Document generated on 06/06/2025 7:34 p.m.

Revue d'histoire de l'Amérique française

Patronat et entreprise au XXe siècle : l'exemple mauricien

Claude Bellavance

Volume 38, Number 2, Fall 1984

Bourgeoisies et Petites Bourgeoisies

URI: https://id.erudit.org/iderudit/304259ar
DOI: https://doi.org/10.7202/304259ar

See table of contents

Publisher(s)

Institut d'histoire de l'Amérique française

ISSN

0035-2357 (print)
1492-1383 (digital)

Explore this journal

Cite this article

Bellavance, C. (1984). Patronat et entreprise au XXe siècle : l'exemple mauricien. *Revue d'histoire de l'Amérique française*, *38*(2), 181–201. https://doi.org/10.7202/304259ar

Tous droits réservés © Institut d'histoire de l'Amérique française, 1984

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/

érudit

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

https://www.erudit.org/en/

PATRONAT ET ENTREPRISE AU XXe SIÈCLE: L'EXEMPLE MAURICIEN*

CLAUDE BELLAVANCE

Vers 1900, un vaste projet de développement industriel était mis de l'avant en Mauricie par des entrepreneurs américains et des membres influents de la grande bourgeoisie montréalaise. Imbus de l'idéologie de progrès, ces hommes s'impliquèrent personnellement dans le développement régional. Ils firent construire des villes modèles, un chemin de fer électrique, des hôpitaux, divers services publics... Jusqu'à un certain point, on peut dire qu'ils s'identifièrent à la région, et une forme de paternalisme caractérisa leurs rapports avec la société régionale. Or à la suite des bouleversements imposés par la grande crise des années trente, les dirigeants des grandes firmes industrielles en vinrent à prendre de plus en plus de distance avec le milieu régional. Comme l'avançait Pierre Lanthier dans un article récent[1], les grandes entreprises, dans un environnement technologique en pleine mutation, adoptèrent à compter de la grande crise de nouvelles stratégies responsables, en partie du moins, du recul industriel de la région. En procédant à une intégration verticale vers le produit fini et en se rapprochant des grands marchés de consommation, ces grandes firmes devinrent de plus en plus

* Cet article préparé dans le cadre des activités du Groupe de Recherche sur la Mauricie reprend en partie notre mémoire de maîtrise: *Le Patronat de la grande entreprise en Mauricie, 1900-1950* (Université du Québec à Trois-Rivières, 1983). Je remercie MM. Normand Séguin et Pierre Lanthier de leurs précieux conseils et commentaires tant au stade de la recherche que de la rédaction.

Cette recherche sur le patronat a exigé la reconstitution de la haute direction des sociétés industrielles choisies. Par haute direction, nous entendons les postes d'administrateurs et de cadres supérieurs. Une liste des dirigeants en fonction dans ces entreprises pour la période allant de l'année de fondation à 1950 a ainsi été établie. De plus, une enquête sociographique a été menée sur les hommes qui détenaient ces postes de direction à trois étapes charnières: autour des années 1910, 1930 et 1950. On en trouvera les résultats dans les tableaux 1, 3, 4 et 5. L'enquête sociographique portait sur un total de 177 individus (40 pour la période autour de l'année 1911, 54 pour 1930 et 83 pour 1950). Nous avons obtenu ces informations biographiques pour la grande majorité des membres de la liste (entre 73% et 86% selon les tableaux et les années concernées). Des documents émanant des entreprises (tels les rapports des conseils d'administration) et les rapports financiers publiés dans *Annual Financial Review* et *Financial Post* nous ont fourni l'essentiel des informations pour la reconstitution des appareils administratifs. Les documents d'archives de la *Shawinigan Water and Power* (procès-verbaux du conseil d'administration, du comité exécutif, du management committee, etc.) nous ont fourni maints renseignements qualitatifs fort utiles. D'autre part, les *Who's who* et autres dictionnaires biographiques ont été notre source principale des informations sur les individus. Dans cet article, l'analyse se limite à la dynamique interne des grandes sociétés implantées en Mauricie. Les lecteurs intéressés à connaître les relations du patronat avec la société mauricienne sont priés de se référer à notre mémoire.

[1] «Stratégie industrielle et développement régional: le cas de la Mauricie au XXe siècle», in RHAF, 37, 1 (juin 1983): 3-19.

avares d'investissements dans la région. Le vieillissement des installations industrielles s'ensuivit; ses effets se firent pleinement sentir à partir des années cinquante.

Il existe à notre avis un lien étroit entre la redéfinition des stratégies des sociétés industrielles établies en Mauricie, les transformations de leur appareil administratif et la montée d'un nouveau type de patronat au cours des années trente et quarante. Cet article entend fournir des éléments permettant de mieux connaître ceux qui, après avoir été les principaux instigateurs de la forte poussée industrielle de la région dans le premier tiers du XXe siècle, contribuèrent, par leur décision, à son recul. De manière plus générale, il tente de mettre en évidence le bouleversement des rapports patronat/entreprise au XXe siècle, lequel imposa un nouveau type de patronat: l'*homme d'entreprise*.

I- La transformation des rapports patronat/entreprise au XXe siècle

Au XIXe siècle, l'entreprise était généralement dominée par l'entrepreneur individuel, familial ou à partnership limité. Fondateur ou héritier, le capitaine d'industrie établissait un rapport intime avec l'entreprise qu'il dirigeait. C'était lui qui, le plus souvent, veillait à la bonne marche de la production. Cette présence sur les lieux de travail était considérée à l'époque comme la seule façon d'assurer un rendement optimum aux investissements de la famille ou du groupe restreint d'associés. Il s'ensuivait que les rapports avec les autres intervenants en usine étaient directs et chargés d'affectivité. Le pouvoir de l'entrepreneur était alors quelque chose de personnel, si l'on peut dire[2].

L'ampleur sans précédent des ressources nécessaires à la construction des réseaux nationaux de chemins de fer à partir du milieu du XIXe siècle provoqua la naissance des premières entreprises de grande échelle. En plus de fortes subventions d'État et des économies d'une multitude d'épargnants canalisées par les banques, les grands brasseurs d'affaires à l'origine de ces nouvelles sociétés firent aussi appel à une masse de petits actionnaires. D'importantes mises de fonds furent ainsi réunies pour former un capital-actions considérable. Cette forme de centralisation du capital connut un essor sans cesse croissant dans la deuxième moitié du XIXe siècle. On peut dire qu'au début du XXe siècle l'entreprise de grande échelle avait généralement adopté le principe de la société par actions.

En plus de permettre l'addition d'un nombre important de petits capitaux, la société anonyme favorisait la montée des grands financiers-

[2] L'historien anglais E. Hobsbawn écrit: «Grand ou petit, le «maître», plus que l'autorité impersonnelle de la «compagnie», dirigeait l'entreprise, et la compagnie elle-même était identifiée à un homme plutôt qu'à un conseil d'administration. Dans l'esprit de la plupart des gens comme dans la réalité, le capitalisme demeurait l'affaire d'un homme, ou plutôt d'une famille, à la fois propriétaire et directeur». *L'ère du capital* (Paris, Fayard, 1978), 293.

organisateurs spécialisés dans l'achat et la vente d'actions d'entreprises. Les *tycoons,* comme on les surnommait, bâtirent à la fin du XIXe siècle de véritables empires industriels et financiers. Le *tycoon* était beaucoup plus intéressé aux gains réalisés sur des fusions et la vente de valeurs acquises à bon compte, qu'à participer à la marche quotidienne des sociétés industrielles qu'il dominait. Ainsi, le rapport qui s'établissait entre le *tycoon* et les entreprises qu'il dirigeait était un rapport d'extériorité. En effet, contrairement à l'entrepreneur familial ou à partnership limité, ce type de dirigeant ne participait généralement pas à la marche quotidienne des sociétés industrielles qu'il dominait. Les États-Unis de la fin du XIXe siècle offrent d'illustres exemples de *tycoons,* tels les Rockefeller, Morgan, Carnegie, etc.

