fraser Companies Limited*, décembre 1948, p. 9-10, section «Fraser's Debt Default», MC 1087, MS 4/2, Archives provinciales du Nouveau-Brunswick [APNB].

38 Selon Thomas Matheson, la compagnie Fraser fut frappée durement par la crise car 80 % des actions étaient alors détenues par Archibald et Donald Fraser. Peu d'actions étaient de propriété publique. Matheson, notes personnelles, p. 42-3.

*Paper Magazine of Canada* comme « a proficient paper man, and it is because he has demonstrated his ability as a manager, poursuit la revue, that he has now been called to fill a premier position in the paper business of Canada». <sup>39</sup> Il occupera maintenant le poste de directeur général à la Fraser. Toujours dans le but d'améliorer la situation financière de la compagnie, ses dirigeants font d'autres changements dans des postes clés. Ainsi, L.M. Sherwood est nommé trésorier et T.A. Hendry vice-président responsable des ventes. Les efforts ne règlent pas les problèmes; aussi les dirigeants et les banquiers doivent-ils faire une réorganisation financière. <sup>40</sup>

Le plan de réorganisation est soumis aux actionnaires en 1931 et finalement adopté après quelques remaniements en juillet 1932. Il prévoit l'émission de nouvelles obligations et la liquidation d'anciennes. <sup>41</sup> De plus, aucun dividende ne sera payé sur le capital-actions de la compagnie, jusqu'à ce que tous les intérêts impayés sur les obligations de première hypothèque ne soient acquittés, que toutes les obligations privilégiées antérieures soient rachetées et annulées, que le capital-actions de la compagnie soit de 3 500 000 \$ et que le paiement de versements au fonds d'amortissement soit amorcé. Le plan prévoit également la formation d'un *voting trust* (fiducie). Toutes les actions ordinaires de la compagnie réparties parmi les détenteurs d'obligations et de billets seront émises à un dépositaire (le *voting trust*) et les pouvoirs de vote, conférés par ces actions, seront exercés par cinq *voting trustees*, soit J.A. Ewing et I.W. Killam, de Montréal, Lt. Col. R. Massie et John Appleton, de Toronto, et Howard P. Robinson, de Saint-Jean, N.-B. <sup>42</sup> Ceux-ci auront le pouvoir de déterminer les modalités de l'accord. Ils pourront exercer tous les pouvoirs qui leur sont attribués. Les postes vacants seront comblés par d'autres fidéicommissaires ou encore par ou sous l'autorité des détenteurs d'obligations de première hypothèque. Cet accord peut être dissout — il le sera en 1944 — en tout temps par les détenteurs d'obligations.

La mise sur pied d'un *voting trust* est le résultat d'une campagne menée par des actionnaires, qui exigeaient des amendements au plan de réorganisation déposé en 1931. Certains actionnaires étaient méfiants et se plaignaient de l'ingérence des banquiers. <sup>43</sup> De plus, ils semblaient avoir perdu confiance et remettaient en question la compétence des dirigeants : « The whole scheme of the proposed reorganization

39 «New Fraser General Manager», *PPMC*, 29, 14 (3 avril 1930), p. 477.

40 La surproduction et la baisse des prix du papier entraînent de nombreuses fusions et la réorganisation financière de plusieurs sociétés papetières. Voir Charland, *Les pâtes et papiers au Québec*, p.134-137; Côté, «Les voies de la monopolisation», p. 251-9 et R.W. Hay, «Mergers and the Expansion of Productive Capacity in the Canadian Pulp and Paper Industry, 1926-1932», *Atlantic Canada Economic Association Papers*, 14 (1985), p. 115-26.

41 *AFR* (1932 et 1933). Voir aussi «Fraser Companies May Reorganize», *PTJ*, XCIV, 4 (28 janvier 1932), p. 33. On souligne alors qu'à la fin de 1931, FCL a des pertes d'exploitation de plus de 4 200 000 \$, des prêts bancaires totalisant plus de 5 000 000 \$ et une dette à court terme de 7 500 000 \$. *AFR* (1933) et Lang, «La compagnie Fraser», p. 96, note 60.

42 *AFR* (de 1932 à 1944) et *Moody's Manual of Investments* (1940), p. 1608.

43 On fait allusion ici aux gens de la Banque Royale. Malgré les plaintes de certains actionnaires et malgré la réorganisation financière, la Fraser continuera d'être associée à ce groupe financier. *AFR* (1932-1946).

is to raise another \$ 1 000 000 either from the public or from the bank. If the bank advances this money, it is to be given a prior lien over bondholders, including the secured noteholders. The Fraser Companies show a loss of over \$ 5 000 000, and yet the company with its bankers ask the holders of secured notes to waive their priority and to allow the same group to be in control».44 Ceux-ci croyaient que les détenteurs de notes devaient avoir une représentation adéquate au sein du conseil d'administration.

Après quelques réunions, des amendements de nature financière sont votés et le plan est finalement approuvé en juillet 1932.<sup>45</sup> Parallèlement à l'adoption de ce plan, les dirigeants et leurs banquiers introduisent des changements au sein du conseil d'administration de la compagnie. Les membres des familles fondatrices, les *self-made men*, qui occupaient déjà des postes de direction, continuent à participer à la gestion de l'entreprise. Ils gardent leur poste jusqu'à leur retraite ou leur décès. Mais, comme Claude Bellavance l'a remarqué pour les usines de la Mauricie,<sup>46</sup> on assiste au remplacement graduel des «bâtisseurs» de la Fraser par des gens issus de l'extérieur de la région, souvent de l'extérieur de la province, ou des spécialistes de l'industrie. De plus, de nouveaux postes dans les domaines des ventes, des finances et de la gestion des propriétés de la Fraser sont également créés.

Un des piliers de l'entreprise Fraser, Archibald Fraser, décède en 1932. K.S. Maclachlan assume alors les postes de président et de directeur général. Donald Fraser et William Matheson conservent leur poste de vice-président et de secrétaire tandis que L.M. Sherwood est toujours trésorier. Quant à Andrew Brebner, il est désormais le vice-président des compagnies affiliées. Parmi les autres postes de direction, il y a un vice-président responsable des ventes, un vice-président chargé des finances, un vice-président responsable des propriétés et un vice-président en charge des ventes de bois. Tous ces postes sont comblés par des anglophones issus de l'extérieur.<sup>47</sup> Sept administrateurs s'ajoutent au groupe de direction.<sup>48</sup>

44 «Fraser Co Plan Opposed», *PTJ*, XCV, 2 (14 juillet 1932), p. 25.

45 «Fraser Company's Capitalization Reduced», *PPMC*, 33, 5 (juillet 1932), p. 241. Ceux qui s'opposent au plan initial de réorganisation décident de former un comité pour représenter et défendre les intérêts des détenteurs de billets. Lors d'une réunion le 21 juillet 1932, plusieurs amendements au plan sont soumis par ce comité et ensuite adoptés. Donc, le plan amendé est approuvé par la majorité des actionnaires. Pour une liste des amendements, voir *AFR* (1932-1933) et Lang, «La compagnie Fraser», p. 98, note 65.

46 Claude Bellavance, «Le patronat de la grande entreprise en Mauricie, 1900-1950», mémoire de M.A., Université du Québec à Trois-Rivières, 1983 et «Patronat et entreprise au 20<sup>e</sup> siècle : l'exemple mauricien», *Revue d'histoire de l'Amérique française [RHAF]*, 38, 2 (automne 1984), p. 181-201.

47 *AFR* (1932); *National Pulp and Paper Directory [NPPD]* (1932), p. 44-7. T.H. Hendry est nommé vice-président responsable des ventes, L.M. Sherwood vice-président responsable des finances, Hugh Mackay vice-président responsable des ventes de bois et W. Matheson vice-président responsable des propriétés de la Fraser Companies Limited.

48 Archibald Fraser (décédé le 10 octobre), Donald Fraser, William Matheson, Thomas Matheson, W.C. Pitfield, George H. Mead et A.W. Brebner sont membres du conseil d'administration de FCL. *AFR* (1932).

À la demande des cinq *voting trustees*, le nombre d'administrateurs sera augmenté à compter de 1933. Ce nombre variera de dix à quinze entre 1932 et 1946. À partir de 1934, un comité exécutif est formé au sein du groupe des administrateurs. Ces quelques années mouvementées seront suivies par des années plus calmes pour les dirigeants de la Fraser. Il n'y aura pas beaucoup de changements au sein du conseil d'administration dans la période qui suivra la réorganisation. Les gens en place le demeureront pour plusieurs années. K.S. MacLachlan, nommé sous-ministre adjoint de la Défense Nationale à Ottawa, sera toutefois remplacé par Aubrey Crabtree en 1941<sup>49</sup> et, la même année, les dirigeants créeront le poste de président du conseil d'administration, qui sera comblé par Harold Crabtree.

Malgré l'arrivée de spécialistes et la création de nouveaux postes, la structure départementale centralisée est maintenue. Ainsi, les stratégies à long ou court terme, les objectifs et les transformations majeures sont toujours élaborées par la haute direction. Le pouvoir décisionnel est entre les mains du conseil d'administration, avec son comité exécutif, et du directeur général. Un personnel administratif voit à la gestion quotidienne des installations. Chaque usine a son gérant qui supervise les départements et transmet aux surintendants les directives émanant de la haute direction. À Edmundston, l'expansion de l'usine implique la création de nouveaux départements : le département de pâte mécanique, la cartonnerie, le département du bois, qui comprend l'atelier de préparation, et les opérations forestières.