Si des hommes purent ainsi bâtir d'aussi vastes empires financiers et industriels, c'est parce que tous les actionnaires des sociétés anonymes n'avaient pas les mêmes pouvoirs économiques réels. Du fait de la multiplicité des sources de capitalisation, certains actionnaires ne détenant qu'une part minoritaire mais significative des titres émis étaient en mesure d'accéder aux postes de direction de l'entreprise et d'en mobiliser les ressources selon leurs intérêts propres. À l'inverse, les petits actionnaires étaient à toutes fins utiles dépourvus de véritable pouvoir de décision dans l'entreprise. En fait, la société par actions introduisait une distinction entre actionnaires bailleurs de fonds et actionnaires de contrôle, de même qu'entre propriété juridique (propriété d'actions) et propriété économique (possibilité réelle de mobiliser les ressources de l'entreprise)[3]. Il devint ainsi possible d'utiliser à des fins personnelles les capitaux centralisés par la société anonyme. Notons d'ailleurs qu'à partir de la fin du XIXe siècle, les grandes entreprises faisaient aussi appel à de nouveaux modes de financement comme les obligations et un recours plus important à l'autofinancement, ce qui assurait aux principaux actionnaires une indépendance accrue face aux petits investisseurs.

Le *tycoon* ou, si l'on préfère, le grand financier-organisateur, a été au début du XXe siècle une figure de proue du capitalisme. Il n'en fut cependant pas la seule. Après les grandes vagues de fusions des années 1900 et 1920, ce furent les investisseurs institutionnels, les banques en particulier, qui semblent avoir dicté leurs conditions aux entreprises industrielles[4]. Ainsi, la généralisation des sociétés par actions aurait favorisé le contrôle en chaîne d'ensembles de firmes à partir de holdings ou de sociétés financières. Mais, selon plusieurs historiens

---

[3] Voir, entre autres: N. Poulantzas, *Les classes sociales dans le capitalisme aujourd'hui* (Paris, Seuil, 1974), 128-130.

[4] Voir, entre autres, pour le cas canadien, l'article de G. Piédalue, «Les groupes financiers et la guerre du papier au Canada 1920-1930», in RHAF, 30, 2 (septembre 1976): 223-258.

d'entreprises, un recours de plus en plus marqué à l'autofinancement[5] chez les sociétés industrielles après la crise des années trente, aurait contrecarré cette tendance à l'hégémonie des sociétés financières. De plus, le phénomène d'éparpillement des actions aurait pris une telle ampleur qu'il n'y aurait plus eu d'actionnaires suffisamment importants pour imposer leurs vues. La direction des grandes entreprises serait ainsi passée progressivement entre les mains de *managers* salariés généralement non-propriétaires.

Ces phénomènes liés à la généralisation de nouvelles formes de propriété au XXe siècle ont soulevé de nombreux débats[6]. Qui des grandes familles bourgeoises, des banques (et des autres composantes du secteur financier) ou des *managers* contrôlent les grandes entreprises industrielles modernes? Il est très difficile de répondre à cette question de manière absolue et convaincante[7]. Ce n'est d'ailleurs pas le but de cet article. Ce que nous voulons plutôt mettre au jour, c'est un véritable renversement des rapports patronat/entreprise au XXe siècle, s'appuyant sur la montée de l'*homme d'entreprise* à la tête des grandes firmes modernes.

Par *homme d'entreprise*[8], nous entendons les dirigeants de grandes firmes ayant atteint le sommet de l'appareil administratif après une carrière relativement longue, et dont les fondements du pouvoir ne résident plus prioritairement dans la propriété (juridique) du capital. Il arrive qu'ils puissent accumuler un certain nombre d'actions des sociétés qu'ils dirigent grâce à des plans d'achats d'actions avantageux. Il faut voir avant tout dans de telles pratiques un mode de rémunération complémentaire venant en quelque sorte lier le sort du dirigeant à celui de la grande firme[9]. La nomination de l'entrepreneur du XIXe siècle ou du

---

[5] Voir notamment: A.D. Chandler, *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business* (Cambridge (Mass.), Harvard Univ. Press, 1977), 491-492.

[6] Pour une discussion sur les fondements de ce débat voir, entre autres: J. Niosi, *Le contrôle financier du capitalisme canadien* (PUQ, 1978). Nous avons abordé cette question dans notre mémoire (p. 14-26).

[7] Le débat sur le contrôle déborde d'ailleurs le cadre de l'entreprise au sens strict. Il englobe en effet la question du pouvoir de la classe dominante sur l'ensemble de la vie sociale.

[8] Nous empruntons cette notion aux économistes américains P. Baran et P. Sweezy; c.f. le chapitre sur l'entreprise géante dans *Le capitalisme monopoliste* (Paris, Maspéro, 1968).

[9] Hommes de carrière avant tout, les *top managers* sont-ils mus par des objectifs diamétralement opposés à ceux de leurs prédécesseurs? Cela est très contestable. La pensée néo-libérale a voulu voir dans l'arrivée des cadres salariés à la tête des grandes sociétés industrielles une «révolutionnarisation» des principes de base du capitalisme. On a prétendu par exemple que le but des grandes firmes industrielles modernes n'était plus la recherche d'un profit maximal; soumises aux pressions des consommateurs, des actionnaires, des travailleurs et de l'État, elles seraient devenues en quelque sorte les fondements d'un capitalisme renouvelé, d'un capitalisme «populaire». Par ailleurs, de nombreuses études ont cherché à infirmer la théorie du contrôle interne. Elles se sont trop souvent limitées à dénoncer le caractère éminemment idéologique de certaines des conclusions de Berle et Mean ou à s'inscrire en faux contre l'hypothèse d'un processus irréversible d'éparpillement des actions des grandes entreprises. La question du contrôle se trouve ainsi le plus souvent réduite à une pure dimension quantitative abstraite. Le bloc d'actions détenu par le principal investisseur (individuel ou institutionnel) sert de critère pour déterminer le type de contrôle

tycoon à un poste de direction avait pour préalable l'acquisition d'un important bloc d'actions. Au contraire, l'*homme d'entreprise* accumule un certain nombre de titres grâce à sa position privilégiée dans l'appareil administratif de la grande firme.

L'éclatement de la figure de l'entrepreneur individuel (de type familial ou *tycoon*) consécutif à l'«institutionnalisation de la fonction capitaliste»[10] est un des aspects majeurs du renversement de la relation patronat/entreprise au XXe siècle. L'*homme d'entreprise* fait partie d'une équipe, c'est un homme d'organisation. On peut dire que pour le *tycoon,* l'entreprise n'était qu'un moyen alors que, pour l'*homme d'entreprise,* elle est en quelque sorte devenue une fin.

***

L'*homme d'entreprise* ne domine la grande firme mauricienne qu'à partir des années quarante au terme d'une longue évolution du milieu industriel. C'est pourquoi il faut inscrire dans une diachronie fine l'éclatement de la figure de l'entrepreneur individuel et être particulièrement attentif aux formes transitoires des types de dirigeant.

Quelles sont ces formes transitoires? Nos recherches nous ont confirmé que l'entreprise de grande échelle (et de la seconde industrialisation) fut d'abord le lieu d'une alliance de financiers-organisateurs et de capitaines d'industrie. Puis, à la faveur d'un lent processus de différenciation des fonctions d'administrateur et de cadre supérieur, un troisième groupe d'entrepreneurs fit son apparition à la haute direction: le patronat/ingénieur. Ce nouveau type a sans doute été le plus important médiateur entre l'entrepreneur individuel et l'*homme d'entreprise* apparu au cours des années trente et quarante. Fréquemment issus de la petite-bourgeoisie, ces hommes firent une rapide ascension dans la grande entreprise grâce à leur talent d'organisateur et à leurs connaissances techniques. Arrivés aux postes de direction, ils furent intégrés à la classe dominante dont ils devinrent quelques-uns des membres les plus actifs. Leurs origines sociales les rendaient plus sensibles aux conditions dégradantes qui frappaient les ouvriers des grands centres indus-

---

caractérisant l'entreprise étudiée. Si ce bloc est inférieur à 5% du capital émis, le principal actionnaire n'apparaît pas en mesure d'influencer l'entreprise de façon déterminante. Celle-ci est alors considérée sous contrôle interne. Si ce bloc s'élève à plus de 5%, l'entreprise est dite sous contrôle familial, bancaire, ... À notre avis, la critique de la théorie du contrôle interne exige que l'on examine séparément les fondements du pouvoir des cadres, et les prétendus nouveaux comportements «sociaux» des grandes entreprises.