À la suite de la réorganisation financière et pendant plusieurs années, les dirigeants de la Fraser seront plutôt prudents dans la gestion de leur entreprise. La compagnie cesse d'avoir des déficits en 1934.<sup>50</sup> Si la production augmente depuis 1933, ce n'est qu'en 1937 qu'elle sera à pleine capacité. La Fraser suit la tendance nationale. En effet, un redressement s'amorce à partir de 1933 avec la stabilisation des prix. La reprise est toutefois lente et la production canadienne n'atteint son niveau d'avant la crise qu'en 1935.<sup>51</sup> Les dirigeants ne se lancent donc pas dans des projets d'envergure comme par les années précédentes. Ils veulent, d'abord et avant tout, que l'entreprise recouvre sa santé financière. De 1933 à 1940, on dépense en moyenne 130 000 \$ par année pour l'amélioration de l'équipement. Durant les années 40, alors que les usines produisent à pleine capacité, les montants investis dans l'amélioration des installations seront plus substantiels. En 1941, on dépense 408 000 \$; en 1944, 986 000 \$ et en 1946, 2 302 000 \$.<sup>52</sup> Il faudra attendre à la fin

49 Services des relations publiques, *Fraser Inc. Réflexions 1877-1977*, p. 7.

50 En 1932, la compagnie rapporte un déficit de 2 316 422,14 \$ et en 1933 de 615 448,91 \$. Par contre, en 1933, les prêts bancaires sont réduits de 3 353 291,86 \$ à 1 901 000 \$. *AFR* (1933 et 1934); «Fraser Companies Earned Less in 1932», *PPMC*, 34, 4 (mars 1933), p. 245; «Fraser Companies Made Progress», *PPMC*, 35, 4 (mars 1934), p. 231-32.

51 Cette année-là, le volume des exportations dépasse le record établi en 1929. Toutefois, la valeur des expéditions n'est que de 80 000 000 \$ comparativement à 149 000 000 \$ en 1929. Bureau fédéral de la statistique, *Industrie des pâtes et papiers*, Ottawa, Annuel, 1918-1974, Cat. 36-204; Charland, *Les pâtes et papiers au Québec*, p. 138 et 396.

52 Fraser Companies Limited and Subsidiary Companies, *Annual reports* (1933-1946).

de 1946, et surtout en 1947, pour que soient élaborés des projets plus audacieux prévoyant des investissements importants dans de nouvelles technologies.

Durant cette période de transformations dans l'industrie des pâtes et papiers et dans l'appareil administratif de la Fraser, les nouveaux dirigeants cherchent à obtenir une pâte de meilleure qualité et à moindre coût. Ils décident ainsi d'embaucher d'autres chimistes, ingénieurs et techniciens, en plus d'investir dans la construction d'un nouveau laboratoire de chimie. Ces mesures, combinées avec l'état du marché, font en sorte que tout semble rentrer dans l'ordre vers 1940 à l'usine d'Edmundston. Le département de pâtes chimiques produit à pleine capacité, soit 165 tonnes par jour de pâtes blanchies et 65 tonnes par jour de pâtes écruës. Le département de pâte mécanique produit 130 tonnes quotidiennement et la cartonnerie, 60 tonnes.<sup>53</sup> Les activités de Fraser Companies Limited seront toutefois perturbées par la Deuxième Guerre mondiale. La compagnie mettra certains de ses ateliers à la disposition du gouvernement pour la production de matériel de guerre.<sup>54</sup> En 1941, il y aura certaines restrictions sur des produits chimiques, comme par exemple le chlore, qui sert pour le blanchiment de la pâte. La Fraser devra faire des ajustements à la procédure de fabrication. Mais c'est surtout dans les chantiers que les problèmes engendrés par la guerre seront les plus sérieux. En effet, il y aura une grave pénurie de travailleurs, ce qui entraînera une diminution du volume de bois coupé et par conséquent une baisse des ventes de bois.<sup>55</sup> Malgré ces difficultés, la compagnie pourra remonter la pente et reprendre sa position compétitive au sein de l'industrie. Les années suivantes verront la réalisation de grands projets visant à consolider cette position.

Vers la fin de la deuxième période étudiée, les dirigeants réussissent encore à obtenir des concessions fiscales de la part de la ville d'Edmundston. Ainsi, une nouvelle entente est négociée en 1940, et entre en vigueur en 1943 pour une période de 15 ans.<sup>56</sup> La compagnie s'engage à payer des taxes pour l'ensemble de ses propriétés — usine, maisons, etc — sur une base d'évaluation de 4 250 000 \$. On lui accorde une exemption sur un montant d'un million de dollars pour les nouvelles constructions. L'excédent sera taxé comme toute propriété des autres contribuables. De plus, la Fraser s'engage à verser une somme de 50 000 \$ dollars au fonds d'amortissement de la ville.

Au cours de la période suivante, soit de 1947 à 1974, les dirigeants de la Fraser vont gérer l'usine de pâtes chimiques, mécaniques et de carton d'Edmundston, une

53 *NPPD* (1940), p. 89-92.

54 Fraser Companies Limited and Subsidiary Companies, *Annual Reports* (1941 et 1957). La Fraser fabrique des arbres d'hélice (*propeller shafts*). Plusieurs compagnies de pâtes et papiers participeront à l'effort de guerre. Voir la Canadian Pulp and Paper Association, *Wartime Machine Shop Board News*, 1, 1 (août 1943), Montréal, p. 76-7.

55 La pénurie de main-d'oeuvre se fait sentir surtout à partir de 1942. Plus de 500 travailleurs de la Fraser sont alors inscrits dans l'armée. En 1944, le nombre est de 785. En 1945, environ 30 % de ceux-ci ont repris leur travail à l'usine et dans les chantiers de la compagnie. Fraser Companies Limited and Subsidiary Companies, *Annual Reports* (1944 et 1945); «Fraser Companies Limited», *PPMC*, 44, 4 (mars 1943), p. 343-51.

56 Voir *Statuts du N.-B.*, 4 George VI, (1940), chap. 50.

usine de pâte kraft à Newcastle (construite en 1948), les scieries de Plaster Rock, Cabano et Kedgwick (exploitée par Fraser Companies Limited à partir de 1967), ainsi que les deux filiales : Fraser Paper Limited, avec son usine de papier à Madawaska, et Restigouche Company Limited, exploitant une usine de pâte à Atholville. Cette dernière sera absorbée par Fraser Companies Limited en 1958. Sur le plan administratif, le phénomène de la plus grande spécialisation des dirigeants s'accroît. À cette époque, les gens qui occupent les postes clés au sein de la Fraser sont tous des spécialistes de l'industrie des pâtes et papiers. Certains siègent aux conseils d'administration d'autres compagnies.<sup>57</sup> Le visage de la Fraser change donc graduellement et on s'éloigne de plus en plus de la petite entreprise familiale des débuts. Quatre hommes occuperont la présidence de la compagnie durant ces années : Aubrey Crabtree (1941-1962), P.L. Hovey (1963-1967), J.H. Heuer (1968-1971) et C.P. Recor (1971-1974).<sup>58</sup> Ils sont assistés du secrétaire, du trésorier, des vice-présidents responsables des finances, des ventes, de la vérification des comptes, des services techniques et du secteur industriel. À partir de 1970, on remarque la multiplication des postes de vice-président. En plus des postes existants, il y a maintenant un vice-président senior et des vice-présidents responsables des achats et du trafic, de la planification et de la commercialisation. Le nombre de membres du conseil d'administration varie de neuf à quinze selon les années. Si on compare les conseils d'administration des années 70 à ceux des années 20, on constate la création d'une multitude de postes. Au fur et à mesure que la Fraser prend de

57 Par exemple, H. Roy Crabtree est président du conseil d'administration de la Fraser (1944-1955) et administrateur (1944-1974). Il a été président de Woods Manufacturing Co Ltd, de Wabasso Cotton Co Ltd et ses filiales, de Howard Smith Paper Mills Ltd, de Donnacona Paper Co Ltd et administrateur de Sunlife Assurance Co of Canada, Paton Manufacturing Co Ltd et ses filiales, R & M Bearings Canada Ltd, Renold Chains Canada Ltd, Lynn Macleod Engineering Supplies Ltd, Dominion Tar and Chemical Co Ltd, Banque de Montréal, Montreal Trust Co, Occidental Fire Insurance Co, Velok Ltd, Canadian Pratt & Whitney Aircraft Co Ltd et premier vice-président du Canadian Manufacturing Association. Voir le *Directory of Canadian Directors, Financial Post* (Toronto, 1937-1974)

58 Fraser Companies Limited and Subsidiary Companies, *Annual Reports* (1946-1974); *Le Madawaska*, 16 janvier 1941. Aubrey Crabtree arrive chez Fraser avec plus de 20 ans d'expérience dans les affaires. Il entre à la compagnie en 1930 à titre de gérant de l'usine de Madawaska. Il est nommé gérant général de Fraser Paper Limited en 1935. En 1940, il sera vice-président, directeur général et administrateur de Fraser Paper Limited, ainsi que vice-président directeur général de Restigouche Company Limited et de Fraser Companies Limited. De 1941 à 1962 (année de sa retraite), il sera président de Fraser Companies Limited, administrateur de la compagnie de 1941 à 1965, président du conseil d'administration de 1956 à 1965 et président honoraire de 1966 à 1974. P. L. Hovey était vice-président et administrateur de la Oxford Paper Company avant son arrivée chez Fraser. Il sera nommé président de Fraser Companies Limited le 1er novembre 1962 et donnera sa démission en avril 1968. J.H. Heuer, qui était vice-président de la Great Northern Paper, sera nommé président de la Fraser en 1968. Il occupera le poste jusqu'en 1971, année de son décès. Heuer avait une formation d'ingénieur chimiste. Il commença sa carrière avec la Oxford Paper Co. En 1946, après un séjour dans l'armée, il devint directeur technique pour la Newton Falls Paper Co et ensuite pour la St. Regis Paper Co. En 1951, il débuta avec la Great Northern. Voir *Le Madawaska*, 24 avril 1968. C.P. Recor, qui était vice-président des opérations chez Fraser, devint président au décès de Heuer. Celui-ci avait une grande expérience dans le *design*, l'installation et la mise en marche de machines de papiers. *Le Madawaska*, 12 janvier 1972.



l'ampleur, on devra mieux répartir les tâches au sein de la haute direction.