[10] «Le véritable capitaliste n'est plus l'entrepreneur mais la grande entreprise. La vie privée du capitaliste et son attitude concernant l'obtention et la dépense de son revenu personnel n'ont rigoureusement aucune influence sur le fonctionnement du système. Ce qui compte c'est son activité *dans* la firme et son attitude concernant l'obtention et la dépense du revenu de cette firme. Et il ne fait aucun doute que la réalisation du profit conserve aujourd'hui une position aussi prépondérante que jamais (...). Le remplacement du capitaliste individuel par le capitaliste intégré à l'entreprise géante constitue une institutionnalisation de la fonction capitaliste.» P. Baran et P. Sweezy, *Le Capitalisme monopoliste...,* 56-57.

triels de la fin du XIXe siècle. Aussi, non seulement organisèrent-ils les nouvelles usines mais ils s'impliquèrent personnellement dans l'aménagement de nouveaux espaces industriels. Au plan de la transformation des rapports de pouvoir au sein de l'entreprise géante, ce patronat transitoire fut l'une des causes du déclin du financier-organisateur dans l'entreprise de grande échelle; il préparait la venue des hommes de carrière.

2- Le cas de la Mauricie dans la première moitié du XXe siècle

Pour une large part, la grande entreprise a modelé le paysage industriel mauricien. À prédominance rurale vers 1900, la vallée du Saint-Maurice devint en une quinzaine d'années l'une des régions clé de la structure industrielle du Québec. Les villes de Shawinigan, Grand'Mère et LaTuque sont pour ainsi dire nées de l'implantation de grandes sociétés industrielles à base de ressources (électricité et matières ligneuses). Ces caractéristiques de développement font de la Mauricie une région toute désignée pour une étude du grand patronat et de l'impact des mutations de l'appareil administratif de la grande entreprise.

Cette deuxième partie consacrée à l'exemple mauricien comporte deux sections correspondant à deux phases du mouvement industriel: de la fin du XIXe siècle à 1930 et de 1930 à 1950. L'année 1930 s'impose comme date charnière marquant le début d'une période de profondes mutations. La crise, en ébranlant fortement les grandes firmes installées en Mauricie, obligea les entrepreneurs à imaginer de nouvelles stratégies industrielles. Et celles-ci eurent un impact majeur sur le développement régional au cours des décennies suivantes. Elles consacraient un schéma de dé-régionalisation des activités des grandes entreprises mauriciennes.

A) La période 1900-1930: un processus de différenciation des fonctions d'administrateur et de cadre supérieur au sein de la grande entreprise

Nous avons analysé l'évolution de la haute direction de quatre grandes entreprises en Mauricie nées entre 1887 et 1910: 1- la *Shawinigan Water and Power* et sa filiale la *Shawinigan Chemicals;* 2- l'*Aluminum Company of Canada* (à l'origine, *Northern Aluminum*) et l'*Aluminum Limited* (société de portefeuille); 3- la *Wabasso;* 4- la *Consolidated Paper* et ses ancêtres *(Laurentide, Belgo, Wayagamack, St. Maurice Valley Corp.* et *Canada Power and Paper).* Ces entreprises ont un profil commun qui n'est pas fortuit en dépit de leurs dates parfois éloignées de fondation. Au cours de ses premières années d'existence, le conseil d'administration demeura la seule instance décisionnelle de la grande firme industrielle. La période d'expansion et de consolidation des années dix et vingt entraîna cependant l'émergence

d'un nouveau groupe de dirigeants, les cadres supérieurs[11], jetant les bases d'une nouvelle instance administrative. Vers 1930, c'est-à-dire au moment où le processus de différenciation des fonctions d'administrateur et de cadre supérieur se trouva achevé, le rôle des administrateurs se trouvait réduit à l'élaboration des politiques à long terme de l'entreprise. Ce phénomène profita au groupe des cadres supérieurs. Il s'agit toutefois d'un processus complexe que l'on doit aborder en deux temps: 1- la période de formation des entreprises; 2- la période initiale de leur expansion, c'est-à-dire les années dix et vingt.

La période de formation des entreprises

À sa fondation, la grande entreprise était le lieu d'une alliance extrêmement étroite de financiers et d'industriels, laquelle se doublait le plus souvent d'une association entre des promoteurs d'origine canadienne et étrangère. La *Laurentide,* par exemple, fut fondée par un commerçant montréalais d'origine écossaise, John Forman, deux pionniers de l'industrie papetière aux États-Unis, Alex Pagenstecher et Warren Curtis, et James MacLaren et John Doyle. La *Pittsburg Reduction (Alcoa)* qui détenait la totalité des titres de l'aluminerie de Shawinigan, naquit en 1893 de l'alliance d'hommes d'affaires et de chimistes de Pittsburg dont Charles Martin Halls, l'inventeur américain du procédé de fabrication de l'aluminium par électrolyse. Le manque de capitaux contraignit le groupe des fondateurs de l'*Alcoa* à s'adresser l'année suivante aux banquiers Mellon, lesquels accumulèrent une grande quantité de titres[12]. Mais il y eut aussi des alliances entre financiers et industriels exclusivement canadiens: parmi les principaux membres fondateurs de la *Wabasso* et de la *Wayagamack,* on retrouve, en effet, le célèbre avocat J.N. Greenshields et C.R. Whitehead, ancien dirigeant de la *Montmorency Cotton.*

La contribution des hommes d'affaires d'origine américaine lors de la fondation des grandes entreprises oeuvrant en Mauricie ne se limitait pas au financement; elle concernait tout autant les dimensions techniques et administratives. Une bonne partie de la première équipe dirigeante de la *Shawinigan Water and Power,* par exemple, était formée d'industriels et d'ingénieurs américains.

Comme l'indique le tableau 1, vers 1911, les dirigeants nés au Canada formaient un peu plus de la moitié de l'effectif patronal. Ils

---

[11] Les cadres supérieurs sont mentionnés dans le rapport annuel du conseil d'administration (ou dans le *Annual Financial Review,* lequel s'appuie sur le rapport annuel du c.a.) sous la rubrique *officers.* On y retrouve les postes de président, vice-président(s), trésorier, secrétaire et, selon les cas, ceux de directeur général *(general manager),* de contrôleur, ... Nous avons généralement conservé cette catégorisation.

[12] En 1894, ils possédaient 1 235 des 10 000 actions de la compagnie; en 1920 on estime leur part au tiers des capitaux investis. Voir Litvak et Maule, *Alcan Aluminium Ltée, une étude de cas* (Ottawa, Commission d'enquête sur le groupement des sociétés), publication #13: 20 et suivantes.

étaient suivis par les Britanniques qui, bien qu'ayant été largement représentés à la direction des entreprises canadiennes au XIXe siècle, se voyaient alors fortement concurrencés par des dirigeants américains:

Tableau 1
Origines géographiques (administrateurs et cadres supérieurs)
(en %)

	Québec	Canada	É.U.	G.B.	autres
1911	**28**	**53**	**22**	**25**	**0**
1930	**31**	**51**	**35**	**14**	**0**
1950	**33**	**55**	**32**	**8**	**5**

sources: *Annual Financial Review, Financial Post, Who's who in Canada* et autres dictionnaires biographiques pour les années concernées.

Les données pour 1931 confirment le remplacement des industriels et financiers d'origine britannique par des Américains chez les dirigeants étrangers.

L'appareil administratif de la grande entreprise en Mauricie était relativement peu développé au cours de ses premières années d'existence. À sa fondation en 1887, la *Laurentide* était dirigée par un conseil d'administration de cinq membres: le président A. Pagenstecher, J. MacLaren (vice-président), W. Curtis (trésorier), J. Forman (secrétaire) et J. Doyle (vérificateur des comptes). Cadres supérieurs et administrateurs étaient alors les mêmes hommes. La *Wayagamack* (créée en 1910) fut d'abord dirigée par un conseil d'administration de cinq membres, parmi lesquels les titulaires de la présidence et de la vice-présidence. Le contrôleur, F.I. Ritchie, ne faisait cependant pas partie du groupe des administrateurs.