De grands projets d'expansion sont élaborés sans pour autant modifier brusquement les structures administratives de la compagnie. Malgré la multiplication des postes, la haute direction élabore les stratégies et le personnel cadre de chaque usine voit à leur application et à la gestion quotidienne des installations. On remarque toutefois l'introduction de divisions selon le produit et la région. Fraser Companies Limited suit donc graduellement le modèle défini par Chandler. Ainsi, il y a maintenant six divisions : la division d'Edmundston, où l'on fabrique de la pâte mécanique, de la pâte chimique et du carton; la division de Madawaska, de qui relève la fabrication du papier; celle d'Atholville, chargée de la production de la pâte chimique; celle de Newcastle, où l'on fabrique la pâte kraft; et les divisions de Cabano et Plaster Rock, responsables du fonctionnement de deux scieries. Fraser Companies Limited et Fraser Paper Limited ont aussi des bureaux de vente au Canada et aux États-Unis. À la fin de notre période, la Fraser est absorbée par la Noranda, une multinationale qui a des intérêts dans l'industrie des mines, des forêts, de l'énergie et des communications. Peu de changements seront effectués dans la direction de la compagnie. Quelques représentants de la Noranda siégeront au conseil d'administration, mais les structures seront peu modifiées.<sup>59</sup>

Durant cette troisième tranche chronologique, des changements importants seront introduits. Pour mieux gérer l'entreprise, on multiplie les postes de direction et on donne plus de liberté de gestion à chaque division. Les dirigeants optent pour l'exploitation optimale des installations, la modernisation des équipements et de nouvelles constructions. Ils ne se lancent pas dans la diversification de la production, c'est-à-dire dans de nouveaux secteurs, ou encore dans une refonte complète de l'appareil administratif. Par contre, ils s'engagent avec d'autres compagnies, dont Sogemines Ltd, dans la mise sur pied de certains projets visant à recueillir des sommes importantes. Il faut dire que le montant des taxes municipales hausse considérablement après 1958, date de la fin de l'entente signée en 1943. Dorénavant, les propriétés de la compagnie seront évaluées selon leur valeur réelle. La période des exemptions est donc révolue. Ainsi la valeur de ses propriétés sera estimée à 11 500 000 \$ en 1958 et à 11 717 350 \$ en 1959. Elle paie en taxes 234 347 \$ en 1959.<sup>60</sup>

Des sommes importantes seront investies dans de grands projets d'expansion. De 1947 à la fin des années 50, plus de 50 000 000 \$ sont dépensés. À Edmundston, la compagnie complète la construction des départements de blanchiment de la pâte et de vapeur, et d'un nouveau laboratoire de chimie. L'installation de trois nouvelles

59 Fraser Companies Limited and Subsidiary Companies, *Annual Report* (1974); *Le Madawaska*, 24 avril 1974. Ces représentants sont W.R. Clerihue (président et directeur administratif de la Celanese Canada Limited), C.M. Frantz (président de Northwood Mills Ltd) et A.R. Zimmerman (vice-président et contrôleur de la Noranda Mines, président du conseil d'administration et directeur administratif des compagnies Fraser). Ceux-ci remplacent E.R. Alexander, John E.L. Duquet et A.A. Franck.

60 On remarque qu'au cours de ces années, la compagnie a vendu plusieurs des maisons dont elle est propriétaire. *Assessment for the City of Edmundston*, 1958 : A 2891, bobine F 10431; 1959 : A 2891, bobine F 10431, APNB.

machines à papier et la construction d'un bâtiment sont également réalisées à l'usine de Madawaska.<sup>61</sup> Cette dernière usine fabrique du papier bond, du support de papier ciré, certains papiers spécialisés, du papier à catalogue et du papier à annuaires. Presque toute la production est vendue sur le marché américain. La cartonnerie d'Edmundston fabrique du carton sur forme ronde, du carton à base de pâte mécanique, du papier goudronné et du papier d'emballage. Les nouvelles additions ne se traduisent pas par une hausse substantielle de la production à l'usine d'Edmundston. C'est l'usine de Madawaska qui en bénéficie davantage. Par contre, à Edmundston, on se vante alors de pouvoir fournir une pâte de meilleure qualité. Ainsi, en 1947, les installations produisent quotidiennement 350 tonnes de pâtes chimiques (80 pour cent sont blanchies), 116 tonnes de pâte mécanique et 70 tonnes de carton. En 1955, on note une légère hausse. La production est alors de 370 tonnes de pâtes chimiques par jour (dont 75 pour cent sont blanchies), 115 tonnes de pâte mécanique et 85 tonnes de carton.<sup>62</sup>

Comme nous l'avons déjà indiqué, la Fraser participe à des projets avec d'autres compagnies. En 1961, par exemple, elle s'associe à Sogemines Ltd et à d'autres compagnies, pour investir dans le projet de construction d'une usine de papier journal par la Rothesay Paper Corporation à Saint-Jean, au Nouveau-Brunswick. L'usine est construite en 1962-1963. Fraser échange alors certaines concessions forestières au sud du Nouveau-Brunswick (522 milles carrés de terres de la Couronne, 83 milles carrés de terres privées) contre des actions ordinaires (1 100 000) et privilégiées (50 000) de la Rothesay Paper Corporation. En 1968, la Fraser augmente ses investissements de 22 pour cent à 26 pour cent, ce qui lui permet d'exercer un rôle plus actif dans la compagnie. Ce projet permet à la Fraser d'acheter de la Halifax Power and Pulp Company, en 1963, une usine de pâte mécanique et 110 000 acres de terres boisées en Nouvelle-Écosse. Cette usine a une capacité de production de 30 000 tonnes par année.<sup>63</sup> L'année suivante, la Fraser revend ces installations à la Scott Paper Company. Ces transactions lui rapportent plus de 2 000 000 \$.