Pour s'adapter à la croissance et à la diversification de leurs activités industrielles, les entreprises ne s'en tinrent pas à ces éléments de départ. Rapidement, des modifications furent apportées à leur appareil administratif. À la *Laurentide* en 1900, par exemple, les postes de secrétaire, de trésorier, de comptable en chef et de directeur général furent dissociés du conseil d'administration auquel ils devaient rendre compte. Deux années plus tard, les règlements de la compagnie furent changés afin de permettre la nomination, au besoin, d'un ou de plusieurs vice-présidents ne siégeant pas au conseil d'administration. La *Laurentide* faisait figure d'innovatrice en ce domaine. Son avance était cependant avant tout le résultat de sa plus longue existence. Les autres sociétés étudiées, quoique avec un décalage dans le temps, évoluèrent, en effet, généralement de manière semblable. Notons d'ailleurs que les sociétés industrielles apparues plus tard modifièrent plus rapidement

l'organisation de leur direction; sans créer toutefois une nouvelle instance administrative.

Parmi les membres du conseil d'administration, des hommes clé ont exercé une influence prépondérante; quelques-uns en raison de leur forte participation au capital de l'entreprise, d'autres parce qu'ils en assuraient la marche quotidienne. En général, les membres de cette deuxième catégorie, du fait de leur profonde connaissance de l'ensemble des paramètres de l'entreprise, marquèrent celles-ci plus profondément que les grands financiers. Ce fut le cas de Hubert Biermans à la *Belgo,* de C.R. Whitehead à la *Wabasso,* de J.E. Aldred à la *Shawinigan Water and Power,* et, de façon encore plus manifeste, de George Chahoon jr. à la *Laurentide* qui devint en quelques années l'âme dirigeante de la société papetière.

Cette présence de dirigeants bien au fait des conditions de production ne remettait cependant pas en cause la prépondérance du conseil d'administration, seule instance administrative dans ces premières années d'existence des grandes entreprises mauriciennes. Ainsi, vers 1910-15, en dépit d'une lente transformation de la haute direction, le conseil d'administration demeurait le centre véritable du pouvoir.

L'expansion des années dix et vingt

Les années dix et vingt furent marquées par une forte croissance. Profitant notamment d'importantes hausses de la demande de papier-journal aux États-Unis, les sociétés papetières augmentèrent considérablement leur capacité de production. Un contexte de surproduction s'ensuivit qui, aggravé par une chute des prix à partir de 1921, provoqua une série de fusions. Naquirent alors successivement les *St. Maurice Valley Pulp and Paper, Canada Power and Paper* et *Consolidated Paper*[13]. Pour sa part, en plus de connaître une expansion colossale dans le domaine de la production et de la distribution d'énergie électrique, la *Shawinigan Water and Power* construisit entre 1914 et 1918 une série d'usines de fabrication de produits chimiques. Elle dota ainsi la Mauricie d'un des plus importants complexes industriels de ce type en Amérique. Ces entreprises allaient être fusionnées en 1927 pour former la *Shawinigan Chemicals*. Quant à la *Northern Aluminum Co.,* ses installations furent constamment accrues au cours de la même période. Au moment où l'*Alcoa* se préparait à investir massivement dans la région du Saguenay-Lac St-Jean, Shawinigan possédait la plus grande aluminerie au monde. Enfin, la *Wabasso* construisit une usine à Shawinigan (1910), doubla sa capacité de production à l'usine de Trois-Rivières (1912) et, à la fin des années vingt, remplaça son équi-

[13] Voir G. Piédalue «Les groupes financiers et la guerre du papier au Canada, 1920-1930», in RHAF, 30, 2 (sept. 1976): 227-258.

pement britannique par de nouvelles machines de conception américaine.

Cette période de croissance soutenue et de fusions successives entraîna des modifications importantes à la haute direction des entreprises en Mauricie. Au cours des années dix et vingt, un nouveau groupe de dirigeants se dégagea progressivement, provoquant la création d'un lieu de pouvoir distinct du conseil d'administration. Il s'agit du groupe des cadres supérieurs (*officers* en anglais). Ce groupe était formé des titulaires des postes de la haute direction, soit le président, le ou les vice-président(s), le trésorier, le secrétaire et, quand ces postes furent créés, le directeur général *(general manager),* le contrôleur... La *Shawinigan Water and Power* nous servira de cas type pour mettre en relief les modalités d'émergence de ce nouveau groupe.

Dans les années qui suivirent la fondation de la *Shawinigan Water and Power* (1898), l'influence de J.E. Aldred alla grandissante. Officiellement trésorier de la compagnie d'électricité, Aldred en fut à toutes fins utiles le directeur général jusqu'à sa nomination à la présidence en 1908. Son arrivée à ce poste coïncida avec le début d'une longue période de stabilité à la direction de l'entreprise. Autour de lui se forma une équipe de direction constituée des cadres supérieurs. En 1911, outre le président Aldred, elle se composait de Thomas McDougall, vice-président, Howard Murray, trésorier, W.S. Hart, secrétaire, et J.C. Smith[14], superintendant général. À l'exception de W.S. Hart, tous faisaient partie du conseil d'administration.

Cette présence des cadres supérieurs au conseil d'administration de la *Shawinigan Water and Power* permet maintenant de dégager une nouvelle notion, laquelle s'avérera fort utile lors de l'examen de l'organisation de la direction des entreprises. Il s'agit de la notion d'administrateur interne. Seront considérés comme tels, les membres du conseil d'administration qui ont occupé concurremment un poste de cadre dans l'entreprise.

Examinons maintenant l'organigramme de la direction de la *Shawinigan Water and Power* pour l'année 1911. En quoi les administrateurs internes se démarquent-ils des autres membres du conseil d'administra-

[14] Julian Cleveland Smith a été surnommé l'architecte du Saint-Maurice. Né à Elmira (N.Y.) en 1878, de formation universitaire (M.E. Cornell Univ. en 1900, LLD Queen's Univ. et McGill), il commence sa carrière au service de la firme d'ingénieur de W.C. Johnson (chargé de la construction de la première centrale à Shawinigan). Après deux années à Niagara, il arrive à Shawinigan (1903). Il passe bientôt au service de la SWPC dont il devient superintendant puis superintendant général (1906). Puis, il se voit confié le poste d'ingénieur en chef en 1909. Vice-président de la compagnie d'électricité en 1913, il remplacera J.E. Aldred à la présidence. En 1911, il est un des hommes clé de l'équipe de direction. Quant à W.S. Hart, il est né à Foxborough (Mass.) en 1878. Diplômé du MIT, il entre à la SWPC en 1903 comme comptable. Il sera nommé trésorier en 1913 et administrateur en 1917. Il cumulait un nombre impressionnant de postes dans les filiales du groupe au moment de sa retraite en 1946.

tion? Il y a d'abord la durée des mandats exercés dans la haute direction. Il est fort probable, par exemple, qu'un homme comme Howard Murray, membre du conseil d'administration pendant 38 ans, ait marqué plus fortement l'histoire de l'entreprise qu'un Sir M. Mitchell-Thomson qui n'y siégea que pour une période de 9 années. La durée moyenne de maintien de poste chez les administrateurs internes était plus du double de celle des autres administrateurs, s'établissant respectivement à 33 et 15 années. Un tel écart est considérable. Or les administrateurs internes se démarquaient par une autre particularité importante: contrairement aux administrateurs externes, ils n'occupaient généralement pas de postes de direction dans des sociétés à l'extérieur du groupe *Shawinigan Water and Power*. Leur action se situant exclusivement à l'intérieur de l'entreprise, ils étaient beaucoup plus au fait de sa situation générale que les autres membres du conseil d'administration.

La durée des mandats à un poste ne constitue qu'un indice pour connaître les relations de pouvoir au sein d'une organisation[15]. Nous avons voulu vérifier plus directement le poids respectif de chacun des deux groupes de dirigeants. Un examen des procès-verbaux du conseil d'administration entre 1898 et 1930 confirme l'emprise croissante de l'équipe de J.E. Aldred. À la fin des années dix, par exemple, les administrateurs externes présents à la majorité des réunions du conseil d'administration étaient peu nombreux; les plus assidus étant la plupart du temps ceux qui détenaient le moins de titres et donc étaient les moins susceptibles d'exercer des pressions d'ordre financier. L'organigramme de la structure administrative de la *Shawinigan Water and Power* pour l'année 1931 confirme cette influence prépondérante exercée par les cadres supérieurs.

Notons d'abord qu'en dépit de quelques remaniements mineurs, l'équipe dirigeante était la même qu'en 1911. Au conseil d'administration, elle laissait huit postes seulement aux administrateurs externes. Il est frappant de constater qu'à l'exception de H.S. Holt[16], aucun des administrateurs externes n'était en poste vingt ans plus tôt. Il est donc fort probable que les dirigeants de la *Shawinigan Water and Power* en étaient alors venus à se dégager complètement de l'influence des financiers qui avaient participé à sa naissance et que cette émancipation était déjà bien engagée dès 1911.

---

[15] En effet, un groupe d'intérêt ou une entreprise peut se faire représenter au conseil d'administration d'une société par une série de prête-noms avec des mandats respectifs relativement courts. Dans un tel cas la durée moyenne au maintien de poste serait trompeuse.

[16] Holt entra au conseil d'administration de la Shawinigan Water and Power en 1911. Après plusieurs années de «guerre froide» dont l'enjeu était le marché montréalais, les deux compagnies rivales (Shawinigan Water and Power et Montreal Light Heat and Power) en vinrent à un compromis: 1- échange important d'actions; 2- échange d'administrateurs. Désormais Aldred allait siéger au conseil d'administration de la compagnie d'électricité montréalaise et Holt à celui de la Shawinigan Water and Power.

Avec des différences quelquefois marquées, les autres sociétés industrielles étudiées connurent une évolution semblable. Si dans toutes les grandes entreprises mauriciennes on observe depuis leur formation un mouvement d'adaptation des appareils administratifs, le cas des quatre entreprises témoin ici retenues attire néanmoins l'attention sur des distinctions que l'on ne saurait négliger. En effet, dans chacune, le degré d'autonomie acquis par le nouveau lieu de pouvoir en marge du conseil d'administration fut variable. Mais quoi qu'il en soit, ce phénomène est annonciateur d'une véritable mutation organisationnelle.

B) La période 1930-1950: la montée de l'homme d'entreprise

Le tableau de la situation socio-économique de la Mauricie après le krash financier de 1929 est particulièrement sombre. Les travailleurs au service des grandes entreprises de la région furent massivement mis à pied pour des périodes allant dans certains cas jusqu'à plusieurs années. De plus, la *Shawinigan Water and Power* suspendit les grands travaux d'aménagement de nouveaux barrages hydro-électriques. Cette conjoncture de crise amena les dirigeants à infléchir considérablement leurs stratégies industrielles. Les grandes firmes mauriciennes réagirent d'abord en réduisant brutalement la production. Puis, les années les plus difficiles passées, elles cherchèrent à se rapprocher du marché, à pousser l'intégration verticale vers le produit fini et à diversifier la production. Les effets de ces nouveaux choix sur la région furent considérables. Au cours des années quarante, on assista notamment à une forme de «dérégionalisation» des activités de la majorité des grandes sociétés industrielles implantées en Mauricie, leurs activités régionales devenant de simples maillons dans des ensembles plus vastes ayant des ramifications un peu partout au Canada et dans le monde[17]. Or, ces nouvelles stratégies industrielles favorisèrent un remaniement de l'administration de ces sociétés industrielles.

Entre 1930 et 1950, les sociétés industrielles étudiées ont connu (à l'exception de la *Wabasso*) un accroissement considérable du nombre de postes de cadres supérieurs. Le tableau suivant reflète le poids numérique croissant des cadres supérieurs dans l'appareil administratif des sociétés témoin:

---

[17] La Consolidated Paper, en plus de ses usines mauriciennes, possédait dès sa création en 1931 des unités de production à Windsor Mills, à Québec et à Port-Alfred. Entre 1910 et 1950, la Shawinigan Water and Power connut pour sa part une expansion pan-québécoise qui lui assura la part du lion du marché québécois de l'électricité. En 1931, l'Aluminium Limited avait déjà implanté des usines en Norvège, en Grande-Bretagne, en Suisse, en Allemagne, en Inde et au Japon. En 1939, elle exploitait aussi des usines en Yougoslavie, en Chine, en France, en Grèce, en Australie et en Birmanie. Après 1945, la compagnie poursuivit une expansion mondiale qui l'amena, au début des années 1970, à exercer des activités dans une trentaine de pays différents. En 1950, la Wabasso était en fait la seule grande entreprise née en région à ne pas avoir débordé le cadre mauricien.

Tableau 2
Répartition des dirigeants selon leur catégorie

	1911	1930	1950
administrateurs externes	**21**	**29**	**31**
en %	**52.5**	**53.7**	**37.7**
administrateurs internes	**19**	**25**	**52**
en %	**47.5**	**46.3**	**62.7**

sources: *Annual Financial Review* et *Financial Post* pour les années concernées.

Les conditions concrètes qui favorisèrent l'émergence de *l'homme d'entreprise* varièrent cependant beaucoup selon les sociétés industrielles. Par exemple, l'*Aluminum Company of Canada* et l'*Aluminum Ltd.* amorcèrent après la deuxième guerre mondiale un lent processus de canadianisation, lequel ne fut pleinement achevé qu'au cours des années soixante. À la *Shawinigan Water and Power,* une nouvelle génération de dirigeants s'imposa vers 1940. Sa filiale, la *Shawinigan Chemicals,* acquit pour sa part une autonomie grandissante entre 1930 et 1950. Enfin, la reprise de la demande de papier journal qui accompagna et suivit le deuxième conflit mondial, favorisa l'arrivée en force des hauts cadres à la *Consolidated Paper*. La *Consolidated Paper* et le groupe Shawinigan ont été choisis pour illustrer les conditions de l'émergence de l'*homme d'entreprise* à la tête des grandes sociétés industrielles nées en Mauricie.

1) La Consolidated Paper

Fondée à l'instigation des financiers H.S. Holt et J.H. Gundy un an avant le krash financier de 1929, la *Canada Power and Paper* connut de graves difficultés au tout début de son existence. En 1930, les pertes s'élevaient à 350 000$ et les usines ne fonctionnaient qu'à 60% de leur capacité. Incapable de payer les intérêts aux détenteurs d'obligations, la *Canada Power and Paper* était au bord de la faillite. Pour faire face à cette situation désastreuse, un «comité de protection des valeurs mobilières» fut formé au début de 1931 par ses principaux créanciers, dont la *Banque Royale,* la *Sun Life* et le *CPR*.

La formation du comité Dunning (du nom de son président) équivalait de fait à une mise en tutelle de la compagnie par ses principaux créanciers. Devant l'ampleur du déficit accumulé, le comité recommanda la recapitalisation de la *Canada Power and Paper* dont la nouvelle raison sociale devint *Consolidated Paper Corporation*. La valeur des actions fut considérablement réduite. De plus, on décida qu'elles

ne rapporteraient des dividendes que le jour où l'entreprise serait redevenue rentable.

Le premier conseil d'administration de la *Consolidated Paper* était dominé largement par les membres du comité Dunning qui y détenaient 10 des 15 postes. Assuré d'un véritable droit de veto, le comité remit les pleins pouvoirs à L.J. Belnap qu'il nomma président. Belnap dirigea la *Consolidated Paper* pendant trente ans. Trente ans d'austérité selon l'auteur d'un article récent sur la compagnie papetière[18].

Même si la situation de l'industrie des pâtes et papiers se trouva graduellement améliorée à partir de la fin des années trente, la *Consolidated Paper* ne recommença à verser des dividendes à ses actionnaires qu'en 1945. On dut attendre la fin du second conflit mondial pour moderniser les équipements et accroître la capacité de production. Rétablir la santé financière de la compagnie demeura longtemps la priorité des dirigeants.

Si les créanciers firent tout pour préserver leurs investissements, allant même jusqu'à «limoger» la direction en place en 1930, il ne semble pas qu'ils aient par la suite cherché à prendre le contrôle direct de la compagnie. Retenant sans doute les leçons de l'«aventure» Holt/Gundy[19], ils préférèrent plutôt laisser la direction de la société industrielle à des hommes efficaces, à des «spécialistes». Mais il y a plus. Non seulement la direction quotidienne de la société fut-elle confiée à Belnap et à son équipe, mais il y a tout lieu de croire qu'à la fin des années quarante, les cadres en étaient venus à déterminer eux-mêmes les politiques à moyen et à long termes[20].