En 1969, la Fraser cède sa participation dans la Rothesay Paper Corporation à Fleldmuhle AG de Dusseldorf en Allemagne pour 1 933 000 \$. La même année, elle fait l'acquisition du capital de la Boiestown Lumber Limited, une scierie et des terres dans la région de Boiestown (N.-B.). Elle décide toutefois de les revendre au prix coûtant au début de 1970. Elle vend également son usine de pâte de Newcastle pour 41 350 000 \$. Ces deux transactions lui rapportent des gains nets de 6 653 000 \$. Cette somme sera investie dans des projets d'expansion.<sup>64</sup> Malgré ou

61 Fraser Companies Limited and Subsidiary Companies, *Annual Reports* (1947, 1949, 1954 et 1959); «Pulp and Paper Manufacturing in the Maritimes - Fraser Companies Limited, Edmundston, N.B.», *PPMC*, 48, 3 (décembre 1947), p. 133-5; «The Pulp and Paper Industry in New Brunswick», *PPMC*, 50, 10 (septembre 1949), p. 89-92; «Operations of Fraser Companies Improve», *PPMC*, 60, 5 (mai 1959), p. 218; «Fraser Companies», *PPMC* (avril 1961), p. 212.

62 *NPPD* (1955), p. 121-5; *Telegraph Journal* [Saint-Jean, N.-B.], 11 juillet 1955; «Pulp and Paper Manufacturing in the Maritimes», p. 133.

63 Fraser Companies Limited and Subsidiary Companies, *Annual Reports* (1961, 1962, 1963 et 1968).

64 *Ibid.*, 1970; «Fraser Cos Earn More», *PPMC* (17 juillet 1970), p. 14.

peut-être en partie à cause de toutes ces activités (achats, ventes, constructions) la Fraser connaîtra des moments difficiles à la fin des années 60 et ce même si la production de pâtes et papiers est nettement à la hausse au pays. En 1966, un feu détruit la scierie de Cabano, ce qui se traduit par une baisse marquée des ventes de bois. En 1967 et 1968, la diminution de la demande des produits et des bris d'équipement à Newcastle causent de sérieux problèmes. La compagnie sera alors la cible de tentatives de prises de contrôle. Le 13 octobre 1967, la Price Company Ltd soumet une offre aux actionnaires de la Fraser, dans le but d'acquérir 51 pour cent des actions. Les directeurs s'y opposent et, dans une lettre envoyée aux actionnaires le 16 octobre, ils recommandent son rejet. La Price offre 1 40 \$ l'action, alors qu'elle vaut 1 94 \$. Donc, selon les dirigeants de la Fraser, l'offre globale de 5 000 000 \$ est moindre que la valeur comptable de la compagnie. La Price ne réussit pas à amasser 51 pour cent des actions et retire son offre le 15 novembre.<sup>65</sup> En décembre de la même année, les négociations pour une prise de contrôle de Fraser par la Continental Can Co of Canada Limited vont échouer.<sup>66</sup> Après ces tentatives de prise de contrôle, les dirigeants de la compagnie Fraser tentent de renforcer leur position. Ainsi, pour sortir de cette période difficile et pour augmenter les profits, le nouveau président Heuer apporte d'abord des changements à son équipe. Des administrateurs sont déplacés et d'autres sont embauchés par la compagnie.<sup>67</sup> Par la suite, on lance un programme de réduction des frais en juin 1968. Près de 175 contremaîtres et surveillants de Fraser Companies Limited et de Fraser Paper Limited suivent des cours de perfectionnement à l'école des métiers. Ce programme de cours est offert par la Dupont Co. Ltd. Il ne s'agit pas, selon la direction de la Fraser, d'un programme de direction ou de surveillance, mais plutôt d'un effort de groupe qui donne à chaque employé le sentiment qu'il fait vraiment partie de l'organisation. La haute direction veut donc véhiculer une nouvelle philosophie, c'est-à-dire une nouvelle façon d'aborder les problèmes. Chacun dans l'entreprise est appelé à faire sa part.<sup>68</sup>

Puis, en 1969, Heuer et sa nouvelle équipe élaborent un grand projet d'expansion, surnommé le *Big Thrust*, visant à redorer l'image de l'entreprise et prouver ainsi qu'elle est très dynamique et qu'elle n'a pas peur d'investir des sommes importantes pour améliorer la qualité de ses produits. Pour financer le projet, on puise une partie des fonds nécessaires dans les profits obtenus lors de la

65 Fraser Companies Limited and Subsidiary Companies, *Annual Report* (1967); *PPMC*, (octobre 1967), p. 147 et (novembre 1967), p. 130.

66 *Ibid.*; «Fraser Inc; Summary Statement», *Financial Post*, 1984, p. 4.