Lorsque la situation du marché s'améliora et que l'endettement diminua, l'entreprise put compter sur une nouvelle période d'expansion. Les connaissances techniques et les qualités d'organisateurs des cadres supérieurs furent alors pleinement mises à contribution. D'où leur émergence au cours des années 1945-50, alors que la *Consolidated*

---

[18] «La Consolidated Paper», dans le supplément de *Forêt et Conservation,* publié à l'occasion du 50e anniversaire de la Consolidated Bathurst Inc (mai 1982).

[19] Voir G. Piédalue, «Les groupes financiers et la guerre du papier au Canada 1920-1930» in RHAF, 30, 2 (septembre 1976): 223-258.

[20] «(Belnap) menait (les) réunions du conseil d'une main de fer. Les états financiers n'étaient remis aux administrateurs que bien après le début de la réunion et on leur retirait tout aussi rapidement à la fin de la séance. «Les salles de conseil ont des oreilles», aimait-il à dire. «Les administrateurs ne doivent pas en savoir trop». Après avoir fait rapport Belnap demandait pour la forme: «il y a-t-il des questions?» et il donnait rapidement un coup de marteau pour déclarer la séance levée. Lorsque Charles Sise, un administrateur de la société qui était également président de la Bell Telephone répondit un jour: «Une minute, Monty», Belnap répliqua: «La séance est déjà levée.» «La Consolidated Paper», dans le supplément de *Forêt et Conservation...,* 30.

S'il faut en croire l'auteur de ces lignes, la *Consolidated Paper* des années 1931-1950 aurait été tout le contraire d'une entreprise dominée par les représentants d'un tout-puissant capital financier. Les agissements de J.L. Belnap décrits ici n'ont somme toute rien à voir avec l'attitude respectueuse d'un quelconque subalterne. Le redressement de la *Consolidated Paper* s'est fait au prix d'une redéfinition de sa direction.

Paper diversifiait ses activités et augmentait sa capacité de production. Comme l'illustrent bien les organigrammes de la *Consolidated Paper,* la haute direction connut des tranformations majeures entre 1930 et 1950. Ces modifications à la direction de la société papetière (se situant pour l'essentiel entre 1945 et 1948) témoignent de l'effort d'adaptation de la firme en vue d'une période d'expansion, de même que de l'importance grandissante des cadres supérieurs au sein de son appareil administratif. En 1950, à l'exception de la présidence (Belnap), tous les postes de cadres supérieurs étaient détenus par des hommes ayant fait partie de l'une ou l'autre des sociétés papetières qui ont précédé la *Consolidated Paper* (*Laurentide, Belgo, Wayagamack, Canada Power and Paper* et *St. Maurice Valley Corp.*). On peut donc soutenir qu'après la deuxième guerre mondiale, la *Consolidated Paper* vit le retour en force des cadres supérieurs qui avaient été relégués à des tâches subalternes par le remaniement de 1931 et la période d'austérité qui suivit.

2) Le groupe Shawinigan Water and Power

La Shawinigan Chemicals

Désireuse de rationaliser ses différentes unités de production, la *Shawinigan Water and Power* créa en 1927 la *Shawinigan Chemicals,* fusion de ses filiales du secteur chimique implantées au cours des 25 années antérieures. La *Shawinigan Chemicals* était considérée à l'époque comme l'un des plus importants complexes industriels au monde dans le secteur de la chimie.

En 1927, la *Shawinigan Chemicals* était dirigée par un nombre à peu près égal de représentants de la société-mère et de dirigeants (chimistes de formation pour la plupart) issus des filiales. Le conseil d'administration regroupait la presque totalité des titulaires de postes de cadres supérieurs. Notons aussi que la *Shawinigan Water and Power* était assurée d'une présence déterminante à la direction de sa filiale puisqu'elle détenait trois postes clé: la présidence, la première vice-présidence et le poste de secrétaire.

Comme cela avait été le cas lors du premier conflit mondial, la demande de guerre vint fouetter à nouveau le développement du secteur de la chimie en Mauricie. La *Shawinigan Chemicals* profita en effet des années 1939-45 pour augmenter et diversifier sa production. De nouvelles unités furent ajoutées à un complexe industriel déjà considérable et la compagnie participa à la création de nouvelles sociétés. Malgré une croissance marquée, l'organisation administrative (en terme de nombre de postes) était à peu près la même en 1950 qu'en 1927. Pourtant la situation s'était transformée d'une manière radicale. En 1927, la société-mère détenait des postes stratégiques au niveau de la haute direction ainsi que la majorité des voix au conseil d'administration. Par

contre, vers 1950, les dirigeants du secteur de la chimie menaçaient directement la prépondérance des représentants de la *Shawinigan Water and Power* au conseil d'administration (six des sept cadres supérieurs étaient aussi membres du c. a.). Cela donne à penser que la *Shawinigan Chemicals* avait acquis vers 1950 une autonomie relativement grande par rapport à la *Shawinigan Water and Power*.

La Shawinigan Water and Power

À la *Shawinigan Water and Power,* la fin des années trente fut marquée par le départ de la première génération de dirigeants (l'équipe de J.E. Aldred) et l'arrivée d'un nouveau groupe à la tête de la compagnie. En même temps, sa structure administrative se voyait considérablement élargie. Au début des années trente en effet, on ne comptait que sept postes de cadres supérieurs; en 1950 leur nombre était passé à quinze. De plus, aucun des dirigeants de 1950 n'était en poste vingt ans plus tôt.

Qui étaient ces nouveaux dirigeants? En fait, dans presque tous les cas, il s'agissait d'individus ayant derrière eux de longues années de service à la compagnie d'électricité[21]. C'était d'ailleurs un point d'honneur chez ces cadres qui écrivaient en 1948:

> We believe that our Company is well managed. With very few exceptions our managerial employees have risen through the ranks and occupy their present positions as a result of hard work and proven ability over a long period of years.[22]

Comme en 1930, le conseil d'administration de 1950 ne comptait que treize postes. Il avait connu cependant un renouvellement presque complet de ses effectifs. En effet, seul Beaudry Leman était déjà en poste vingt ans plus tôt. Signalons que les cadres supérieurs détenaient quatre sièges au conseil d'administration, dont les deux postes les plus importants: celui de président du conseil d'administration (R.-J. Beaumont) et celui de président du comité de direction ou *executive committee* (J.A. Fuller).

La *Shawinigan Water and Power* était nettement sous contrôle interne en 1950. Un total de 16 342 actionnaires se partageaient les 2 178 250 actions ordinaires de la compagnie. Par ailleurs, l'analyse de documents d'archives[23] a permis de constater que le conseil d'administration n'était plus en définitive qu'une instance de pure forme, et qu'en pratique le comité de direction s'en tenait aux avis des hauts

---

[21] Le nombre moyen d'années au service de la compagnie d'électricité s'élevait à 28,5 années en 1948. Source: *Rapport annuel du Conseil d'administration, 1948, Shawinigan Water and Power*.

[22] *Rapport annuel du Conseil d'administration, 1950, Shawinigan Water and Power*.

[23] Procès-verbaux des réunions du conseil d'administration, du comité exécutif et du *management committee*.

cadres. C'était au *management committee* (comité de direction composé des principaux cadres supérieurs), formé en 1947, qu'étaient discutées les orientations et les stratégies de la compagnie.

*
**

L'étude de l'évolution interne des entreprises révèle donc l'emprise croissante de l'*homme d'entreprise* au fur et à mesure que l'on avance dans le deuxième tiers du XXe siècle. Que ce soit en termes d'une montée du pouvoir des hauts cadres face aux détenteurs du capital (*Consolidated Paper* et *Shawinigan Water and Power*) ou de l'autonomie grandissante des filiales face à leur maison mère (*Shawinigan Chemicals,* mais aussi «canadianisation» de l'*Alcan* dans les années 1950 et 1960), un fait se dégage: au milieu du XXe siècle, on ne pouvait plus diriger l'entreprise géante de l'extérieur. Au fil d'un processus s'étendant sur un bon demi-siècle et prenant appui sur la naissance de l'entreprise de grande échelle, le *tycoon* de la fin du XIXe siècle et du début du XXe siècle avait été graduellement remplacé par des hommes de carrière devenus les figures dominantes de la firme géante.