67 Parmi les nouveaux venus, on note D.E. York, vice-président des finances; C.P. Recor, vice-président des opérations et M.B. Robinson, contrôleur. Plusieurs administrateurs changent d'emploi: J.K. Barry est le nouveau vice-président des ventes de pâtes, carton et bois; L.W. Miller, vice-président des ventes de papier de la Fraser Paper Limited; Myles Mills, gérant des ventes de pâtes au bureau de Montréal; F.B. Richards, qui était contrôleur, est promu directeur du personnel et des relations publiques et R.B. Forbes, qui était gérant d'achat, est maintenant directeur des achats, de la circulation des produits et des magasins. *Fraser Voyageur*, 11, 1 (été 1968), p. 12-3; Fraser Companies Limited and Subsidiary Companies, *Annual Report* (1968); *Le Madawaska*, 30 mai 1968.

68 *Le Madawaska*, 13 juin 1968.

vente des installations de Boiestown et de Newcastle. Le *Big Thrust* est divisé en deux étapes majeures et implique des investissements de plus de 60 000 000 \$. Dans un premier temps, on investit environ 32 000 000 \$ pour l'installation d'une nouvelle machine à papier à catalogue à Madawaska. Cette machine aura une capacité quotidienne de 325 tonnes. De plus, on modernise les sept autres machines à papiers. Pour répondre aux besoins de l'usine de Madawaska, un nouveau département de pâte mécanique, d'une capacité de 400 tonnes par jour, est construit à Edmundston. On y érige aussi un nouvel atelier de préparation du bois.<sup>69</sup> Les dirigeants insistent beaucoup sur la qualité des nouvelles installations. Le nouveau département de pâte mécanique sera complètement automatisé et très moderne. Par exemple, un système automatique de chargement acheminera le bois aux broyeurs. Ces broyeurs fonctionnent en paires et sont alimentés par des moteurs de 11 000 ch., les plus gros en usage au monde. La conception d'un nouveau système de raffineurs et l'introduction d'un nouveau procédé de blanchiment ajoutent une autre dimension de qualité. La deuxième étape du *Big Thrust* impliquera des investissements de 32 000 000 \$. On prévoit convertir le département de pâte chimique d'Edmundston en un département de pâte de bois dur et mou. Ces installations auront une capacité quotidienne de 750 tonnes. Les travailleurs profiteront de ces travaux pour installer l'équipement visant à réduire la pollution. Les dirigeants élaborent des plans futurs et insistent sur la nécessité de moderniser la cartonnerie et le département de pâte chimique à Edmundston.

Le début des années 1970 est donc une période assez mouvementée pour la Fraser. Les travaux vont bon train mais cela n'empêche pas la compagnie de connaître encore des difficultés. Les mauvaises conditions des marchés mondiaux<sup>70</sup> et une grève de neuf semaines à l'usine de Madawaska, qui entraînera une perte de 4 000 000 \$, vont perturber les activités de la compagnie.<sup>71</sup> Ce conflit aura des effets jusqu'en 1972. L'année suivante, il y aura une reprise modérée et, en 1974, la Fraser va entreprendre une nouvelle étape. En effet, le 9 avril 1974, le contrôle de la Fraser sera acquis par la Northwood Mills Limited, une filiale de Noranda Mines Limited de Toronto. Northwood obtient 1 200 000 actions ordinaires convertibles (classes A et B — 51 pour cent du *voting stock*) grâce à l'achat de 547 705 actions (23 pour cent) de Genstar Ltd et d'autres actionnaires importants. Elle acquiert également 652 295 actions (28 pour cent) grâce à des offres aux bourses de Toronto

69 «J.H. 'Pete' Heuer, Fraser President Announces "The Big Thrust"», *Fraser Voyageur*, 12, 1 (décembre 1969), p. 2.

70 Les années 1970-1971 sont des années difficiles pour plusieurs propriétaires d'usines de pâtes et papiers et pour les travailleurs. Les mises à pied, les fermetures se succèdent. Cette crise met en évidence les problèmes structurels de l'industrie. Une trop forte dépendance de certains produits et du marché américain, un marché national trop restreint et une plus grande concurrence des compagnies américaines et scandinaves sont autant de facteurs qui expliquent l'endettement ou la diminution des profits de plusieurs entreprises canadiennes. À l'échelle mondiale, une capacité de production excédentaire s'accompagne d'une baisse de la demande. Le dollar canadien est réévalué et atteint la parité avec le dollar américain. L'industrie canadienne des pâtes et papiers est donc moins attrayante que par le passé. Voir Desjardins, «Le processus de multinationalisation», p. 146 et Charland, *Les pâtes et papiers au Québec*, p. 157-61.

71 Fraser Companies Limited and Subsidiary Companies, *Annual Reports* (1971 et 1972).

et Montréal. Elle offre 28,75 \$ l'action. Selon les estimés, le coût total excède les 34 millions de dollars.<sup>72</sup> La Fraser sera de plus en plus contrôlée par des intérêts de l'extérieur de la province. C'est donc un point tournant dans la vie de cette petite compagnie de pâtes et papiers. De la petite entreprise familiale qu'elle était à ses débuts, elle est maintenant devenue une compagnie moderne associée à une grande corporation canadienne.