Plusieurs éléments relatifs à l'ensemble des dirigeants des quatre entreprises témoin viennent appuyer l'hypothèse de la montée des hommes de carrière au sein des appareils administratifs[24]. Il y a d'abord l'accroissement sensible de l'âge moyen:

Tableau 3
Age moyen des dirigeants

	1911	1930	1950
administrateurs externes	**54.2**	**53.4**	**63**
adm. internes et cadres supérieurs.	**45.4**	**50.8**	**59.3**

sources: *Annual Financial Review, Financial Post, Who's who in Canada* et autres dictionnaires biographiques pour les années concernées.

Les titulaires de postes administratifs, qu'ils fussent membres du conseil d'administration ou cadres supérieurs, étaient de plus en plus âgés au fur et à mesure que l'on avance dans le XXe siècle. Cet accroissement de l'âge moyen est particulièrement sensible chez le groupe des administrateurs internes et des cadres supérieurs. Ce phénomène de vieillissement s'accéléra après 1930. En effet, entre 1911 et 1930, la moyenne pour le groupe des administrateurs externes demeura sensiblement la même, alors que chez le groupe des administrateurs internes

[24] Par exemple, J.E. Aldred, président de la *Shawinigan Water and Power,* aurait souscrit 175 000$ pour la construction d'une école technique à Shawinigan.

et des cadres supérieurs elle connut une hausse de 5 années. Après 1930, l'âge moyen augmenta chez les membres des deux groupes de dirigeants (respectivement de 10 et 9 de années).

Tableau 4
Âge à l'obtention du plus haut poste
(administrateurs internes et cadres supérieurs)

	1911	1930	1950
adm. internes et cadres supérieurs.	**44.9**	**44.8**	**50.8**

sources: *Annual Financial Review, Financial Post, Who's who in Canada* et autres dictionnaires biographiques pour les années concernées.

Comme ce tableau l'indique, l'âge à l'obtention du plus haut poste resta sensiblement le même entre 1911 et 1930. Toutefois, il s'éleva de six ans entre 1930 et 1950. Cet accroissement est relativement important mais ne peut témoigner à lui seul de l'ampleur des transformations de l'appareil administratif des entreprises étudiées. Il faudrait en plus connaître le nombre d'années au service de la compagnie. Malheureusement, nous ne disposons pas des informations qui permettraient d'établir un tel profil.

En 1950, les dirigeants de la grande entreprise en Mauricie sont donc plus vieux et accèdent à leur fonction à un âge plus avancé que leurs prédécesseurs. Ils s'en démarquent aussi par un plus haut taux de scolarisation.

Tableau 5
Dirigeants diplomés universitaires
(en %)

	1911	1930	1950
administrateurs externes	**18.8**	**36.4**	**60**
adm. internes et cadres supérieurs.	**26.7**	**45**	**71.1**

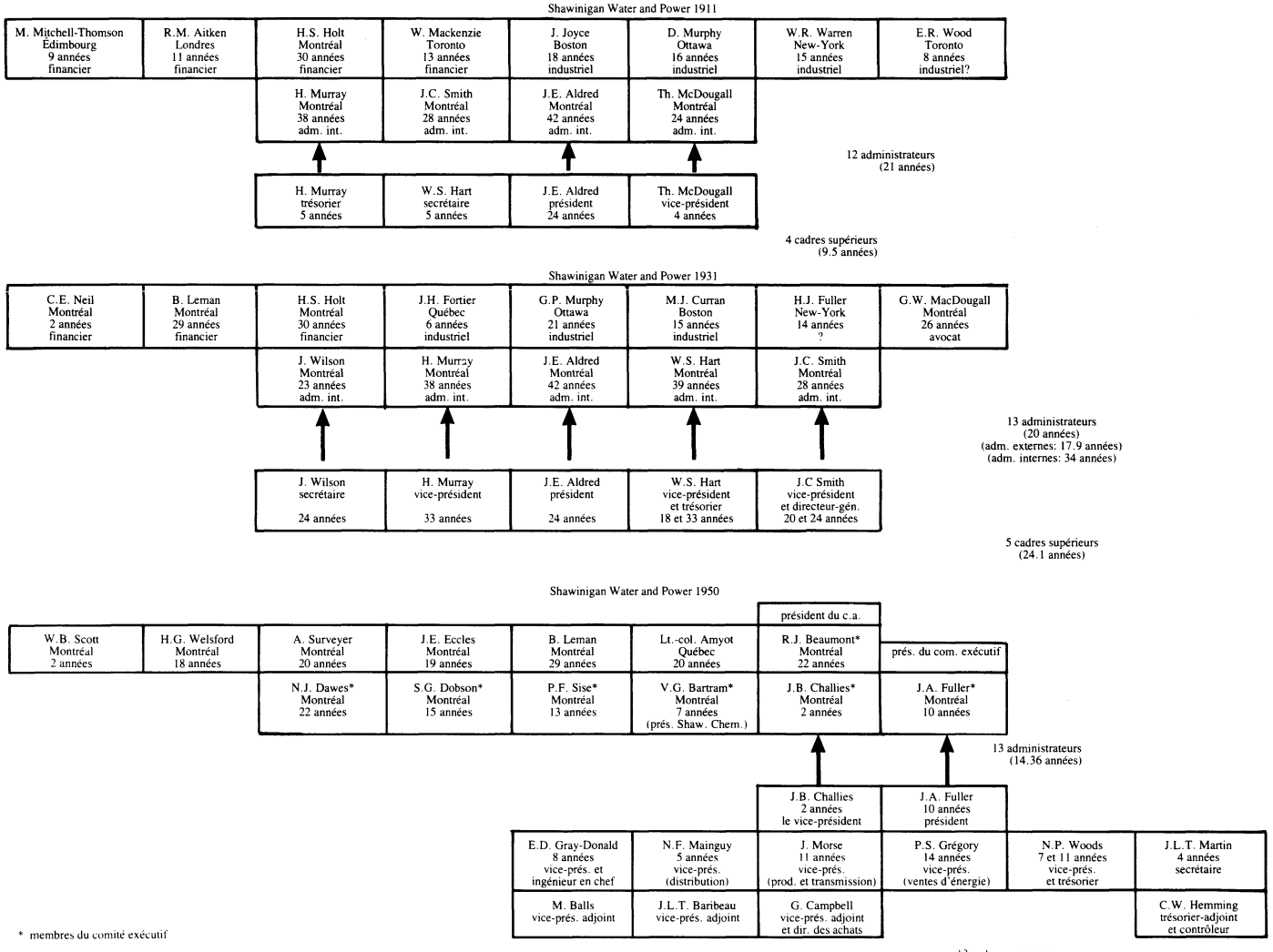
sources: *Annual Financial Review, Financial Post, Who's who in Canada* et autres dictionnaires biographiques pour les années concernées.

Ce tableau l'illustre bien, le diplôme acquit une importance grandissante avec les années. Dans le groupe des administrateurs externes comme dans celui des administrateurs internes et des cadres supérieurs, la progression est constante. Les cadres supérieurs étaient en moyenne plus scolarisés que les administrateurs externes. En effet, de 1911 à 1950, la proportion de diplômés chez les cadres supérieurs s'est main-