Les administrateurs qui se sont succédés à la direction de la Fraser au cours des années 1918-1974 ont élaboré différentes stratégies économiques pour assurer le développement et la rentabilité de l'entreprise. Ils optent très tôt pour l'intégration verticale de la production, tout en se gardant de prôner la diversification dans d'autres secteurs. La stratégie de construire une papeterie à Madawaska, au Maine, s'avéra la plus profitable, mais seulement à long terme. En effet, pour quelques années, les liens directs avec le marché américain et la dépendance quasi-totale envers ce marché se révéleront une source de faiblesse pour la Fraser Companies Limited, tout comme pour plusieurs compagnies canadiennes. La surproduction, la baisse des prix et le rétrécissement du marché américain ont causé de sérieux problèmes à la fin des années 20 et au début des années 30. Pour contrecarrer ces problèmes, la Fraser opte, en 1932, pour une réorganisation financière. Une période d'accalmie suivra. Il n'y aura pas de grandes stratégies ou des projets d'expansion pour quelques années. Les dirigeants sont prudents; ils ne veulent pas se lancer dans d'autres projets trop audacieux tant que la compagnie n'aura pas recouvré sa santé financière. Après 1945, grâce à une reprise graduelle, les dirigeants pourront à nouveau élaborer d'autres plans d'expansion qui se poursuivront jusqu'à la fin des années 50. La prochaine décennie sera assez mouvementée pour la Fraser. À la suite de menaces de prise de contrôle, la haute direction de l'entreprise devra se montrer déterminée et prouver que la compagnie n'a pas perdu de son dynamisme. Le *Big Thrust* visera cet objectif. À la fin de la période, en 1974, la Fraser, encore dans la deuxième phase de son grand projet d'expansion, sera absorbée par la Noranda.

Malgré l'élaboration de nouvelles stratégies, malgré la réorganisation financière de 1932 et la création de nouveaux postes, les structures administratives de la Fraser ne seront pas modifiées brusquement. De l'ouverture de l'usine de pâte chimique d'Edmundston en 1918 à la fin des années 40, l'entreprise a maintenu une structure départementale centralisée à caractère fonctionnel. Par la suite, elle adoptera une structure organisationnelle de type multidivisionnel. La Fraser va donc évoluer dans le même sens que d'autres entreprises nord-américaines observées par Chandler mais, tout comme Austin et Channon, nous avons relevé certaines caractéristiques propres au contexte canadien et à la nature même de la compagnie Fraser. Tout d'abord, la Fraser est de petite taille si on la compare aux entreprises étudiées par Austin, Chandler et Channon. Ensuite, elle a opté pour l'intégration verticale de la production. Ses gestionnaires ont démontré une certaine prudence dans l'élaboration des stratégies administratives, mais ils se sont montrés assez avant-gardistes en ce qui a trait à la technologie. Finalement, il faut souligner le

72 Fraser Companies Limited and Subsidiary Companies, *Annual Report* (1974); «Fraser Inc...», p. 4.

rôle non négligeable de la ville d'Edmundston, qui a accordé d'importantes exemptions de taxes à la compagnie.

Tout comme dans le modèle de Chandler, on constate que le lien stratégies-structures est présent dans l'expérience de la Fraser. Par contre, jusqu'au début des années 60, il est plutôt à la fin du processus. À mesure que la compagnie grandit, on crée des postes administratifs. Les dirigeants, qui sont après les années 20 des spécialistes de l'industrie, adaptent les structures aux besoins créés par l'implantation de nouvelles stratégies. Après 1960, le lien stratégies-structures est plutôt au début du processus. Pour implanter le *Big Thrust*, les dirigeants se doivent d'abord de créer d'autres postes de direction et d'embaucher toute une équipe de spécialistes afin de superviser le déroulement du projet.

Si on se penche sur l'évolution de la nature de son patronat, on remarque que l'expérience de la Fraser se compare encore à celle d'autres compagnies américaines et canadiennes. L'entreprise sera administrée par les fondateurs durant ses premières années d'existence. Des hommes de carrière, des spécialistes de l'industrie des pâtes et papiers vont les remplacer graduellement après la réorganisation financière de 1932. À la fin de notre période d'étude, on constate que les *self-made men* sont absents du conseil d'administration.

Bien que la Fraser emboîte habituellement le pas à l'industrie, elle a des caractéristiques qui lui sont propres. Il ne faut pas oublier que, malgré les années difficiles et des pressions intenses, elle a réussi à demeurer indépendante jusqu'en 1974. Des stratégies économiques bien définies, une certaine prudence dans la gestion ont permis aux dirigeants de rendre cette entreprise assez forte pour contrecarrer les menaces de prises de contrôle. Étant l'employeur principal dans le milieu, ses négociations avec les autorités municipales et avec les travailleurs n'ont pas été tellement ardues.<sup>73</sup> Les dirigeants de la Fraser ont également fait des choix différents. Au lieu de se lancer dans la fabrication du papier journal, comme l'ont fait plusieurs compagnies canadiennes de l'époque, ils ont préféré fabriquer des papiers fins. Sa position géographique lui a permis d'exploiter cette décision. Elle produira sa pâte au Canada et son papier aux États-Unis, évitant ainsi les tarifs douaniers et s'assurant des débouchés sur le marché américain.

73 Lang, «La compagnie Fraser», chapitres 3 et 4.