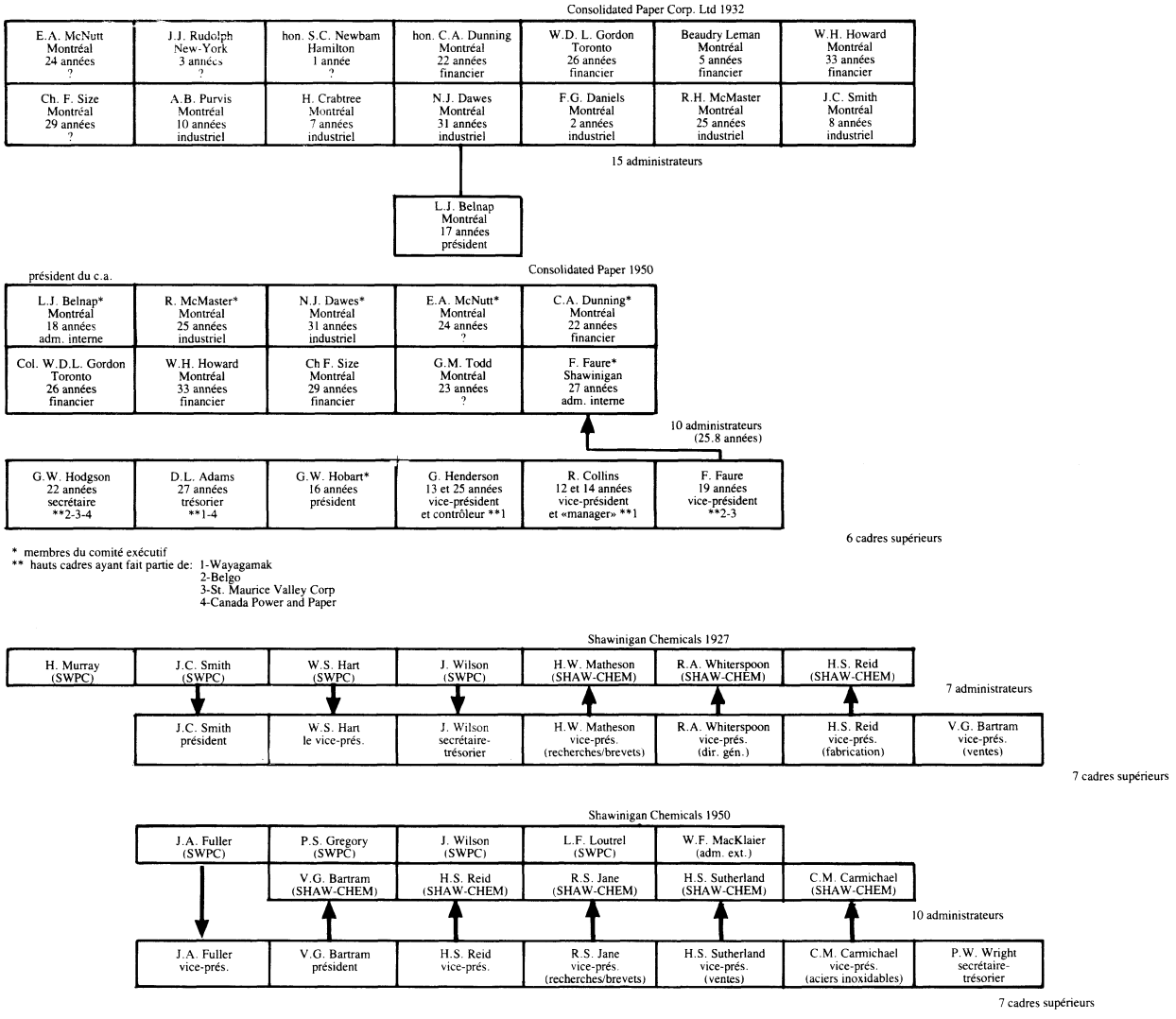
tenue environ 10% plus élevée que chez les administrateurs externes. Quoi qu'il en soit, le diplôme universitaire s'imposait vers 1950 comme un préalable ; et ce même pour des hommes comme N.V. Davis, N.J. Dawes ou P.F. Sise, pourtant assurés de succéder à leurs pères à la haute direction de l'entreprise.

Les informations recueillies concernant l'évolution de l'appareil administratif des grandes entreprises en Mauricie, de même que les données concernant le groupe social pris dans son ensemble, confirment notre hypothèse de l'émergence de *l'homme d'entreprise* au XXe siècle. Nettement plus scolarisés que leurs prédécesseurs, les hommes à la tête de la grande entreprise vers 1950 semblent plus organiquement intégrés à cette dernière. L'époque où les Biermans, Aldred, Chahoon et autres intervenaient personnellement pour orienter le développement régional était désormais révolue.

On assista, en effet, dans les années qui suivirent la fin du deuxième conflit mondial, à un désengagement progressif de la grande entreprise face au milieu régional. Ventes des logements ouvriers construits au début du siècle, vente du chemin de fer électrique desservant Shawinigan, de l'hôtel *Cascade Inn...*, les exemples illustrant la distance croissante des entreprises face au milieu sont nombreux. À l'aube des années cinquante, la grande entreprise concentra plutôt ses efforts d'encadrement aux loisirs de ses travailleurs. Jadis des individus fortement identifiés à un milieu jouaient de leur influence et, quelquefois, dépensaient des sommes considérables pour la mise en place d'institutions locales et de services quasi-publics. Désormais ce seront les entreprises en tant qu'organisations (et derrière elles des hommes peu intégrés au milieu) qui interviendront, soumises à des nouveaux impératifs de rentabilité dans lesquels le néo-paternalisme d'antan aura de moins en moins de place.



* membres du comité exécutif


Consolidated Paper Corp. Ltd 1932
E.A. McNutt Montréal 24 années ?
J.J. Rudolph New-York 3 années ?
hon. S.C. Newbam Hamilton 1 année ?
hon. C.A. Dunning Montréal 22 années financier
W.D. L. Gordon Toronto 26 années financier
Beaudry Leman Montréal 5 années financier
W.H. Howard Montréal 33 années financier
Ch. F. Size Montréal 29 années ?
A.B. Purvis Montréal 10 années industriel
H. Crabtree Montréal 7 années industriel
N.J. Dawes Montréal 31 années industriel
F.G. Daniels Montréal 2 années industriel
R.H. McMaster Montréal 25 années industriel
J.C. Smith Montréal 8 années industriel
15 administrateurs
L.J. Belnap Montréal 17 années président
président du c.a.
Consolidated Paper 1950
L.J. Belnap* Montréal 18 années adm. interne
R. McMaster* Montréal 25 années industriel
N.J. Dawes* Montréal 31 années industriel
E.A. McNutt* Montréal 24 années ?
C.A. Dunning* Montréal 22 années financier
Col. W.D.L. Gordon Toronto 26 années financier
W.H. Howard Montréal 33 années financier
Ch F. Size Montréal 29 années financier
G.M. Todd Montréal 23 années ?
F. Faure* Shawinigan 27 années adm. interne
10 administrateurs (25.8 années)
G.W. Hodgson 22 années secrétaire **2-3-4
D.L. Adams 27 années trésorier **1-4
G.W. Hobart* 16 années président
G. Henderson 13 et 25 années vice-président et contrôleur **1
R. Collins 12 et 14 années vice-président et «manager» **1
F. Faure 19 années vice-président **2-3
6 cadres supérieurs
* membres du comité exécutif
** hauts cadres ayant fait partie de: 1-Wayagamak
2-Belgo
3-St. Maurice Valley Corp
4-Canada Power and Paper
Shawinigan Chemicals 1927
H. Murray (SWPC)
J.C. Smith (SWPC)
W.S. Hart (SWPC)
J. Wilson (SWPC)
H.W. Matheson (SHAW-CHEM)
R.A. Whiterspoon (SHAW-CHEM)
H.S. Reid (SHAW-CHEM)
7 administrateurs
J.C. Smith président
W.S. Hart le vice-prés.
J. Wilson secrétaire-trésorier
H.W. Matheson vice-prés. (recherches/brevets)
R.A. Whiterspoon vice-prés. (dir. gén.)
H.S. Reid vice-prés. (fabrication)
V.G. Bartram vice-prés. (ventes)
7 cadres supérieurs
Shawinigan Chemicals 1950
J.A. Fuller (SWPC)
P.S. Gregory (SWPC)
J. Wilson (SWPC)
L.F. Loutrel (SWPC)
W.F. MacKlaier (adm. ext.)
V.G. Bartram (SHAW-CHEM)
H.S. Reid (SHAW-CHEM)
R.S. Jane (SHAW-CHEM)
H.S. Sutherland (SHAW-CHEM)
C.M. Carmichael (SHAW-CHEM)
10 administrateurs
J.A. Fuller vice-prés.
V.G. Bartram président
H.S. Reid vice-prés.
R.S. Jane vice-prés. (recherches/brevets)
H.S. Sutherland vice-prés. (ventes)
C.M. Carmichael vice-prés. (aciers inoxidables)
P.W. Wright secrétaire-trésorier
7 cadres supérieurs